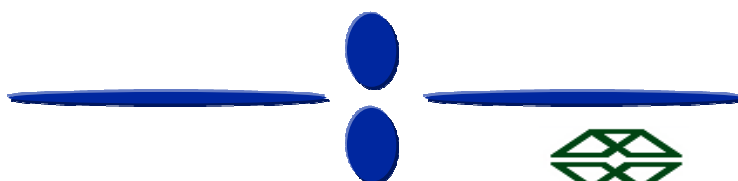


REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI
MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE



CONTRIBUTION DES IMF SUR LE
FINANCEMENT DES PME
SENEGALAISES



CAS DE L'ACEP



Mame Atou NDIAYE
Mémoire de fin d'étude
Programme ESC, 2007-2008

REMERCIEMENTS

Je suis particulièrement reconnaissant :

- A l'ensemble du personnel de l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP) qui m'a accueilli très chaleureusement et m'a mis dans un climat professionnel agréable.
- A l'ensemble des acteurs de l'institution qui m'ont accordé un riche entretien dans l'orientation de mes recherches.

Je tiens à exprimer ma gratitude à toute ma famille spécialement à mes parents et ma grande sœur Mariétou NDIAYE à qui je dois beaucoup.

Je dédie ce rapport à mes neveux et homonymes :

Mame Atou NDIAYE
Maxence Atou OBERT

INTRODUCTION

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA), le Sénégal mise sur le développement de la Petite et Moyenne Entreprise. La PME constitue un des leviers essentiels en ce sens qu'elle contribue à la création d'emplois et de richesse pour l'économie nationale. Du fait de leur importance, certains acteurs ont essayé de réfléchir sur les moyens de financer les « exclus » du système bancaire classique.

Mohamed YUNUS s'est basé sur la certitude que les populations défavorisées sont obligées de se soutenir mutuellement pour faire face à leur problème de survie. Il a mis en place un système de prêts reposant essentiellement sur la caution solidaire et en mettant l'accent sur la pression sociale comme garantie. En effet, le jeune professeur d'économie en vient à proposer un premier "micro prêt" (quelques dollars) à quelques dizaines d'habitants de son village, en utilisant son propre argent. L'effet de ces prêts au montant dérisoire s'avère rapidement très positif sur la situation matérielle des bénéficiaires. En outre, ces derniers remboursent sans difficulté leur bailleur de fonds. Après avoir tenté d'impliquer une banque commerciale dans le lancement d'un premier programme de microcrédit, Yunus décide de créer son propre programme. Celui-ci est officiellement mis en place en 1977, sous le nom de « Grameen ». De cette expérience est née la création des institutions de micro finance et de l'ACEP en particulier, qui a octroyé près de trente sept (37) milliards de francs CFA en 2007.

Le rôle crucial joué par la micro finance dans l'accès au crédit des populations constitue la principale raison de l'intérêt grandissant qu'elle suscite aussi bien chez les bénéficiaires que chez les autorités. Au Sénégal, l'avènement de la micro finance est situé vers les années « 90 » ; avec la crise du secteur bancaire prévalant cette époque. Le nombre de ces institutions s'accroît régulièrement, conforté par la création de groupements de personnes décidées à s'entre aider par le biais de petites caisses communément appelées « Tontines », qui leur permettent de faire face à leur besoin de financement. La floraison de ces structures a suscité chez l'autorité compétente de mettre en place en 1995 un cadre juridique et réglementaire adéquat, en vue d'encadrer et de réguler les activités micro financières. En fin 2007, la Direction Nationale de la Statistique a dénombré près de 833 structures de micro finance régies par la loi PARMEC.

Les IMF répondent donc à un besoin permanent de la population exclue du système bancaire classique. Elles sont devenues un partenaire indispensable au développement social et économique. Elles doivent par conséquent s'adapter en permanence au besoin des PME. L'enjeu repose donc sur leur capacité à s'inscrire dans la durée. Quelques structures sont parvenues à s'implanter

comme des références du circuit de développement et à couvrir avec une certaine sécurité une population de plus en plus nombreuse. Ces structures doivent faire face à des risques beaucoup plus importants que ceux auxquels sont soumises habituellement les activités de crédit. Cela explique pourquoi les banques traditionnelles refusent leurs services ou du moins les alourdissent à toute une catégorie d'agents économiques qui en a pourtant besoin, notamment les M-PME.

Le risque fondamental est une grande incertitude sur la solvabilité des emprunteurs. La clientèle de l'IMF est en général délicate à gérer. D'une part les faibles valeurs des transactions augmentent les coûts de gestion et d'autre part la possibilité d'impayés est potentiellement importante si des règles de fonctionnement adaptées à ce type de clientèle ne sont pas prises. Autrement dit, toute IMF viable est efficace de ce point de vue, et pour répondre au rendez-vous de la pérennité doit prendre les mesures idoines de mises à jour appropriées.

Cependant, face à cette volonté des IMF de lutter contre la pauvreté à travers l'octroi de crédits aux plus démunis, certaines inquiétudes partagées par bon nombre de partenaires au développement que sont les bailleurs demeurent non résolues. Il est important de s'assurer que ces financements parviennent inéluctablement à améliorer les conditions socio-économiques des bénéficiaires, tout en minimisant les risques encourus. En effet, les risques de non remboursement naissent des accords de crédit dont l'emprunteur n'arrive pas à respecter les termes et les modalités.

Pour mener à bien notre étude nous allons :

- Dans un premier temps définir le cadre théorique et méthodologique ;
- Dans un second faire connaissance avec le système financier

Et enfin voir les spécificités de l'ACEP, faire une présentation des BDS pour ensuite faire des recommandations à l'endroit des acteurs.

PROBLEMATIQUE

Les IMF mènent des opérations d'épargne et de crédit avec une clientèle, constituée exclusivement des particuliers, des PME, des MPE. Elles sont confrontées à de réelles difficultés dans les types deux d'opérations. Les épargnes sont souvent de court terme et ce type de dépôt justifie les ressources instables et de courte durée. Ces ressources sont utilisées pour financer les crédits sollicités des membres, dans les proportions légalement admises. A l'opposé, les crédits ont des durées variables qui fluctuent entre douze à trente six mois. Mais compte tenu des spécificités de la clientèle, les problèmes liés au recouvrement des crédits restent récurrents. Pour y remédier l'ACEP, notre cadre d'étude, a mis en place tout un dispositif de couverture des risques, encadré par des procédures spécifiques fiables. Ainsi, comme dans la plupart des IMF, ce sont les dépôts qui font les crédits. La couverture des risques requiert donc une importance capitale pour les IMF qui prêtent ce que les membres ont déposé dans leurs caisses.

Toutefois il apparaît que les procédures mises en place n'arrivent pas toujours à limiter le niveau des crédits en souffrance en dessous du seuil admis. Mais aussi, elles ne prennent pas en compte les risques exogènes liés à l'opération d'octroi de crédit aux PME. D'après plusieurs études qui ont été menées, cette situation s'explique par le fait que les PME présentent de nombreuses insuffisances en termes de management, de compétences, de formation adéquate, de plan d'affaires préalablement défini,... Ces insuffisances existantes sont cependant mal compensées par une offre de services non financiers qui leur permettent d'avoir une gestion rationnelle et efficiente de leur activité. L'implémentation de tels services dans le bouquet d'offre de services aux PME, pourrait considérablement réduire le niveau de risque de non recouvrement auquel sont confrontées les Institutions de Micro Finance et l'ACEP en particulier.

REVUE DE LA LITTERATURE

Durant nos recherches, plusieurs pistes ont été visitées, mais nous avons privilégié les documents spécialisés et les critiques dont les thèses gravitent autour des IMF et du financement des PME.

Parmi ces documents nous pouvons citer :

- La charte des PME au Sénégal qui porte sur la définition, l'organisation et la structure de la PME. Il y a lieu de noter que nous y avons tiré beaucoup d'informations pertinentes et nous tenons à souligner que pour mieux vivre, la PME est tenue de se conformer à ce document.
- Nous avons également eu à parcourir une étude du Cabinet CMD Conseils sur « la diversification des PME intégrant l'épargne des émigrés ». Cet ouvrage nous a aidé dans nos recherches parce que traitant exclusivement de l'élaboration d'un système de financement propre aux PME.
- Le rapport final sur « la microfinance et le financement des PME et MPE » d'ISSA BARRO expert consultant au Cabinet DCEG nous a significativement éclairé lors de nos recherches en abordant de façon assez conséquente et explicite le thème objet de notre étude. Ce rapport dépeint de manière explicite les caractéristiques de la PME sénégalaise.
- Notre stage à l'ACEP nous a permis d'avoir accès à la bibliothèque réservée uniquement au personnel de cette institution.
- Nous avons également visité le portail de la microfinance au Sénégal qui nous a permis de connaître le cadre institutionnel et réglementaire de l'activité au Sénégal. (Senegal.portailmicrofinance.org).
- Nous avons consulté le rapport du premier cycle « Business Development Services », composante du programme « Promotion de l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain -PEJU» de la coopération technique allemande (GTZ) dont l'objectif est de renforcer les conditions d'accès des PME et MPME membres des organisations partenaires au financement du système bancaire et des IMF. Les résultats sont d'ailleurs disponibles sur le site www.senegal-entreprises.net.
- « Le précis de réglementation de la microfinance » de Laurent Lhériau fait le point sur les diverses approches de la réglementation de la microfinance.

En définitive, toutes ces sources d'informations ont concouru d'une manière ou d'une autre à la réalisation de notre mémoire même s'il nous a été très difficile de

trouver des documents traitant du financement des PME, des MPE et des IMF de manière homogène ou combinée.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

A la différence du secteur bancaire, les institutions de microfinance n'ont pas pour vocation de créer de la monnaie dans leurs opérations respectives de crédit et d'épargne. Elles ont pour rôle de favoriser le développement des agents économiques, au titre de membres de l'institution, qui sont le plus souvent représentés par les PME, les MPE et les particuliers...

Ce travail prospectif et incitatif a pour finalité d'augmenter le niveau de couverture des risques liés au financement des PME avec l'interpellation des différentes parties prenantes.

Cette étude a globalement pour objectif d'évaluer l'impact des services non financiers dans le financement des PME. Cet objectif général est étudié à travers cinq objectifs spécifiques qui sont les grandes orientations de notre travail de recherche.

- ☒ Connaître des différents acteurs
- ☒ Faire la cartographie des risques
- ☒ Décrire la procédure de financement de l'ACEP
- ☒ Analyser les politiques et procédures de couverture de risque en vigueur à l'ACEP
- ☒ Exposer sur les services non financiers (BDS)
- ☒ Evaluer l'impact des BDS sur le financement

La finalité de cette étude est plurielle et converge vers l'amélioration du portefeuille client des IMF. D'une part elle permet de diagnostiquer et de dépasser les limites des politiques et procédures de couverture de risques liés à l'octroi de crédit, d'autre part de participer au perfectionnement de la clientèle et enfin d'élargir la vision globale de la direction sur les possibilités d'acquérir des ressources longues.

HYPOTHESES

La majorité des entrepreneurs, qui envisagent un lancement ou une expansion d'entreprise, doit bénéficier d'un certain concours pour convertir les idées en projets d'entreprise techniquement et financièrement acceptables. L'organisation censée financer un investissement dans une entreprise doit admettre que la clef du succès réside dans la faisabilité du projet et dans les qualités de l'entrepreneur à pouvoir le piloter efficacement. Les institutions se plaignent d'une pénurie de bonnes propositions d'investissement. Cette observation ne manque certes pas de validité mais ne peut se justifier de façon claire et nette. Peut-être, au lieu d'une pénurie de projets, existe-t-il réellement un manque de propositions bien présentées sous une forme bancable.

Ainsi devant les exigences des bailleurs, nous posons une première hypothèse selon laquelle la plupart des PME n'ont pas les dispositions techniques pour épouser les exigences des organismes de financement.

Toute entreprise commerciale comporte un élément de risque. Toutefois, la relation risque-rentabilité est toujours de mise. Lorsque les informations et les données sont disponibles, le risque peut être réduit à l'optimum de façon à garder un niveau de rentabilité satisfaisant. Il existe de nombreuses imperfections dans le flux de l'information et, des BDS efficaces peuvent contribuer à réduire les échecs des PME sénégalaises en comblant cette lacune.

Ainsi, devant cette perpétuelle difficulté des PME, nous posons notre deuxième hypothèse selon laquelle les PME n'ont pas connaissance de l'existence des BDS encore moins de l'utilité qu'ils peuvent leur offrir.

METHODOLOGIE

Notre méthodologie consiste à déterminer le cadre de l'étude, à délimiter le champ et à mettre en place des techniques d'investigation.

- **Le cadre de l'étude**

Cette étude porte essentiellement sur la contribution des IMF dans le financement de la PME. Au Sénégal, les Petites Entreprises constituent un des piliers les plus importants du tissu économique du fait de la propension à créer des emplois et par conséquent à générer des revenus substantiels facteurs de croissance. La nécessité de financer le secteur privé est alors devenue à jamais incontournable dans l'économie sénégalaise. Les banques qui financent des sommes importantes à certaines grandes entreprises sont réticentes par rapport au financement des PME. Il faut admettre que le crédit bancaire est très complexe et présente beaucoup de risques d'où l'intervention de la micro finance qui accorde des crédits à court terme avec des conditions plus légères. La micro finance contribue alors de façon remarquable au développement du secteur privé.

Notre étude s'intéressera exclusivement au financement des seules PME sénégalaises.

- **Délimitation du champ de l'étude**

Notre étude sera axée sur le financement des PME par le secteur de la micro finance. Nous étudierons le rôle, les caractéristiques et la place des PME dans l'économie sénégalaise ainsi que l'environnement dans lequel ces dernières évoluent.

Nous verrons également que la lourde fiscalité constitue un obstacle à de nombreuses entreprises quant à l'accès au financement, ce qui pourrait être à l'origine de leur évolution dans le secteur informel et a conduit l'Etat à prendre des mesures d'allègement fiscal mais aussi pousse de nombreux entrepreneurs à se formaliser et à être compétitifs dans tous les secteurs (agriculture, élevage, pêche, commerce, artisanat, service, etc.).

Nous essayerons aussi d'identifier les créneaux porteurs, les besoins et les contraintes de financement propres aux PME. Enfin nous verrons les contraintes majeures à l'intervention des institutions financières et les pistes exploratoires pour un financement meilleur à moyen et long terme.

- **Techniques d'investigation**

La nécessité de réunir des informations dans le cadre de la réalisation et la rédaction de notre mémoire nous a permis de faire recours à plusieurs méthodes de recherche. Nous pouvons citer :

- l'étude documentaire qui nous a permis de consulter une série d'ouvrages, de mémoires, d'articles et de revues tous relatifs au financement des PME ;
- les entretiens directifs avec des spécialistes de la finance et des cadres de l'ACEP;
- les imprégnations professionnelles avec les cadres de l'ACEP, qui ont abouti au traitement d'informations sur un échantillon de PME. Ces entretiens nous ont permis de recueillir des informations très importantes ayant contribué vivement à la réalisation de ce mémoire ;
- les bibliothèques universitaires pour la consultation de mémoires et de manuels ;
- les recherches en ligne qui nous ont véritablement enrichis.

- **Intérêt du sujet**

La promotion du secteur privé a été à l'origine du développement de bon nombre de pays industrialisés. Certains pays comme le Japon ont axé leur croissance sur les PME généralement à caractère familial. C'est ainsi que la plupart des pays en voie de développement veulent imiter ces pays d'économie de marché, ce qui a permis à d'autres de devenir des pays émergents et concurrents des économies puissantes.

Le Sénégal, avec la création du ministère des PME veut aboutir à un essor économique fort remarquable pour pouvoir aspirer à intégrer le groupe des Nouveaux Pays Industrialisés (NPI).

Le Sénégal procède par le renforcement des capacités des IMF en leur permettant d'augmenter leur capacité à mobiliser des ressources financières (l'épargne de la population).

Le financement des PME est donc un sujet d'actualité et par conséquent fait objet de plusieurs débats.

Les services d'appui non financiers communément appelés « Business Development Services » commencent à faire leur chemin au Sénégal avec des programmes initiés par les bailleurs de fonds comme la GTZ/ KFW.

L'intérêt majeur que revêt ce mémoire pour l'ACEP est d'avoir une meilleure connaissance de sa cible que constituent les PME sénégalaises, de connaître leurs besoins ainsi que leurs forces et faiblesses.

- **Difficultés rencontrées**

Durant notre étude, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés. Il s'agit de la difficulté :

- de trouver des documents traitant de manière groupée tous les concepts contenus dans le thème de recherche ;
- d'identifier des sites qui donnent des informations sur le sujet parce que la majorité des sites s'intéressent au cas des pays développés ;
- d'avoir les moyens financiers pouvant couvrir les frais de déplacement, de terrain, de communication, d'impressions et de photocopies ;
- d'avoir des rendez-vous d'entretien avec des responsables de PME, d'IMF et de structures susceptibles de bien nous renseigner.

A toutes ces difficultés, s'ajoute l'inaccessibilité de certains documents des services concernés du fait de leur caractère confidentiel.

Liste des abréviations

ACEP : Alliance d'Epargne et de Crédit pour la Production
AG : Assemblée Générale
AT/CPEC : Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BHS : Banque de l'Habitat du Sénégal
BIMAO : Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest
BMN : Bureau de Mise à Niveau
BRS : Banque Régionale de Solidarité
BST : Banque Sénégal-Tunisienne
CA : Conseil d'administration
CC : Comité de Crédit
CCMAO : Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest
CGAP : Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (en français)
CI : Comité d'Implantation
CUCI : Centre Unique de Collecte de l'Information
CMS : Crédit Mutuel du Sénégal
DAF : Directeur Administratif et Financier
DAT : Dépôt A Terme
FNPJ : Fonds National de Promotion des Jeunes
FPE : Fonds de Promotion Economique
GTZ : Coopération Technique Allemande (en français)
IMF : Institution de Microfinance
MECUDEFS : Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'Unacois
NINEA : Numéro d'identification National des Entreprises et Associations
ONG : Organisation Non Gouvernementale
PAMEF : Programme d'Appui à la Mobilisation de l'Epargne de la Francophonie
PCA : Président du Conseil d'Administration
PIB : Produit Intérieur Brut
PLCP : Programme de Lutte Contre la Pauvreté
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PMI : Petite et Moyenne Industrie
REMECU : REseau des Mutuelles d'Epargne et Crédit de l'Unacois
SDF : Système Financier Décentralisé
SIG : Système d'Information et de Gestion
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UM-PAMECAS : Union des Mutuelles-Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal
UNACOIDEFS : Union Nationale des Commerçants et Industriels pour le Développement Economique et Financier du Sénégal

PLAN

Remerciements

Introduction

Problématique

Revue de la littérature

Objectifs de la recherche

Hypothèses

Méthodologie

Difficultés et Limites de l'étude

Liste des abréviations

Plan du mémoire

Première partie : Connaissance du système financier

A/ Demande de financement : les PME

- a) Présentation de la PME
- b) Environnement de la PME
- c) Caractéristiques de la PME
- d) Besoin de financement des PME
- e) Contraintes au financement des PME

B/ Offre de financement

- 1) Le système bancaire au Sénégal
 - a) Paysage bancaire
 - b) Critères de financement des banques
 - c) Conditions de financement bancaire
- 2) Le système des IMF au Sénégal
 - a) Paysage microfinancier
 - b) Critères de financement des IMF
 - c) Conditions de financement des IMF
- 3) Autres systèmes de financement

Deuxième partie : Partie pratique

I- Cadre d'étude

- 1) Présentation de l'ACEP
- 2) Procédure de financement
- 3) Cartographie des risques
- 4) Politiques et procédures de couverture des risques

II- Services non financiers

- 1) Définition
- 2) Analyse des BDS sur le financement des PME

III- Recommandations

A/ A l'endroit de l'ACEP

B/ A l'endroit de l'autorité monétaire

C/ A l'endroit des structures d'appui

D/ A l'endroit de l'Etat

E/ A l'endroit des PME

Conclusion

Annexes

PREMIERE PARTIE

CONNAISSANCE DU SYSTEME FINANCIER AU SENEGAL

A/ La demande de financement : Le PME

1) Présentation de la PME

Le concept PME englobe, d'une part, la petite entreprise qui inclut la micro entreprise et la très petite entreprise et d'autre part, la moyenne entreprise.

- ✓ Les petites entreprises (PE) regroupe les micro petites entreprises et les très petites entreprises répondant aux critères et seuils suivants :
- ✓ Effectif compris entre un (01) et vingt (20) employés
- ✓ Tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par un Centre de Gestion Agrée (CGA) selon le système en vigueur au Sénégal
- ✓ Chiffre d'affaires hors taxe annuel n'atteignant pas les limites suivantes définies dans le cadre de l'impôt « synthétique » :
 - 50 millions de FCFA pour les PE qui effectuent des opérations de livraison de biens
 - 25 millions de FCFA pour les PE qui effectuent des opérations de prestation de services
 - 50 millions pour les PE qui effectuent des opérations mixtes telles que définies par les textes relatifs audit impôt

Les moyennes entreprises (ME) répondent aux critères et seuils suivants :

- ✓ Effectif inférieur à deux cent cinquante (250) employés
- ✓ Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifié par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA)
- ✓ Chiffre d'affaires hors taxe annuel compris entre les limites fixées ci-dessus et 15 milliards de FCFA
- ✓ Investissement net inférieur ou égal à 1 milliard de FCFA

2) Environnement de la PME

Selon la charte des PME au Sénégal, celles-ci représentent 80 à 90% du tissu économique au Sénégal et concentrent environ 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée. D'après la même charte, les PME sont la clé de la croissance économique. Ces observations sont révélatrices de l'importance des PME dans l'économie nationale.

Pourtant au Sénégal, comme dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, les PME ont faiblement accès au financement pour pouvoir se développer. Un tel constat appelle les interrogations ci-dessous :

- Pourquoi les PME ont-elles faiblement accès à des financements ?
- Quelles sont les exigences du système bancaire et financier sénégalais pour le financement des PME ?
- Si ces exigences sont connues des PME pourquoi ne s'y conforment-elles pas ?
- Ce système bancaire et financier trouve-t-il un intérêt à répondre à la demande de crédit des PME ?

Pour répondre à ce quadruple interrogation, nous allons orienter notre réflexion vers les deux points essentiels à savoir :

- L'environnement des PME et du système bancaire et financier au Sénégal
- Les besoins des PME dans ce pays ?

Le Centre Unique de Collecte de l'Information (CUCI) estime à 2071 le nombre d'entreprises formelles. Parmi celles-ci :

- 98% ont au moins 15 milliards FCFA de CA et représentent des PME au sens de la charte des PME
- 26% ont un CA inférieur à 50 millions FCFA (elles représentent donc des micro et très petites entreprises)
- Les PME de 3 à 50 salariés occupent environ 50% de l'effectif dont 33% sont constituées de PMI (Petite et Moyenne Industrie)

Toutefois, l'informel caractérise encore et fortement l'économie sénégalaise, ce qui ne permet pas de chiffrer avec précision l'ensemble des PME/PMI actives.

3) Les caractéristiques de PME

Selon l'APIMEC, les PME au Sénégal, et dans la plupart des pays sous-développés d'ailleurs, se caractérisent par leur manque de technologie qui porte atteinte à la qualité de leur produit et pose par conséquent la problématique de leur pérennisation. Dès lors, elles deviennent moins attractives et éprouvent des problèmes pour accéder aux crédits.

Plus précisément d'après une étude commanditée par le Bureau de Mise à NIVEAU (BMN) en 2006, les caractéristiques des PME au Sénégal sont les suivantes :

- ✚ Manque de diversification vers les créneaux porteurs et mimétisme, d'où une saturation rapide des créneaux exploités
- ✚ Difficultés à trouver des débouchés internes (concurrence de produits importés) et externes
- ✚ Faible qualité des produits et problème de finition

✚ Faiblesse et inadéquation des équipements de production (artisanat, transformation, agriculture...)

✚ Faible niveau de formation, absence de comptabilité fiable et des documents financiers

✚ Difficultés à présenter des garanties acceptables pour la Banque

Les trois premières caractéristiques ci-dessus sont également mises en évidence dans l'étude que nous menons tout au long de ce document et qui sont les conséquences de deux dernières.

4) Les besoins des PME

La littérature fait apparaître plusieurs types de besoins des PME.

a) Besoins financiers

D'après l'étude de Barro (2004), les PME sont confrontés à un certain nombre de besoins allant de la qualification des dirigeants et des agents, à l'organisation de leur travail, à la qualité des produits et des ouvrages, à la recherche de marchés et d'informations, à la gestion de leur activité et, surtout, au financement de l'implantation et du développement de leur entreprise. Ces besoins sont ceux-ci :

o Le besoin de financer l'implantation : souvent, le capital disponible par le(s) promoteur(s) est insuffisant pour faire face aux investissements nécessaires pour démarrer l'activité, d'où le besoin de recourir à d'autres sources sur la base de l'élaboration, manuscrit ou non, d'un plan d'affaires démontrant l'intérêt et la rentabilité de l'affaire. Ce besoin varie en fonction des fonds propres des promoteurs et de la nature de l'activité, mais il peut atteindre 10, voire quelques dizaines de millions de FCFA. Il se divise entre l'investissement et le fonds de roulement de départ

o Le besoin de financer le développement de l'activité : la croissance de l'entreprise entraîne la nécessité de se doter de moyens de plus en plus performants, d'où un besoin de financer de nouvelles acquisitions permettant soit de renouveler les équipements, soit d'acquérir des équipements additionnels

o Dans le cadre de sa croissance, l'entreprise peut être amenée à diversifier ses produits et, partant de là, à acquérir des équipements nouveaux

o Le besoin de financer le fonds de roulement ordinaire : souvent les rentrées de trésorerie ne correspondent pas avec le cycle des décaissements pour le fonctionnement normal de l'entreprise, conduisant à des besoins ponctuels de trésorerie

o Le besoin de financer des marchés spécifiques : La réalisation de commandes implique de disposer de ressources financières au préalable. Il arrive dans certains cas que les clients apportent des avances, mais dans la plupart des cas, l'entreprise doit trouver les ressources permettant de produire et d'effectuer les livraisons avant d'obtenir le règlement

o Le besoin d'autres services financiers tels que la caution sur marché, la caution d'avance de démarrer

Le niveau de ses besoins financiers est très variable, mais ils sont généralement de trois types :

- Les crédits d'investissement
- Les crédits à court terme ou crédit de trésorerie
- Les engagements par signature

b) Besoins non financiers

Les PME du Sénégal ont de réels besoins non financiers d'améliorer leur offre de services pour accroître leur compétitivité.

Par exemple selon une étude, réalisée par le cabinet Access Finance Gestion en 2006, le secteur artisanal sénégalais, les PME expriment une batterie de besoins non financiers, notamment en terme de :

- ✓ Renforcement des capacités des ressources humaines, précisément en formation technique et en formation en gestion d'entreprise
- ✓ Promotion des produits et services artisanaux (encadrement à la recherche de débouchés, participation aux foires ou à d'autres manifestations commerciales, information sur le calendrier des manifestations commerciales, bons de commande ou de travaux, participation aux appels d'offres, etc.)
- ✓ Amélioration de la qualité des services artisanaux (brevet, certification, normalisation des produits, manuels de procédures, ...)
- ✓ Consulting (encadrement et assistance conseil)
- ✓ Relation de partenariat (inscription dans les chambres de métier, adhésion à une organisation professionnelle d'artisans, mise en place d'une nouvelle organisation chargée de répondre aux demandes de services non financiers des entreprises artisanales)

Parmi les besoins non financiers des PME, certains sont d'ordre informationnel. En effet l'étude de Paraque (2002) révèle qu'il y a un réel besoin des PME en matière d'intermédiation informationnelle. Précisément, les PME ont besoin que leur soit offerte une évaluation individualisée de leur qualité, leur permettant, d'une part de mieux gérer leurs projets et leur développement et, d'autre part, de signaler leur qualité aux tiers, dont les banques. En outre, selon l'étude réalisée par Hussein, Salles et Dusset (2004), les PME ont également un besoin en intelligence économique qui consiste à utiliser des méthodes de management et des techniques ayant pour objectif d'apporter des informations aux PME pour en faire le meilleur usage, c'est-à-dire enrichir le savoir de l'entreprise.

5) Les contraintes au financement des PME

Selon l'étude de Barro en 2004, la principale contrainte est le manque de transparence dans la gestion. En effet, les PME ont généralement un système d'information de gestion défaillant qui ne permet pas aux structures de financement – notamment les banques – d'obtenir une information financière exhaustive et fiable. C'est ainsi que de nombreuses PME ne produisent pas d'états financiers de manière régulière, par manque de moyens et d'outils appropriés (certaines PME mêmes formelles n'ont pas de comptables, ni de manuel de procédures, ni de dispositif comptable permettant l'enregistrement des opérations) ou par pure négligence ou volonté de ne pas jouer la transparence pour échapper aux paiements des impôts et taxes. Cette absence de transparence et d'informations fiables est source de risques que ne maîtrisent pas les structures de financement qui, sont réticentes à apporter leur concours, même si l'exploitation peut s'avérer rentable.

Une autre contrainte au financement des PME est le niveau des fonds propres, donc de capitalisation. Or de manière générale, la PME sénégalaise est faiblement capitalisée, se contentant très souvent de souscrire le niveau de capital minimum requis par la réglementation. Un faible niveau de capitalisation peut entraîner un fonds de roulement faible qui ne peut couvrir la part significative des besoins en fonds de roulement, d'où un besoin de financement extérieur plus important. Compte tenu de l'intérêt que les structures de financement attachent au niveau des fonds propres, leur faiblesse limite leur volonté d'apporter leur concours.

En outre, il y a une troisième contrainte liée au fait que certaines institutions financières exigent d'importantes garanties – notamment physiques – dont la plupart des PME ne disposent pas.

Par ailleurs un examen complet de l'environnement des PME commande également de s'intéresser à la nature des relations entre ces entreprises et les acteurs qui mettent en place des dispositifs de financement en leur faveur. Ainsi,

l'environnement indirect des PME est composé des banques, des IMF et des structures d'appui. Les banques et les structures d'appui répondent aux besoins financiers des PME alors que les structures d'appui se préoccupent essentiellement de répondre aux besoins non financiers de ces entreprises.

B/ L'offre de financement

1) Le système financier au Sénégal

Si les PME ont faiblement accès au financement, c'est parce que le système financier ne trouve pas d'intérêts à lui octroyer des crédits. Ce qui explique ce constat demande de bien examiner la relation Banque-PME. L'étude commanditée par le BMN en 2006 permet d'en voir un aperçu clair, comme le montre le tableau ci-dessous :

PME	Système financier
▪ Insuffisance des crédits accordés ▪ Peu de crédits appropriés pour les opérations d'import et d'export ▪ Trop peu de crédit pour financer l'expansion ou l'investissement	▪ Besoin d'apprécier la transparence des états financiers et capacités techniques de la PME ▪ Equation : Faiblesse en terme de stratégie et de système de gestion = Possibilité d'une demande de crédit incohérente par rapport aux objectifs et capacités de la PME
Conditions bancaires rigoureuses ▪ Taux effectif global sur opération de crédit trop élevé ▪ Absence de poids financier = Impossibilité de négocier à la baisse le taux d'intérêt	Communications financière et administrative très souvent incomplètes, ce qui augmente le coût d'instruction des dossiers PME et les rend moins rentables Le banquier sénégalais consacre 45 à 60% de son temps de travail à l'accolement des documents financiers de la PME
Demande de garantie trop élevée par rapport au crédit sollicité Dépôts obligatoires grèvent la liquidité et paralysent l'activité de la PME Formalité de garantie = Coût trop important pour la PME	Sous capitalisation notoire. Impossible de garantir le risque de non remboursement par les éléments du haut du bilan Les PME sont les clients les moins fiables en matière de recouvrement (48% des contentieux bancaires contre 20% pour les grandes entreprises) La banque, contrairement à l'IMF, ne dispose pas de moyens de pression suffisants lorsque le client ne rembourse pas le crédit

a) Le système bancaire au Sénégal

L'étude du BMN permet de mieux appréhender cette question. En effet, de cette étude, il ressort les observations suivantes :

- ✓ Acteur du financement bancaire : 14 banques, 3 établissements financiers, 103 agences dont une forte concentration à Dakar
- ✓ Contribution significative à l'économie au cours des dernières années : hausse du volume de crédit qui passe de 639,6 milliards de FCFA en 2002 et 1006 milliards de FCFA en octobre 2005
- ✓ Offre de financement variée mais caractérisée par :
- ✓ Un faible financement à l'investissement et une prédominance de crédits à court terme correspondant à 67% de l'ensemble des concours à l'économie
- ✓ Crédit à moyen terme (28%) et à long terme (5%), soit un tiers des crédits bancaires avec une très faible part aux PME car les banques sont plus actives dans le financement des campagnes agricoles et les soutiens aux grandes entreprises et filiales de multinationales
- ✓ Faible taux de financement de l'économie (23% du PIB) en comparaison à ceux de la Malaisie (76% en 1995), de la Tunisie (69% en 2000), de la Corée du Sud (55,7% en 1995) et du Brésil (27,4% en 1995)

Le paysage bancaire a connu une forte évolution entre 2004 et 2006 avec l'ouverture de cinq (5) nouvelles banques notamment la Banque Régionale de Solidarité (BRS-Sénégal), la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMAO), créée par la confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest, ATTIJARIWafa Bank Sénégal, qui a racheté la BST et le CBAO et est devenue ATTIJARI BANK, de la Banque Atlantique Sénégal, une filiale de Atlantic financial Group et de International Commercial Bank Sénégal. Ces cinq nouvelles banques portent le nombre total de banques en activité au Sénégal à dix sept (17).

L'objectif visé par cette politique d'implantation de nouvelles banques est de relever le niveau de bancarisation de l'économie sénégalaise, d'améliorer l'accès du financement des activités économiques.

Les banques sénégalaises, avec 167 agences et bureaux, soit 22% du total de l'UEMOA en 2005, disposent du réseau le plus étoffé de l'Union après le Mali (Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal). Toutefois, une bonne partie du réseau reste concentrée dans la région de Dakar et son agglomération. D'après la même source, entre 2004 et 2006, d'un guichet pour

100 000 habitants soit un taux de bancarisation de 4%, ce taux est passé à 5% soit 1,5 guichets pour 100 000 habitants.

Le système bancaire a contribué significativement au financement de l'économie sénégalaise au cours des cinq dernières années du fait d'une hausse du volume du crédit qui est passé de 639,6 milliards de FCFA en 2000 et 1314 milliards en novembre 2007 soit un effort supplémentaire moyen d'environ 102 milliards an.

L'offre de financement bancaire est variée, mais est caractérisée par :

Un faible financement et une prédominance de crédits à court terme correspondant à 67% de l'ensemble des encours à l'économie

Crédit à moyen terme (28%) et à long terme (5%) ; soit 1/3 des crédits bancaires avec une très faible part aux PME car les banques sont plus actives dans le financement des campagnes agricoles et les soutiens aux grandes entreprises et filiales de multinationales.

Les sociétés de capital investissement constituent un réel instrument de financement de haut de bilan des entreprises. Mais elles sont peu nombreuses et méconnues.

b) Les critères de financement des banques

Pour les critères de financement, il n'existe pas de spécificités pour la PME. Les banques appliquent les règles relatives aux conditions générales de financement d'une entreprise : rentabilité du projet, cohérence et fiabilité des informations fournies, connaissance des marchés visés... En plus de ces critères, il y en a d'autres :

- ✓ Situation financière des PME
- ✓ Antériorité des relations
- ✓ Ancienneté dans l'activité et jouissance d'une bonne moralité et réputation
- ✓ Disponibilité des documents administratifs (registre de commerce, NINEA, etc.) et ouverture préalable de compte
- ✓ Compétence, savoir-faire et notoriété

c) Condition de financement des PME

Le financement bancaire est conditionnel à des garanties suffisantes. Cette prise de garantie n'est subordonnée d'aucune fixation selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise. La typologie des garanties, pour une demande de financement, se décline comme suit :

- ✓ Cautions personnelles
- ✓ Nantissement et domiciliation des marchés
- ✓ Nantissement du matériel de production
- ✓ Nantissement du fonds de commerce
- ✓ Hypothèques

Cependant, en l'absence de certains types de sûretés, certaines institutions ne prennent comme garantie que le bien financé. Pour la BST, elle ne privilégie pas trop les garanties, mais plutôt la relation durable. En effet, dans un environnement marqué par une forte concurrence, elle préfère rester souple pour garder sa clientèle que de la perdre par exigence de garantie.

2) Le système des IMF au Sénégal

a) Environnement du système microfinancier au Sénégal

Au Sénégal, les principaux réseaux d'IMF sont : Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP), l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS), l'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'UNACOIS-DEF (UMECU-DEF). Selon la BCEAO, ces quatre IMF regroupent, à elles seules, 57% de la clientèle, concentrent 81% des dépôts et des financements mis en place.

Les recherches (Barro-2004 et Kauffman-2005) ont affirmé le faible niveau d'intervention des IMF dans le financement des besoins de la PME, contrairement à la MPE qui bénéficie d'importants services financiers. EN dehors de l'ACEP, du CMS, de l'UNACOIS et des projets d'intervention de certaines d'entre elles dans un futur proche (notamment PAMECAS), les IMF interviennent très peu dans le financement de la PME.

Les IMF octroient des prêts moyens variant de l'ordre de 90 000 FCFA pour les activités génératrices de revenu à 15 millions de francs CFA pour les PME.

b) Les IMF pour le financement des PME

Le diagnostic fait par Barro (2004), indique que seul les réseaux sont en position de financer les PME, notamment l'ACEP, le CMS, l'UM-PAMECAS, compte tenu de leur expérience et de leur capacité (ressources humaines, système d'information de gestion, ressources financières) et des tentatives déjà entreprises dans ce domaine.

En effet, le réseau des caisses du CMS est un des principaux intervenants du secteur et dispose d'un potentiel qui lui permet d'envisager, à brève échéance, la mise en place de produits appropriés pour le financement progressif

de la PME. Il dispose d'importantes ressources financières qui pourraient conforter ses fonds propres le cas échéant, lui permettant ainsi d'octroyer des prêts à plus longue échéance (prêts à moyen terme pour l'investissement des PME).

L'ACEP est l'institution qui intervient le plus en direction des PME. Ces interventions sont une conséquence logique de l'évolution des besoins de ses clients, dont certains d'entre eux ont, après plusieurs cycles de crédit, atteint un niveau d'activités qui en fait un PME ayant des plans d'investissement. L'ACEP a donc perçu la nécessité de continuer à accompagner cette catégorie de clientèle de manière ciblée pour le moment, mais il est très probable que, dans cet exercice d'apprentissage, l'institution gagnera en connaissance de la PME. Elle a d'ailleurs anticipé sur ce dessein en créant le Centre TPE pour les financements d'investissement et de Fonds de roulement cumulatifs à 90 millions de FCFA

L'UM-PAMECAS a mis en place un Centre Financier aux Entreprises (CFE) pour mieux prendre en compte le financement des PME/PMI.

c) Les contraintes au financement des PME

La littérature fait état d'un certain nombre de contraintes à l'intervention des IMF dans le financement de la PME, notamment :

- La structure des ressources des IMF qui sont généralement constitués par les dépôts à vue des membres/clients, ce qui limite leur capacité de transformation. En effet, les capacités d'épargne à moyen terme de la clientèle traditionnelle des IMF sont très limitées car leur épargne constitue généralement leur fonds de roulement et est ainsi soumise à des retraits fréquents. La volatilité des ressources est l'un des principaux acteurs limitants de l'intervention de l'IMF dans le financement des besoins des PME.

- Le faible niveau de capitalisation des IMF : en dehors de l'ACEP, les IMF ne disposent que d'un faible capital social (généralement constitués par les parts sociales des membres. La loi PARMEC constitue à ce titre un facteur limitant dans la mesure où le système mutualiste ne favorise pas la prise de participation importante au capital des IMF par des personnes physiques ou morales (quelque soit le montant de capital versé, on ne dispose que du même nombre de voix que les autres membres car c'est le principe coopératif « d'un homme une voix » qui est en vigueur). ce faible niveau de capitalisation affaiblit la structure financière des IMF et rend difficile - voire impossible – leur accès à des ressources commerciales (emprunt bancaire).

- Le manque de relations commerciales entre le secteur bancaire et le secteur de la microfinance, le premier ignorant généralement le second – à quelques exceptions près – et l’assimilant à un secteur peu viable, trop risqué, et porté par des idées plus sociales qu’économiques.

- La faible capacité technique des IMF en matière d’analyse des plans d’affaires des PME : l’expertise des IMF en matière d’évaluation des dossiers de demande de crédit est limitée aux micro entreprises ou activités génératrices de revenus qui ne nécessitent pas d’analyse financière ou d’étude technique et de marché complexe. Traditionnellement, les IMF évaluent des demandes relativement simples (une page portant sur des données sur l’emprunteur, son activité, son besoin de financement), contrairement à des dossiers des PME qui doivent être plus élaborés et comprendre des éléments techniques, financiers, commerciaux, de gestion, etc. Par ailleurs, le recours à une expertise externe représenterait un coût additionnel qui contribuerait à renchérir le crédit pour le client.

- La faible capacité entrepreneuriale des promoteurs : les qualités et compétences techniques d’un bon entrepreneur font souvent défaut aux promoteurs de PME au Sénégal ; ce qui n’est pas de nature à rassurer les éventuels prêteurs. Par ailleurs, ces structures sont faiblement capitalisées et manquent de garanties. Leur connaissance des marchés et de la technologie est limitée.

3) Les principaux dispositifs de financement

La recherche de la satisfaction des besoins financiers des PME a conduit à la mise en place d’un important dispositif d’appui comprenant :

- o Des lignes de crédit domiciliées auprès des banques et de certaines IMF
- o Des projets de financement direct (maintenant abandonnés compte tenu de leur mauvaises performances et de leur effet négatif sur le secteur financier
- o Des fonds de contrepartie apportant généralement des ressources à des intermédiaires financiers de proximité pour accroître leur fonds de crédit (prêts) et améliorer leurs capacités techniques (subventions)
- o Des fonds de garantie qui sont des mesures incitatives en direction des intermédiaires financiers pour prendre en charge une part plus ou moins importante des impayés sur les crédits octroyés

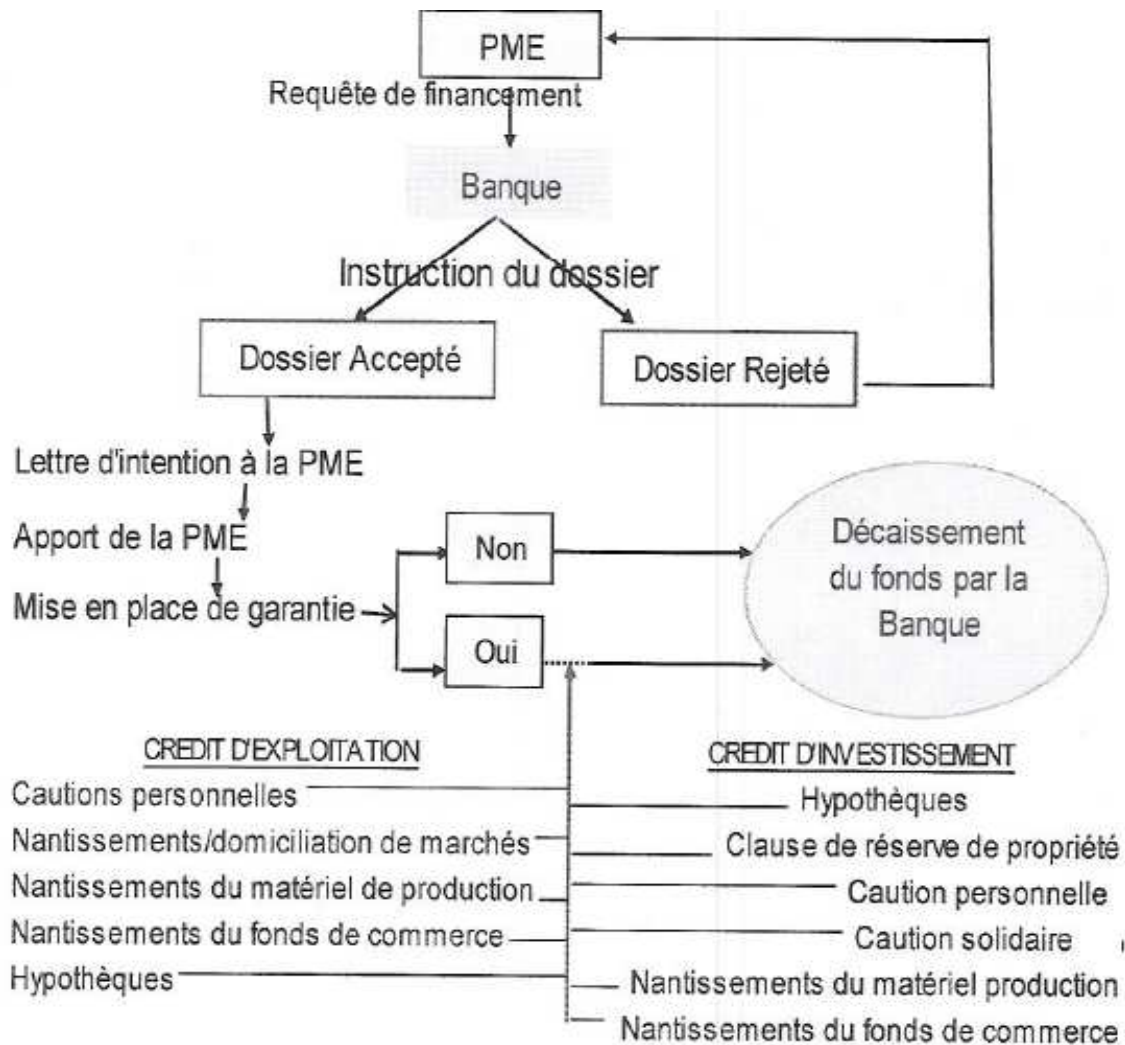
Différentes études notamment celle du Bureau de Mise à Niveau (2006) révèle l’existence de trois schémas de financement des PME au Sénégal.

▪ Schéma classique n°1

La banque finance la PME au prix des sûretés réelles apportées par la promoteur et/ou par une tierce personne autre que les professionnels dans le domaine (Fonds de garantie et Société de caution de crédit)

✓ La valeur de l'immeuble hypothéqué doit être supérieure ou égale à 120% du crédit octroyé

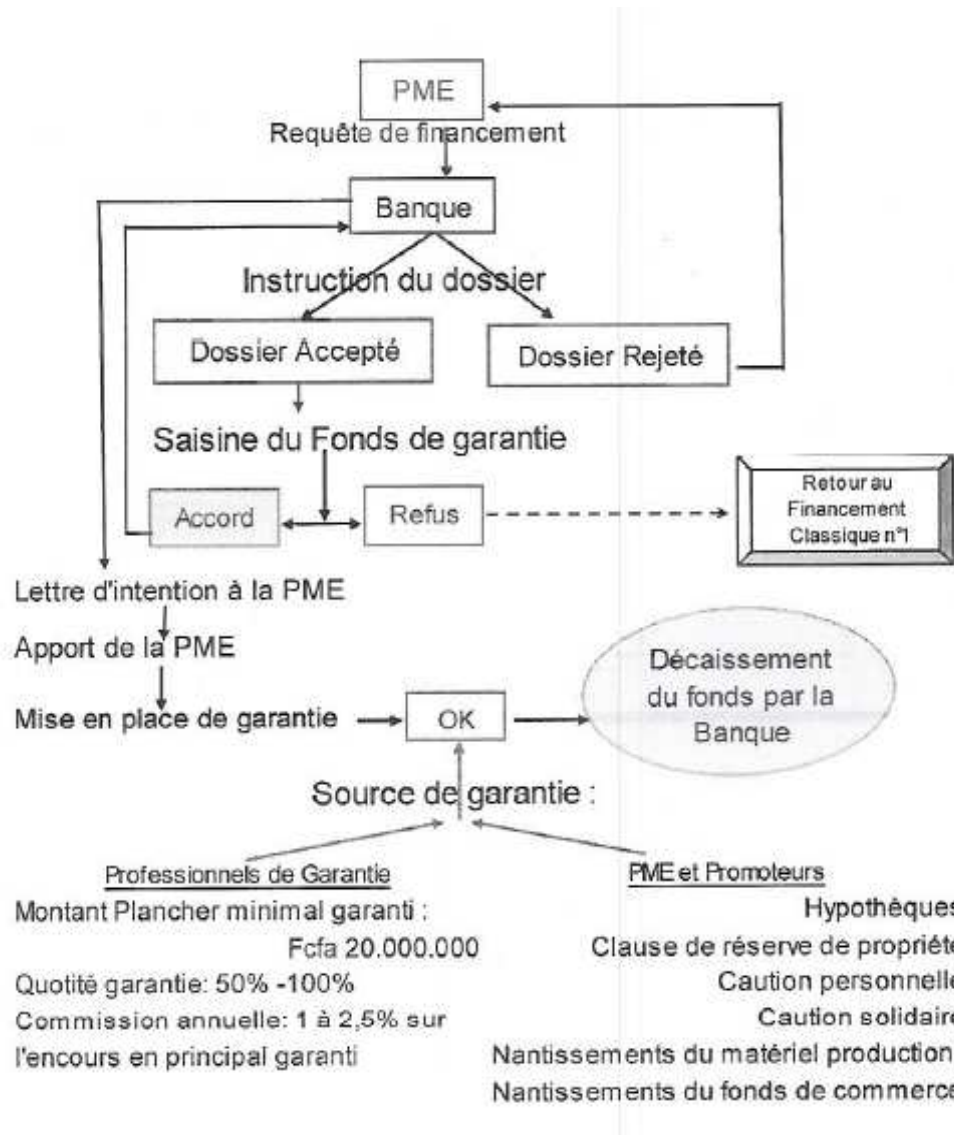
Le schéma ci-dessous décrit le mécanisme de financement de la PME



▪ Schéma classique n°2

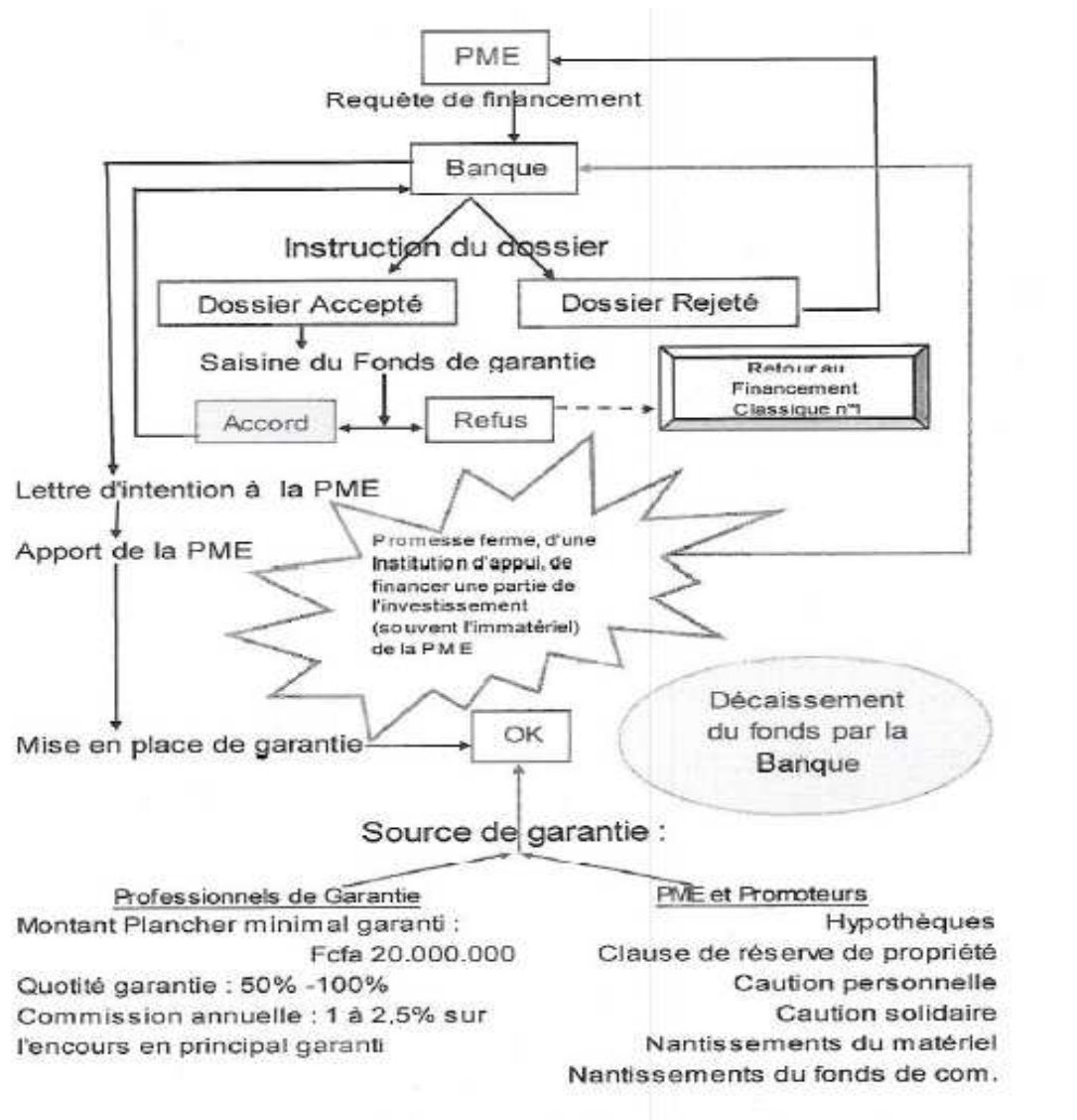
La banque finance la PME sous jacent des sécurités apportées par le promoteur et garantie d'un fonds de garantie ou d'une société de caution de crédit (FPE, SONAC, ARIZ, FAGACE, GARI...)

Le mécanisme de financement correspondant est décrit dans le schéma ci-dessous :



- Cofinancement de la PME par crédit non remboursable (Partenaire au développement) et crédit bancaire assorti de sûretés du promoteur et/ou d'une tierce personne professionnelle ou non.

Le schéma ci-dessous décrit le mécanisme de financement :



- Sûretés les plus utilisées lors du financement :
 - ✓ Hypothèque
 - ✓ Nantissement
 - ✓ Caution personnelle
 - ✓ Caution bancaire
 - ✓ Caution solidaire dans le cas d'un groupement
 - ✓ Déposit

Même si les établissements de crédit déclarent ne pas systématiser la prise de garantie lors des concours bancaires, la trilogie Garantie / Crédit / Remboursement reste encore de mise pour le financement des PME.

DEUXIEME PARTIE

PARTIE PRATIQUE

I- Cadre d'étude

A- Présentation de l'ACEP

L'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP) est la doyenne des mutuelles de crédit au Sénégal. Elle a été créée en 1985 sous le nom de l'Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée. Au début, c'était un projet financé par la United States Agency for International Development (USAID) avec deux principaux objectifs :

- Financer les micros et petites entreprises sénégalaises qui n'avaient pas accès au crédit bancaire formel pour leurs besoins en investissement ;
- Faire de l'ACEP, à la fin de l'année 1993 (terme prévu par le projet), une institution financière autonome et viable qui réponde aux besoins des petites entreprises sénégalaises.

Au départ, le projet se limitait à deux régions du bassin arachidier : Kaolack et Fatick. Une évaluation à mi-parcours, en 1998, avait relevé un chapelet de manquements notamment dans le système de procédure d'octroi de crédit qui était mal défini, l'insuffisance de contrôles internes, la mauvaise gestion, des déficits importants, des objectifs mal définis, etc... L'ensemble de ces facteurs avait conduit l'USAID à envisager sa fermeture. Mais un expert commis par l'Agence américaine proposera de relancer le projet sur de nouvelles bases. De nouvelles procédures et de nouveaux critères furent mis en place. Le siège fut transféré à Dakar et le projet élargi à 4 autres régions : Dakar, Thiès, Diourbel et Louga. En 1992, le gouvernement du Sénégal, de par son soutien financier (444 millions de F CFA), pousse à l'extension du projet aux régions de Kolda, Tambacounda et Ziguinchor.

Avec le désengagement de l'USAID, l'Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée devint l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP). Elle change de cadre juridique et se transforme en mutuelle d'épargne et de crédit soumis au régime de l'arrêté du 23 février 1993. En 1995, pour pallier les effets de la dévaluation, les plafonds de crédit passent de 5 à 10 millions. Une politique de collecte de l'épargne est lancée la même année pour sécuriser le secteur, dans des conditions qui assurent la rentabilité de l'ACEP. En 1996, à l'occasion d'une assemblée générale, les objectifs de l'ACEP sont redéfinis comme suit :

- ☐ Offrir des services de crédit et d'épargne à des entrepreneurs sénégalais afin de favoriser la croissance de leur entreprise ainsi que le développement économique et social du Sénégal
- ☐ Mettre en place un réseau de services financiers

- □ Gérer ses activités selon le principe de la coopération

L'Alliance accorde des crédits à des groupes dûment constitués mais également à des individuels qui garantissent, une production sûre. La majorité des crédits octroyés est souvent injectée dans des activités commerciales. En juin 2002, la structure, avec ces 83 institutions (ou agences), avait une épargne de près de 15 milliards de F CFA et avait accordé des crédits à hauteur de 4 milliards. La clientèle était estimée à près de 130 706 individus en 2001 dont plus de 30% sont des femmes.

Aujourd'hui l'institution est soumise à la supervision du Ministère de l'Economie et des Finances à travers la Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires et de Crédit (ATCPEC) et la BCEAO.

1) Principe de fonctionnement

Les prêts accordés par l'ACEP s'élèvent en moyenne à 1 million de francs CFA (2 000 dollars) et s'étendent sur une durée comprise entre 12 et 18 mois. Le plafonnement des prêts, initialement fixé à 5 millions de francs CFA, a été relevé pour atteindre 10 millions de francs CFA aujourd'hui. Le taux d'intérêt s'élève actuellement à 17 % par an, plus 1 % couvrant les frais administratifs. L'ACEP applique un système de sanctions très strict pour les paiements tardifs. Les membres ont commencé à épargner en 1993. Le taux d'intérêt s'appliquant à l'épargne s'élève à 4,5 % par an. Le programme d'épargne comprend désormais deux plans : le plan d'*épargne projet*, destiné aux entrepreneurs potentiels désireux de placer de l'argent tous les mois en vue de demander un prêt pour un projet, et le plan d'*épargne entreprise*, destiné à ceux qui ont déjà obtenu un prêt et qui souhaitent le rembourser en utilisant une partie de leur épargne. La règle s'appliquant au plan d'épargne entreprise est la suivante : 10 % des remboursements doivent provenir de l'épargne.

Les crédits ACEP sont exclusivement réservés aux entreprises en plein essor ; les entreprises qui démarrent ne peuvent donc y prétendre. L'ACEP ne prête qu'à des micro-entreprises existantes, dont la majorité emploie moins de 10 personnes. L'attribution d'un crédit dépend de la connaissance personnelle qu'un représentant de l'ACEP a du client et de l'appréciation qu'il porte à son sujet. Les crédits sont accordés en fonction de la demande, les besoins du client étant étudiés avec soin. Ils sont révisés à la hausse progressivement et de nouveaux prêts ne sont accordés à un client que si les premiers ont été complètement remboursés ou sont sur le point de l'être. Près de la moitié des clients de l'ACEP se sont vu accorder plusieurs prêts.

Les crédits sont approuvés par un comité de crédit régional composé de directeurs de l'ACEP. Le comité se réunit une fois par mois dans chaque région et, du fait que chaque membre dispose du droit de veto sur les décisions, l'unanimité est requise pour tous les crédits. Environ 30 % des projets de financement soumis au comité sont rejetés. Quelque 4 000 micro-entreprises bénéficient actuellement de crédits de l'ACEP, le montant restant dû s'élevant à 2,5 milliards de francs CFA (environ 5 millions de dollars). Le taux de recouvrement est supérieur à 99 %.

L'ACEP est dirigée par un directeur général et emploie actuellement 51 personnes. Le siège, situé à Dakar, abrite les services juridique, comptable et informatique. Par ailleurs, cinq bureaux régionaux supervisent trois ou quatre agences chacun. Le salaire des employés de l'ACEP est relativement faible mais des primes de fin d'année, calculées en fonction de certains indicateurs de résultat, contribuent à stimuler le personnel.

2) Les facteurs de succès de l'ACEP

Au dire de tous, l'ACEP est devenue viable financièrement. Sa gestion de qualité et son personnel compétent sont appréciés dans tout le pays et sont même devenus une référence dans le monde de l'économie. Son succès s'explique par différents facteurs :

- ☐ ☐ le rôle ciblé de l'aide des donateurs ;
- ☐ ☐ la clarté de sa mission et de ses objectifs ;
- ☐ ☐ la gestion rigoureuse de ses activités quotidiennes ;
- ☐ ☐ les procédures de gestion de crédit clairement définies (les montants sont limités à 10 millions de francs CFA, pour une durée de 12 mois, et les clients sont l'objet d'un suivi sérieux) ;
- ☐ ☐ l'organisation efficace de la direction (un système d'agences dont les charges fixes sont faibles, une gestion de crédit centralisée, des activités ciblées sur le crédit et aucune ingérence du gouvernement).

L'ACEP est cependant critiquée car elle encourage principalement les activités commerciales, au détriment de la production. Son taux de pénétration du marché, égal à 5 % environ, semble également très faible. Ces problèmes sont clairement identifiés, mais ils ne pourront être traités que si l'institution

continue de se développer en gérant ses activités de façon prudente et transparente.

3) Missions et Objectifs

L'Alliance de crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP) est un établissement d'épargne et de crédit à statut mutualiste qui a pour vocation d'octroyer des crédits aux petites et moyennes entreprises sénégalaises. ACEP se compose d'un siège à Dakar et de bureaux régionaux supervisant des agences locales composées chacune d'une personne. Institutionnalisée en 1993 sous la forme mutualiste, ACEP a atteint l'autonomie financière. En décembre 1997, ACEP touchait 5 511 micro entrepreneurs emprunteurs et plus de 8 000 épargnants dont 27 % de femmes. ACEP est membre du réseau Microfinance Network et du réseau RAMPE (Réseau Africain d'Appui à la Micro et Petite Entreprise).

L'ACEP se donne pour mission de fournir des services d'épargne et de crédit adaptés aux besoins des entrepreneurs sénégalais dans le but de les appuyer dans leur croissance, et, ce dans une perspective de développement économique et social du Sénégal.

L'ACEP octroie des crédits à des groupes solidaires et des crédits individuels (70% des crédits) et propose des produits d'épargne. Les durées de prêts varient de 1 à 24 mois. Les prêts sont plafonnés à 15 millions de FCFA. Le principe de progressivité des crédits est appliqué. Les crédits octroyés par l'ACEP sont majoritairement utilisés pour des activités de commerce. Le montant moyen des prêts accordés s'élève à 526 US\$. Le montant moyen des dépôts est de 249 US\$.

4) Informations et services

a. Conditions pour être membre

- Personne physique ou morale
- Part sociale : 5 000 F
- Droit d'adhésion : 5 000 F

b. Domaine d'intervention

- Financement direct de projets individuels ou groupes
- Commerce, Services, Agriculture, Transport
- Artisanat, Manufacture, Import-export, Production

c. Domaines d'activités

- Epargne
- Crédit
- Transfert d'argent

d. Produits Epargne

- Epargne à terme : 4%
- Epargne à vue (non rémunérée)
- Epargne garantie
- Epargne spéciale
- Compte courant

e. Produits Crédit

- Crédit équipement

Petits outillages agricoles

Durée minimum (mois) : 3

Durée maximum (mois) : 24

- Crédit de fonctionnement

f. Critères d'éligibilité

- Etre sénégalais
- Résider au Sénégal et y mener ses activités
- Ressortissant d'un pays de l'UEMOA
- Disposer d'une activité économique
- Disposer des garanties suffisantes
- Etre de bonne moralité
- Offrir des garanties

g. Eléments du dossier de crédit

- Photocopie de la Carte nationale d'Identité
- Relevé de compte bancaire
- Documents comptables : bilan
- Compte d'exploitation : cash-flow
- Différentes factures d'achat et vente
- Divers documents pour la garantie
- Tableau de trésorerie

h. Procédure d'octroi de crédit

- Dépôt de la demande auprès de l'agent qui se charge de l'instruction
- Transfert du dossier au superviseur de crédit pour contre visa
- Transmission du dossier au comité de crédit qui statue
- Les délais de réponse et décaissement varient de 15 jours à 1 mois

i. Conditions du crédit

Prêt TPE (Très Petite Entreprise) Classique

- Cible : Client individuel & groupement
- Objet : Fonds de roulement, investissement
- Montant maximum : 15.000.000 F CFA
- Montant minimum : 100 000 F CFA
- Durée maximum : 24 mois
- Différé : 2 mois en général ; 8 mois pour l'agriculture

j. Modalités de remboursement

- Mensuel
- In fine

k. Garanties

- Cautionnement solidaire pour les prêts aux groupements
- Caution ou Aval d'une personne physique
- Nantissement véhicule, équipement
- Promesse d'hypothèque
- Gage bijoux

l. Frais normaux de financement

- Taux d'intérêt : 13.5% par an
- Fonds de solidarité : 0.6%
- Frais de dossier : 1% du financement

m. Frais exceptionnels

- Pénalité de retard : 2% du montant plus 3 000 F

n. Résultats en chiffres

- Année 2004 : 1.612.000.000 F CFA

- Année 2005 : 2.064.000.000 F CFA
- Encours de crédit : 19,796 milliards F CFA
- Encours épargne : 3,719 milliards F CFA
- 9 Agences Régionales
- 35 Points de Services

Couverture nationale : DAKAR, THIES, KOLDA, St LOUIS, ZIGUINCHOR, TAMBA, DIOURBEL, KAOLACK et OUROSOGUI.

Encours

- Construction d'un nouveau siège, financement : fonds propres
- Connexion par VPN (Réseau Privé Virtuel) des Agences Régionales au Siège
- Rénovation des Agences Régionales
- Evaluation Rating ACEP, partenaire : Planet Rating

Réalisations

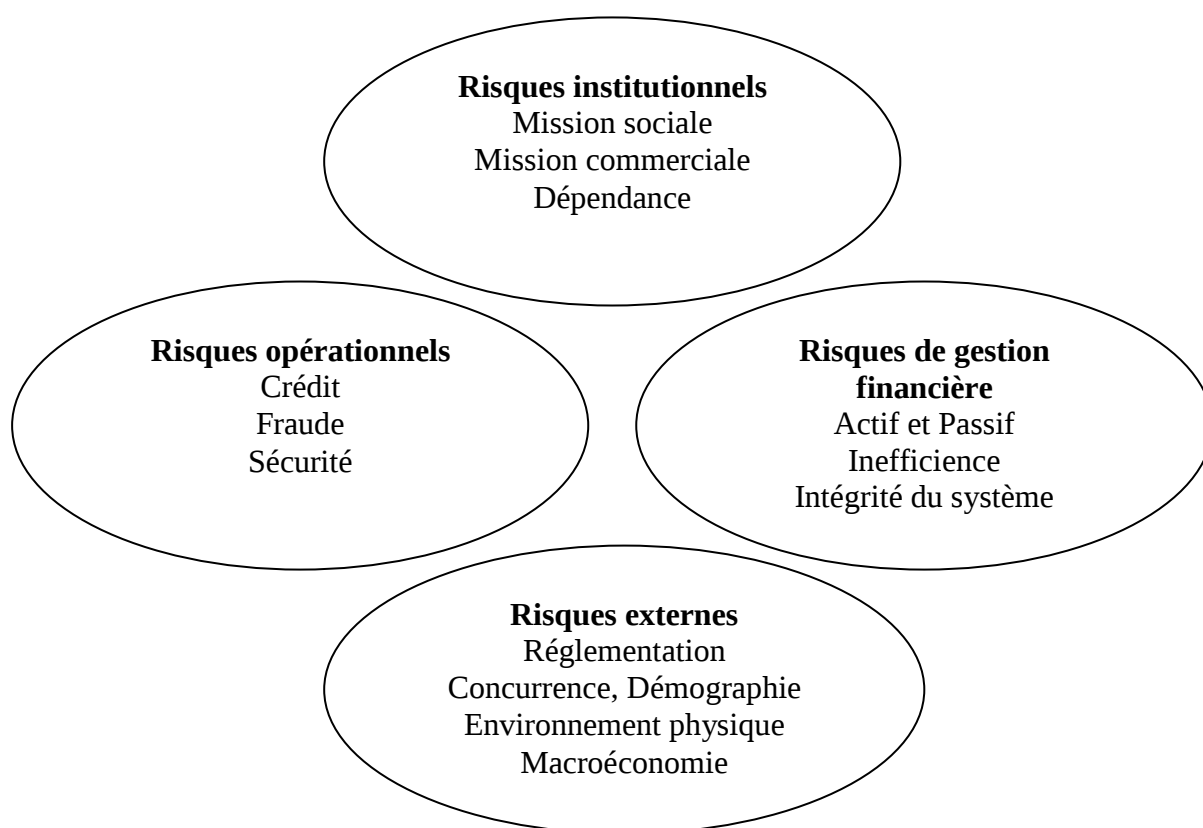
- Connexion par VPN (Réseau Privé Virtuel) des Caisses de DAKAR au Siège
- Démarrage des opérations de transfert d'argent Money Gram, partenaire : CNCAS
- Démarrage des opérations de transfert d'argent RIA Envia, partenaire : Banque Islamique du Sénégal

B- La cartographie des risques

1) Les différentes catégories de risques de l'ACEP

Dans le secteur de la micro finance, les risques peuvent être regroupés en quatre grands ensembles qui sont :

Au sein de chaque grand ensemble un certain nombre de risques auxquels les Institutions font quotidiennement face, dans le cadre de leur activité, y sont répertoriés.



Source : Manuel de Care, édition 2001 p.7 Graig Churchill et Dan Coster

Le défi pour la micro finance est de réaliser, en permanence, l'équilibre entre la mission sociale et commerciale pour atteindre le but final d'une part et, d'autre part, se départir de la dépendance des organisations internationales afin d'atteindre leur propre autonomie financière.

Dans ce document, nous allons nous intéresser au risque opérationnel et plus spécifiquement au risque de crédit. Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'ACEP dans sa gestion quotidienne ;

ainsi que la qualité de son portefeuille, pour parler du risque de crédit. Il existe également le risque de fraude et le risque de vol ou risque de sécurité.

Les IMF sont également confrontées aux risques de gestion financière qui sont composés des risques de taux d'intérêt, de liquidité, de change, d'inefficience dans sa capacité à minimiser les coûts marginaux, d'intégrité du système d'information, y compris le système de gestion comptable, le dispositif de gestion de portefeuille de crédit et le système de suivi évaluation des orientations stratégiques de la direction.

Les risques externes échappent le plus souvent au contrôle interne de l'IMF concernée. Cependant, il est nécessaire que ces risques soient perçus comme les défis auxquels l'IMF se doit de faire face afin d'éviter d'être exposée à de faibles performances.

2) Les principaux risques de l'ACEP

Sur la base des résultats obtenus des questionnaires et des entretiens, avec les responsables de la structure et de ses agences, mais aussi sur les résultats d'analyses comparatives et argumentées des différentes IMF de la zone UEMOA menés par des organismes internationaux, nous avons constaté que les principaux risques auxquels l'ACEP fait face sont les suivantes :

- ✓ Risques de crédit
- ✓ Risques de fraude
- ✓ Risques de transaction
- ✓ Risques d'illiquidité
- ✓ Risques de taux d'intérêt

La représentation graphique fait ressortir la situation suivante :

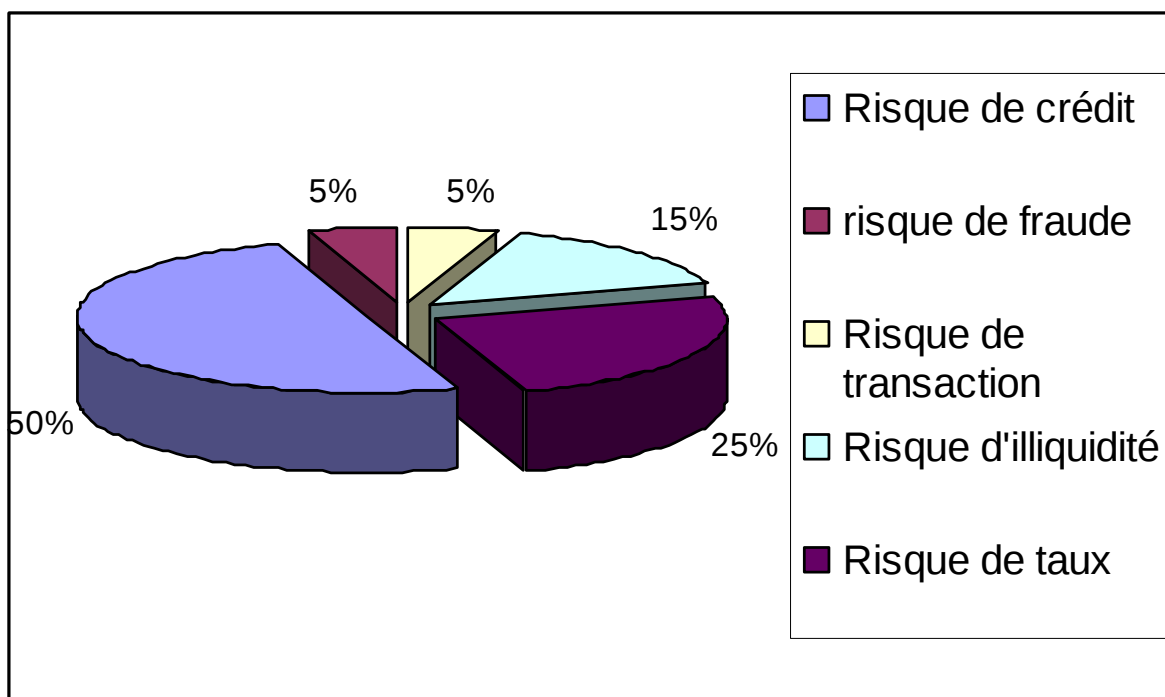


Figure : Les cinq principaux risques de l'ACEP

Le risque de crédit est celui que l'ACEP doit gérer en priorité pour atteindre la pérennité. Il concerne la perte de revenu ou de capital que peut survenir lorsqu'un client ne respecte pas les échéances d'un prêt. L'Institution doit donc surveiller suffisamment la qualité du porte du portefeuille, et si besoin, prendre les mesure qui s'imposent.

Le risque de fraude concerne les pertes financières d'une escroquerie intentionnelle par un employé ou un client.

Le risque de transaction correspond aux risques de perte financière résultants de la négligence d'un employé, d'une mauvaise gestion, d'erreurs du système ou humains, des niveaux de défaillance du système de contrôle interne. La réduction du risque de transaction figure parmi les objectifs majeurs du contrôle interne. Si les stratégies de gestion des risques sont efficaces, il suffit d'assurer que les employés respectent les politiques et procédures et que tous les systèmes fonctionnent correctement pour atténuer le risque de transaction.

Le risque d'illiquidité se définit comme le risque de perte de revenu ou de capital dû à l'incapacité de l'IMF à s'acquitter de ses obligations lorsqu'elles arrivent à échéance. Il tient également d'une mauvaise planification de trésorerie, s'il en existe.

Le risque de taux d'intérêt est le risque de voir les résultats affectés négativement par les mouvements de taux d'intérêt. Il se concrétise lorsque le coût des ressources augmente et que l'Institution n'ajuste pas assez rapidement ses taux.

Fort	Risque d'illiquidité		Risque de crédit
Moyen	Risque de taux		Risque de fraude
Faible		Risques de transaction	
Impact Fréquence	Faible	Moyen	Fort

Le risque de crédit et le risque de fraude constituent les deux principaux risques qui ont été cités pour les IMF en Afrique et au Sénégal en particulier. Ils occupent presque 75% de l'exposition des institutions aux cinq principaux risques tels qu'il ressort des questionnaires et des enquêtes menés dans le réseau de l'institution.

Aussi, dans l'élaboration d'un système de contrôle pour l'ACEP, l'accent sera mis sur la méthodologie à adopter pour mieux gérer efficacement ce risque de crédit.

Pour faire face à ces principaux risques soulevés dans le questionnaire, l'Institution a mis en place un certain nombre de politiques et de procédures pour les atténuer. Ces méthodes utilisées font l'objet du développement suivant, particulièrement orienté vers le risque de crédit.

C/ Procédure de financement des PME

a) Adhésion des membres

Tout est client remplissant les certaines conditions est avant tout membre de l'IMF. En effet, le membre doit être un entrepreneur sénégalais et posséder une entreprise rentable, dont le siège social se situe impérativement dans la zone d'intervention de l'ACEP. Il doit également être de bonne moralité. L'adhésion est faite sur demande auprès du bureau compétent. L'instruction du dossier se fait sur la base des informations fournies. Le statut de membre est conféré au client qui a totalement libéré sa part sociale et ses droits d'adhésion lors de l'ouverture de son compte courant. Il devient alors adhérent et dispose de ce fait de toutes les prérogatives dédiées à ce statut. Il pourra ainsi participer aux Assemblées Générales et jouir de son droit de vote.

b) Le cycle d'allocation de crédit

1) Montage de dossier : Généralités

Les crédits accordés aux membres se font sur la base de la moralité de ce dernier, de sa capacité de remboursement et de ses garanties procurées. Il est pratiquement impossible de faire une analyse financière objective puisque la majorité des membres sollicitant un prêt font partie du secteur informel et ne tiennent pas de comptabilité.

Néanmoins, la procédure établie essaie de cerner la capacité financière et la moralité du membre avant de lui confectionner un dossier.



Au niveau du Chef de Bureau ou Conseiller d'Epargne et de Crédit

Un entrepreneur qui sollicite un crédit ACEP doit s'adresser aux bureaux installés dans les différentes localités du pays et ensuite ouvrir un compte courant. Le Chef de bureau est le premier interlocuteur du futur membre. Il discute avec celui-ci, l'informe sur les conditions et modalités de prêt de l'ACEP. A travers cet entretien, il effectue une évaluation préliminaire de l'activité de l'entrepreneur et recueille ses impressions sur sa capacité financière et sa motivation à réussir. Après cette discussion, il lui fixe un rendez-vous pour vérifier la nature de son entreprise, les biens que le membre veut donner en garantie et confronte les données théoriques à la réalité. Le Chef de bureau peut effectuer d'autres visites s'il le juge nécessaire avant de confectionner le dossier de crédit. Au cours de la visite, le Chef de Bureau procède à l'évaluation des éléments suivants :

- Le stock d'inventaire
- Les achats effectués
- Les ventes réalisées
- L'encaisse disponible
- Le matériel d'exploitation

Cette évaluation doit être effectuée sur une période suffisante pour permettre de confirmer les déclarations du membre. Si le Chef de bureau estime que les données correspondent à la réalité et les estimations laissent présager un résultat positif, il confectionne le dossier de crédit qui comprend :

- L'identification du client
- La description de l'entreprise actuelle
- L'investissement proposé
- Le compte d'exploitation
- Le bilan
- Le tableau de trésorerie

Une fois ces informations réunies, le Chef de Bureau approuve sa signature et certifie avoir procédé aux vérifications suivantes :

- Visiter l'entreprise et le domicile du membre
- Avoir la preuve que le membre est propriétaire de l'entreprise
- Les moyens de vérification qu'il a utilisés
- Les documents utilisés pour l'élaboration du bilan, du compte d'exploitation, ...
- Avoir vérifié et visité toutes les garanties proposées par le membre
- Avoir fourni aux membres toutes les conditions relatives au crédit ACEP
- Avoir décrit l'enquête de moralité qu'il a effectué

Par sa signature, le Chef de Bureau s'engage avoir effectué tous ces contrôles.



Au niveau du Chef Régional ou Superviseur en Epargne

Après avoir confectionné le dossier, le Chef de Bureau le transmet au Chef de Région qui, à son tour :

- Vérifie la confection du dossier
- Planifie la visite pré comité
- Informe le service juridique pour la dite visite conjointe

Le Chef de Région, accompagné de l'assistant juridique, procède à la visite proprement dite et, tous deux émettent un avis motivé sur le dossier.

Au moment de la visite, le Chef de Région vérifie si le montant sollicité correspond à la capacité de remboursement du membre, et si les données contenues dans le dossier correspondent aux informations du membre. A la fin de la visite, le Chef Régional émet son avis sur le dossier de crédit et vérifie les déclarations comptables et financières contenues dans le dossier. L'assistant juridique devant lui aussi donner son avis sur la recevabilité de la demande de crédit relativement aux garanties proposées.

Cette mesure a pour objectif essentiel de renforcer la sécurité à priori sur la conception des dossiers de prêt. Les acteurs ci-dessus cités sont par conséquent individuellement et solidairement responsables du bon ou mauvais déroulement du crédit.

Au niveau du Comité d'Instruction du Crédit (CIC)

Le Chef Régional remet les dossiers de sa zone au CIC. Ce transfert se fait suffisamment à temps afin qu'il puisse l'analyser avant la réunion du CIC.

Il est interdit au membre du Comité de discuter d'un dossier de crédit avant la tenue du Comité d'Instruction afin de permettre aux Chef de Bureau de défendre leurs dossiers sans préjudice.

Après avoir pris connaissance des dossiers de crédit, le Comité se réunit une fois par mois entre le 15 et le 20 dans chaque région de supervision pour instruire les dossiers. Le Comité est présidé par le Chef de Région.

Au cours du comité, le président donne la parole au Chef de bureau pour présenter les dossiers. Ce dernier en annonce les points importants et donne les raisons pour lesquelles il pense que le dossier remplit tous les critères d'octroi. Après sa présentation, le Chef Régional fait un commentaire sur le dossier et explique les raisons qui ont motivé son avis.

Le président pose des questions et permet aux autres membres du comité de discuter de la viabilité du dossier. Une fois les discussions terminées, une décision est prise. Cette décision doit être unanime et engage les membres votant du comité.

Au niveau du CIC, les dossiers sont approuvés sous réserve que les garanties proposées soient fournies et que la Commission de Crédit autorise le financement.

Un avis favorable du CIC n'est pas irréversible. Il peut être changé si les informations nouvelles préjudicient la demande de prêt.

2) Approbation des dossiers

Elle est exclusivement du ressort de Comité de Crédit. A la fin de la réunion du CIC, le président remet les dossiers au CC respectivement pour

analyse et décision. Il communique en même temps à la CC le montant des fonds disponibles. Si ces fonds sont insuffisants pour financer la totalité des dossiers, le CC fait le choix des dossiers à retenir. Pour les dossiers non sélectionnés, ils seront réexaminés et présentés à une date ultérieure. Un comité extraordinaire peut être convoqué par le président du CIC pour l'examen de dossiers jugés urgents. A la suite de la réunion du CIC, le président transmet les dossiers des candidats retenus à la CC pour analyse et décision. Les décisions des CC sont unanimes et ne sont pas irréversibles. Elles peuvent être modifiées si des informations nouvelles préjudicient le dossier. Ces informations nouvelles peuvent être relatives aux garanties proposées, à la mauvaise foi du membre, à une situation nouvelle qui handicape le pouvoir de remboursement,...

Les dossiers rejetés ou ajournés sont retournés au Chef de Région, tandis que les dossiers approuvés sont transmis au service juridique pour le montage juridique.

3) La confirmation du prêt

Après la décision de la Commission de Crédit, les Chef de Bureau informent les clients de la décision du CIC. En cas de refus de financement, le Chef de Bureau avise le membre sans donner les raisons du refus. Il lui est interdit de discuter avec le membre des raisons pour lesquelles le CC a rejeté son dossier et de donner les noms des membres du CIC ou de la CC qui ont désapprouvé le dossier.

Pour les dossiers approuvés, le Chef de Bureau ré explique les termes et les conditions du prêt notamment sur les questions relatives aux pénalités, au taux d'intérêt, aux frais de dossiers, à la durée du remboursement... En somme, durant cet ultime entretien avec le membre, il doit :

- Lui informer si ce crédit est assujetti à des conditions spéciales
- Lui expliquer les documents qu'il faut donner pour la garantie
- Spécifier les frais préalablement assujettis à la mise en place du prêt (ouverture de dossier, épargne obligatoire, contribution au fonds de solidarité...)

Les documents de garantie sont transmis au Service Juridique par le membre lui-même. L'évaluation des garanties étant préalablement faite par le Chef de Bureau, l'Assistant Juridique et le Chef de Région avec confirmation et validation des documents de garantie par le Département Juridique.

4) Etablissement du contrat

Le service juridique doit s'assurer que :

- Les documents sont complets et légaux
- La valeur de la garantie est raisonnable
- Les titres sont la propriété du membre
- Les garanties ne sont pas soumises à des gages ou hypothèques
- L'avaliste est en mesure de supporter le crédit

Après avoir achevé de s'assurer de la fiabilité de ces différents points, il signe la partie de la fiche d'approbation qui lui est réservé pour certifier que les garanties sont bien en règle. Il saisit ensuite la création du prêt avec affectation d'un matricule dossier ainsi que son avis sur les garanties dans le système d'information afin d'imprimer les actes à faire formaliser par le client.

Suite à cette démarche, le membre se présente à la caisse pour libérer les frais de mise en place.

Après les différents travaux du Département Juridique, la procédure administrative et opérationnelle va suivre son cours en passant ensuite à la comptabilité, au service d'audit, à la Direction Générale et enfin au secrétariat de direction pour retrait du chèque de financement.

Ce travail à la chaîne qui nécessite in fine quarante actes menés par les différents services est résumé dans le tableau suivant

II- Analyse des BDS sur le financement des PME

1) Les imperfections des systèmes financiers purs

Comme indiqué dans l'introduction du présent document, à eux seuls, les services financiers ne sont pas en mesure de provoquer le développement soutenu des entreprises, bien que des institutions de microfinancement trouvent qu'il est plus efficace de porter les efforts sur l'apport de financement uniquement. Dans de tels cas, d'autres prestataires de services doivent fournir des services d'appui non financiers.

Bien que les opinions divergent sur la question, il ne fait aucun doute qu'une synergie appropriée entre services financiers et services d'appui aux entreprises (BDS) peut accroître l'efficacité des plans de crédit et améliorer les résultats des programmes de prêt.

2) Les BDS

Les BDS vont de l'« intermédiation économique », visant à constituer un capital d'intelligence économique et des compétences de base, à l'intervention directe aux services d'appui au développement d'entreprise par l'offre de services non financiers. L'intermédiation économique peut aider les PME à tirer parti des opportunités économiques par le biais de l'assistanat ou d'une formation aux compétences financières de base, d'efforts de renforcement des capacités managériales et en fournissant des informations sur les services financiers disponibles. Les services non financiers orientés vers le développement de l'entreprise ciblent les entrepreneurs ou les entrepreneurs potentiels. Ils tentent de remédier aux obstacles à la création et à la croissance d'entreprise et comprennent notamment :

- Des services de formation, d'encadrement et de conseil
- L'offre d'informations relatives aux débouchés par l'intermédiaire d'agents de commercialisation, de bases de données, de publications, de visites et d'autres mécanismes
- La création de liens entre les entrepreneurs, les acheteurs et les marchés potentiels
- La création de réseaux d'entreprises et d'alliances destinés à promouvoir la coopération entre entreprises
- La création de technologies caractérisées par un coût inférieur ou une valeur ajoutée plus importante

Les prestataires de BDS sont supposés agir sur une base de plus en plus commerciale. Le fait de facturer les services fournit l'avantage supplémentaire

d'en élever le niveau de qualité et d'utilité, car les entrepreneurs se refusent à acquérir des services qui leur semblent dénués de valeur. En outre, c'est une façon de stimuler la couverture des coûts et la pérennité. On peut comparer cette approche avec les activités d'intermédiation sociale, qui possèdent certaines des caractéristiques de « biens publics » et dont on attend un moindre niveau de la couverture des coûts.

L'aide aux processus de réglementation de l'activité peut avoir des implications importantes pour l'accès des PME aux opportunités économiques et aux services financiers flexibles et sûrs. Tandis que les banquiers sont à même de jouer un rôle plus actif à l'endroit des PME par la réforme de la réglementation et de la modification des politiques, les IMF peuvent jouer un rôle de prestataire « agréé ».

3) Impact des BDS dans le micro crédit

Le présent document examine le microcrédit comme l'un des nombreux éléments figurant sur un menu d'interventions possibles permettant de générer revenus et emplois en favorisant le développement des PME. Cette perspective devrait permettre de voir de quelle manière le microcrédit est lié aux autres interventions financières et non financières, afin de sélectionner un ensemble d'outils susceptibles d'être les mieux adaptés à chaque situation spécifique. Ce travail de recherche s'articule par conséquent autour de trois questions :

- ☒ Dans quels cas le microcrédit apporte-t-il une réponse appropriée ?
- ☒ Quels sont les éléments nécessaires à la réussite du microcrédit ?
- ☒ Quelles autres interventions sont-elles susceptibles de renforcer les moyens d'existence des PME ?

Rappelons que le terme « Micro finance » désigne, au Sénégal, l'offre de services financiers aux PME à faibles ressources : prêts, épargne, assurance ou services de transfert. Durant les deux dernières décennies, les opérateurs ont élaboré de nouvelles techniques pour offrir ce type de services de manière durable. La microfinance semble un outil d'assistance aux PME particulièrement efficace, dans la mesure où on considère généralement qu'elle permet d'améliorer leurs moyens d'existence, de réduire leur vulnérabilité et de stimuler l'autonomie sociale aussi bien qu'économique.

La plupart des bailleurs de fonds ont limité l'essentiel de leurs interventions à une seule de ces prestations, à savoir le microcrédit. Bien que le crédit ne crée pas en lui-même de potentiel économique, il peut le libérer, permettant ainsi aux PME d'utiliser leur capital humain et productif de façon plus rentable et d'accroître leur patrimoine. Au-delà du crédit, les PME font appel aux services d'épargne et d'assurance pour planifier leurs dépenses futures importantes et

pour réduire le risque découlant des variations de revenus et des besoins soudains.

D'autres possibilités sont offertes par les programmes d'appui : la formation, le marketing, le développement des infrastructures et la réforme des structures juridiques et de réglementation.... Tous ces outils peuvent élargir les options économiques dont peuvent bénéficier les PME.

C'est justement parce que le microcrédit jouit d'une telle popularité à l'heure actuelle que nous nous devons de l'inscrire à l'intérieur de ce menu d'options plus vaste avant de décider quand et comment l'utiliser.

a) Les limites du micro crédit

Le microcrédit n'est indiqué que s'il existe déjà un certain niveau d'activité économique continue, des capacités à lancer une entreprise et des compétences de gestion. Dans le cas contraire, les clients pourraient ne pas être en mesure de profiter du crédit et se retrouveront simplement en situation d'endettement. Ces conditions préalables ne s'appliquent toutefois pas dans les situations suivantes :

- Dans la période qui suit immédiatement une situation d'urgence
- Pour les PME subissant le marasme économique de façon chronique, la réussite de programmes de crédit est subordonnée à l'existence préalable d'efforts visant à réduire la vulnérabilité et à renforcer compétences, confiance et un minimum de patrimoine financier
- Dans les zones rurales très défavorisées et dépourvues d'infrastructure, de services et/ou d'accès aux marchés

Même lorsqu'il existe un niveau suffisant d'activité économique, de débouchés et de capacité entrepreneuriale, les tentatives de micro crédit peuvent échouer du fait de facteurs adverses affectant les méthodologies et les mécanismes d'offre standard. Ces facteurs adverses comprennent notamment :

- Une cible si clairsemée qu'il est trop coûteux d'atteindre les clients de façon régulière
- Une dépendance des PME envers leur mimétisme caractéristique qui crée un risque de «covariance» pour l'institution de micro crédit
- La prévalence d'une gestion informelle
- Une population instable
- L'absence de conformité à l'ordre public
- Un environnement juridique, réglementaire, ou de contrôle et d'application de la loi constituant une barrière importante aux activités de microentreprise ou de microfinance
- Un manque de capital social ou de cohésion de la société, qui affaiblit l'utilisation des méthodologies de crédit sans garantie.

De telles conditions représentent un obstacle même pour les institutions de microcrédit efficaces et expérimentées, ce qui les force à tenter des modifications susceptibles de provoquer des augmentations importantes de risque et de coûts.

b) Les BDS au service de la réussite du microcrédit

Si les conditions favorables au microcrédit sont présentes, dans l'idéal, une institution de microcrédit locale solide, une banque décidée à travailler avec une clientèle pauvre, ou encore une organisation de microcrédit internationale, devraient prendre en compte les éléments nécessaires à la réussite du microcrédit. Les institutions appropriées devraient s'engager à respecter les quatre principes fondamentaux garantissant une bonne qualité de microcrédit :

- Offrir des services financiers à long terme : *permanence*
- Atteindre un grand nombre de clients : *taille*
- Offrir les produits adaptés : *portée*
- Atteindre la réalisation de la *pérennité financière*

Une recherche peut malheureusement révéler que les organisations existantes ne sont pas solides ou possèdent des priorités différentes. Les banques sont rarement dotées de la motivation et de la souplesse nécessaires pour effectuer les changements exigés par la microfinance. Les opérateurs internationaux très performants et peu nombreux ne peuvent pas agir partout. Ils peuvent juger préférable d'éviter les environnements à risques ou à faibles chances de réussite.

Dans ce genre de situations, les bailleurs de fonds peuvent décider d'encourager les institutions actives, en dehors du domaine de la microfinance, à se diriger vers le microcrédit. Une telle approche exige une assistance technique importante et une évolution institutionnelle, l'objectif final étant la formation d'une institution de microfinance durable. Le soutien financier et de renforcement des capacités devrait être lié à des indicateurs de performance clairement définis et d'un suivi aisé. Lorsque des institutions offrent un ensemble de services financiers et non financiers, il est essentiel de les séparer clairement au niveau opérationnel (client, systèmes, comptabilité et gestion).

Les chances de succès du microcrédit sont plus élevées lorsqu'il est mis en oeuvre comme une activité bancaire professionnelle et dispose de ressources importantes et d'une perspective à long terme. Les experts du secteur émettent l'opinion que la prise en compte des BDS offre l'une des seules possibilités de se diriger vers l'efficacité du microcrédit.

Le succès du microcrédit repose donc sur deux principes fondamentaux : la discipline au sein de la clientèle et la discipline institutionnelle.

La discipline au sein de la clientèle implique que les PME doivent accepter la responsabilité de leurs propres décisions, consentir à effectuer des remboursements dans les délais convenus pour les sommes empruntées et pour un montant d'intérêt égal à l'intégralité du coût du service. Les PME qui respectent les dispositions du contrat de crédit découvrent qu'ils détiennent les moyens de prendre en charge leur avenir. La discipline au niveau de la clientèle est utile non seulement au client concerné mais également aux autres clients, aux clients futurs et à l'institution de microcrédit. Les clients peuvent prospérer lorsqu'ils ne sont pas contraints de rembourser la dette d'autres clients. Les clients futurs prospèrent à mesure que le capital est constamment recyclé pour atteindre toujours une portée plus importante. L'institution de microcrédit prospère en recouvrant ses coûts et en constituant une base financière solide indépendante des subventions continues.

La discipline institutionnelle désigne un ensemble de pratiques débouchant sur la pérennité du programme, la qualité de service et l'efficacité des opérations. Ces pratiques imposent notamment de:

- Facturer des taux d'intérêt qui couvrent tous les coûts, même en cas d'ajustements effectués dans le cadre des dons et subventions destinés à refléter un taux de marché du coût de financement
- Exiger des clients le remboursement intégral et dans les délais convenus
- Assurer le suivi des remboursements de manière régulière et fréquente
- Créer des produits et des techniques de prestations de services appropriés à la clientèle
- Investir dans les systèmes d'information de gestion offrant au personnel et à la direction des indicateurs adéquats à la prise de décision
- Introduire une approche de décentralisation suffisante pour faciliter la souplesse et la croissance à long terme de l'Institution
- Prévoir dès le départ : capacité, croissance et pérennité

La discipline de la clientèle et de discipline de l'institution peuvent jouer un rôle de « Révélateur » : si la discipline au niveau de la clientèle ou de l'institution semble trop contraignante, ou impossible à mettre en oeuvre dans une situation donnée, il est probable que la tentative de microcrédit de l'institution soit vouée à l'échec.

4) Les BDS complémentaires

Le crédit n'est que l'un des types de services financiers. Les PME désirent également avoir l'accès à l'épargne et à l'assurance. Les coopératives financières et les banques sont en général les seules sources officielles disponibles, même s'il existe tout un éventail de mécanismes non officiels. On trouvera ci-après une présentation rapide du rôle de l'épargne et de l'assurance chez les PME.

a. L'épargne

Si pauvre qu'elle soit, chaque famille est presque toujours désireuse et en mesure d'épargner, que ce soit en numéraire ou en nature (le bétail et les bijoux sont des mécanismes d'épargne répandus). Les ménages pauvres épargnent pour gérer le risque et planifier le financement de leurs dépenses futures. L'épargne leur permet de diminuer leur vulnérabilité en se protégeant contre des chocs tels que les catastrophes naturelles, les mauvaises récoltes, la perte d'emploi, la maladie et la mort. Ils « égalisent la consommation » en épargnant de manière suffisante pour subvenir à leurs besoins durant les saisons de faibles revenus, et épargnent des sommes importantes pour effectuer des dépenses nécessaires pour leur famille ou leur activité professionnelle.

En translation aux PME, des facilités d'épargne les aideront à gérer le risque de la manière la plus efficace si elles sont sûres et accessibles pour ces dernières et lorsqu'elles peuvent effectuer des dépôts faibles et fréquents. Pour être capable d'accorder un véritable accès aux fonds déposés, l'institution financière doit être bien gérée et posséder des réserves financières suffisantes pour les périodes de forte demande, consécutives aux charges périodiques et exigibles à la PME. Les institutions financières réglementées sont provisoirement les seules autorisées à offrir un service d'épargne volontaire, ce qui présente un problème pour les responsables politiques. Il peut être nécessaire d'accroître l'aide et l'investissement techniques pour faciliter la présence des produits d'épargne correspondant le mieux aux besoins des PME. Il conviendra peut-être également de renforcer les systèmes d'information de gestion, la gestion institutionnelle et l'infrastructure concrète. En outre, on peut aider les institutions non soumises à la réglementation (comme bon nombre d'associations d'épargne et de crédit) à évoluer vers une forme juridique réglementée (comme une coopérative d'épargne et de crédit agréée). L'offre de services d'épargne volontaire peut présenter une réponse efficace lors de certaines des situations identifiées précédemment comme impropres à l'offre de microcrédit, ou lorsque des facteurs défavorables limitent la portée potentielle du microcrédit. Il est regrettable que la plupart des régions pauvres n'aient

toujours pas accès à des mécanismes permettant une épargne sûre, disponible et liquide.

b. La micro assurance

L'épargne permet aux pauvres de se protéger contre des événements ou des crises à venir mais la micro assurance offre un moyen de gérer des risques spécifiques en répartissant le coût d'événements imprévisibles entre un grand nombre. Les institutions de micro finance commencent à accorder plus d'importance à la micro assurance, mais cela fait des années que les coopératives de crédit offrent certaines formes d'assurance et, les sociétés informelles d'assurance existent depuis quelques temps au Sénégal.

Tout comme l'épargne, l'offre de prestations d'assurance directe exige des compétences et des systèmes importants, ainsi qu'une permanence institutionnelle. C'est pour cette raison que l'assistanat peut constituer le moyen le plus approprié pour aider les PME à accéder aux prestations de compagnies d'assurance solides et bien établies.

Une discussion de la micro assurance doit être accompagnée d'une mise en garde : ce produit peut être le plus utile dans les situations où il est particulièrement difficile à mettre en place : régions à haut risque de catastrophes naturelles ou, plus récemment, la récession économique mondiale. Malheureusement, l'assurance est un outil bien imparfait pour faire face aux risques ou aux problèmes prévisibles de toute une population, ce qui ne peut que décevoir ceux qui cherchent à aider les PME à surmonter la lourde charge financière occasionnée par ces crises.

c. Interventions susceptibles d'améliorer la situation des PME

Les options financières, qu'il s'agisse de crédit, d'épargne, d'assurance ou de subvention, ne forment toutefois qu'une partie du menu des options à utiliser dans la lutte en faveur du décollage de nos économies par le biais de la microfinance. On trouvera ci-après une liste de certaines des interventions qui pourraient se révéler nécessaires pour permettre aux pauvres de tirer parti des services financiers définis au sein du présent document.

❖ L'amélioration des infrastructures

Le mauvais état ou le manque d'infrastructures et des services publics peut freiner l'activité économique. Des investissements effectués dans ce domaine au niveau de la communauté locale (routes, communications, éducation, etc...) peuvent stimuler les activités de travail indépendantes. Il pourrait également être

nécessaire d'investir en systèmes de prévention des catastrophes naturelles, ou en programmes de reconstruction, afin de retrouver un environnement favorable de production et de communication.

Les investissements effectués au niveau des communautés locales, en termes d'infrastructure commerciale ou de production (centres d'échanges commerciaux, points de montage, de traitement ou de calibrage des produits, moulins à grains, ou petit système d'irrigation) jouent un rôle important en matière d'assistance à l'activité économique.

Bien que de nombreux investissements en infrastructures et services publics relèvent du « bien public », les investissements en infrastructures commerciales sont dotés de caractéristiques qui les assimilent plutôt au « bien privé », ce qui les rend moins propres à l'utilisation de PME. Il est probable que ces infrastructures sont gérées par un propriétaire ou une entité unique (individu, groupe, association ou entreprise) et il est donc possible d'accorder un prêt sur la base des avantages économiques qu'en retirera l'entité concernée. Un mécanisme de subventions risque de faire concurrence au secteur financier privé ou de « l'éliminer ».

Dans les cas où le secteur privé n'existe tout simplement pas ou hésite à fournir un financement, il est peut-être nécessaire d'instituer des mécanismes de garantie ou de subventions paritaires afin d'attirer les investissements privés. Toutefois, il est impératif de s'assurer que ces mesures sont additionnelles, pour garantir que des fonds provenant de bailleurs de fonds ne servent pas à rendre encore plus complexes des investissements déjà rentables.

❖ **Services non financiers**

Les services d'appui au développement d'entreprise ciblent les entrepreneurs ou les entrepreneurs potentiels.

Ils tentent de remédier aux obstacles à la création et à la croissance d'entreprise et comprennent notamment :

- Des services de formation, d'encadrement et de conseil
- L'offre d'informations relatives aux débouchés par l'intermédiaire d'agents de commercialisation, de bases de données, de publications, de visites et d'autres mécanismes
- La création de liens entre les entrepreneurs et des acheteurs et des marchés potentiels
- La création de réseaux d'entreprises et d'alliances destinés à promouvoir la coopération entre entreprises
- La création de technologies caractérisées par un coût inférieur ou une valeur ajoutée plus importante

d. Réforme de la structure juridique et réglementaire

Les procédures bureaucratiques excessives qui caractérisent la création et la gestion d'une micro entreprise ont un impact négatif important sur la création et la croissance des entreprises. Le plafonnement artificiel des taux d'intérêt sur les prêts peut restreindre les activités de micro finance en réduisant le potentiel de pérennité. Les réglementations régissant l'utilisation des biens placés en garantie de nature non hypothécaire et les priorités accordées au débiteur plutôt qu'au créancier dans le cadre des procédures de retard de paiement et de recouvrement des dettes, ont un impact direct sur les clients aussi bien que sur les prestataires de services de microcrédit. Les taxes foncières et les frais d'enregistrement de la propriété ont un impact sur la possibilité pour les PME d'accéder à des prêts en dehors de la gamme souvent limitée d'options de microcrédit qui leur est accessible.

L'aide aux processus de réforme juridique ou les campagnes de réforme de la réglementation peuvent avoir des implications importantes pour l'accès des PME aux opportunités économiques et aux services financiers flexibles et sûrs. Tandis que les bailleurs de fonds sont à même de jouer un rôle plus actif au niveau de la promotion et du soutien de la réforme de la réglementation et de la modification des politiques, les ONG peuvent jouer un rôle de représentation.

RECOMMANDATIONS

Au terme de ce travail de recherche, un certain nombre de recommandations, allant dans le sens du renforcement des capacités de la PME sénégalaise, sont proposées.

A- Recommandations à l'endroit de l'ACEP

1) L'assistanat

Les résultats des questionnaires présentés à la plupart des IMF, dont l'ACEP, montrent que les dispositifs de couverture de risque présentent des insuffisances. Les risques exogènes ne sont pas couverts par les politiques et procédures de couverture existantes. Ces institutions financières n'ont pas toujours l'expertise avérée, en termes d'analyse et de conseil, pour prendre en charge le segment de la PME. Les caractéristiques des PME évoquées dans la première partie de ce document, prouvent que les insuffisances managériales de la PME sénégalaise constituent en grande partie les risques externes dont sont victimes les IMF au Sénégal.

a) Une expertise technique supplémentaire est donc nécessaire pour l'ACEP. Elle devrait favoriser la formation de son personnel pour une démarche BDS par une assistance technique en sa faveur, assurée par des spécialistes nationaux et internationaux. Cet appui technique est fondamental car permettant à l'IMF d'avoir une meilleure approche des systèmes de couverture de risques exogènes.

b) La subvention de l'offre des services non financiers devrait représenter une alternative viable. En effet, les expériences de référence, au niveau international, montrent que les services non financiers devraient être payants pour éviter que l'offre de services BDS soit dénuée de valeur. Les recettes engendrées pourraient permettre de compenser les coûts de la formation.

c) Il faudrait mettre en place une stratégie de renforcement des capacités des intermédiaires financiers de l'organisme (chef de bureau, Conseiller d'épargne...), pour appuyer la création et le développement des PME de son portefeuille. Ils pourront ainsi animer la coopération inter entreprises entre M-PME, à travers des groupements d'intérêt collectif qui leur permettent d'une part de prendre conscience collectivement de leurs besoins mais surtout de mutualiser les services d'appui, ce qui rend leur coût nettement plus accessible.

d) L'institution a réellement besoin de créer un fonds d'assistance technique dédié au segment de la PME pour pouvoir y investir efficacement. En

termes opérationnels, le fonds d'assistance technique devra permettre, au personnel, de renforcer ses compétences à travers une formation sur la méthodologie de prêt aux PME et sur la manière de suivre les remboursements, basée sur une connaissance exacerbée de leur cycle d'exploitation.

2) Les fonds de garantie

L'une des contraintes au renforcement de la mésofinance est l'incapacité des PME à fournir les garanties acceptables. De plus, les hypothèques et autres recours vers les notaires peuvent dans une certaine mesure augmenter le coût de l'endettement. A ce titre, le fonds de garantie, par cotisation des membres et domicilié à l'ACEP, peut être une alternative viable pour le financement des PME. Cependant, certains fonds de garantie existants sont très limités en termes de montant (APDA). D'autres fonds de garantie, comme celui d'ARIZ de l'AFD, ne sont pas adaptés au segment de la PME.

a) Ainsi, il est important de mettre en place un nouveau fonds de garantie plus adapté au segment de marché de la PME. D'où la nécessité de la réadaptation des fonds existants à cette catégorie d'entreprises.

b) Dans le même ordre d'idées, en se référant à des travaux menés avec une proportion des clients responsables des crédits en souffrance ainsi que des diagnostics d'un programme de la GTZ dédié aux PME, il est utile voire indispensable de créer un fonds de garantie approvisionné par les cotisations des différents membres qui le constituent. Cette forme de fonds de garantie, domicilié dans les comptes de l'ACEP, pourrait permettre d'avoir une meilleure assurance du paiement des dettes accordées aux clients-membres mais aussi d'augmenter le niveau des ressources longues de l'Institution. Ce type de produit sera toutefois assujéti de la création préalable de structures sectorielles de garantie, règlementées et structurées par la BCEAO ou alors par une autre autorité compétente.

3) Diversification de l'offre

L'offre de services non financiers s'inscrit parfaitement dans les objectifs que doivent se fixer les institutions de micro finance, vu que la majeure partie de la population cible présente ce type de besoins. Il est utile voire nécessaire que l'ACEP commence à s'intéresser à l'offre de services BDS et du Social Development qui sont l'image de la modernisation de la micro finance. Dès lors que le financement de l'investissement est différent du financement du fonds de roulement, nous estimons que l'ACEP, qui intègre principalement le segment de marché des PME, doit mettre en place une nouvelle gamme de produits pour la création d'entreprise, dont le financement sera encadré par des procédures

spécifiques fiables. D'après nos études, l'offre ne devrait pas se limiter aux produits financiers.

4) La recherche de lignes de refinancement au taux concessionnels

Entre autre obstacle au financement des PME, il y a le problème de l'indisponibilité des ressources longues. En effet, le système financier est caractérisé par des difficultés de refinancement dans la mesure où les conditions de crédit sont inadaptées : ressources courtes, montants trop faible, taux d'intérêt élevés. L'ACEP bénéficie déjà de la subvention du FENU par une ligne de crédit préférentielle, mais sa taille et l'importance des sollicitations de crédit l'obligent parfois à s'endetter auprès des banques. Les taux d'intérêt, appliqués dans le cadre des lignes de crédit dont bénéficient les IMF, ne sont pas incitatifs, d'autant plus qu'elles sont des concurrents indirects.

Ainsi, en plus de la recommandation faite plus haut par la création de fonds de garantie, la mise en place de ligne de refinancement à taux concessionnels peut constituer une nouvelle ressource financière pour l'ACEP pour lui permettre d'octroyer d'avantage de crédits.

5) La création d'espace de concertation

Les études ont montré que les PME sénégalaises présentent d'énormes difficultés à trouver de nouveaux marchés et d'avoir les bonnes informations au bon moment. Les structures financières à vocation sociale sont perçues comme des centrales d'échanges d'informations et de fonds, pouvant permettre d'asseoir une certaine complémentarité entre les différents agents économiques qui la composent.

a) Les échanges d'informations entre ces agents économiques, à travers la mise en place d'un cadre permanent de concertation, sont nécessaires pour contribuer à créer des liens commerciaux entre les membres de l'institution. Ce cadre de concertation peut permettre à certains dirigeants de PME de comprendre le sens de la complémentarité dans un tissu économique et de se soutenir mutuellement pour un développement collectif. Dans ce cadre, il est souhaité une plus grande réactivité de la direction qui semble occulter la dimension sociale de la micro finance que l'ACEP se doit d'accomplir.

b) Il est important de mettre en place un cadre permanent de concertation au niveau national sous un double angle : d'abord au niveau des membres ayant pratiquement la même activité, ensuite pour les autres qui présentent des domaines d'activité complémentaires et susceptibles de se regrouper. Pour ce second niveau, quatre types d'acteurs sont identifiés pour intégrer ce cadre

permanent d'échanges : les structures d'appui, tous les réseaux d'IMF, les PME et les agents économiques à capacité de financement.

B- Recommandations à l'endroit de l'autorité monétaire

6) La réforme de l'environnement financier

Le niveau d'intervention des institutions qui financent l'investissement est très faible au Sénégal dans la mesure où la plupart des crédits octroyés sont de courte durée.

Ainsi un certain nombre de mutations doivent s'opérer pour mettre les IMF dans un environnement économique assez favorable. Il est certain que les PME doivent accepter de se formaliser afin de pouvoir bénéficier des crédits à long terme mais la réglementation, concernant les points suivants, doit être révisée :

- ✓ le taux de transformation financière fixée par la BCEAO $\{[(\text{ressources} \geq 1 \text{ an}) / (\text{emplois} \geq 1 \text{ an})] \geq 100\% \}$;
- ✓ les accords de classement de la BCEAO ;
- ✓ les ratios de portefeuille ;
- ✓ le problème de l'utilisation des ressources à long terme ;
- ✓ la cherté du coût crédit, précisément des garanties ;
- ✓ Les taux d'intérêt appliqués pour les crédits entre les banques et les IMF

C- Recommandations à l'endroit des structures d'appui

7) La mise en place de dispositifs efficaces

Il n'y a pas encore un dispositif efficace et permanent pour accompagner les PME au Sénégal. Celui mis en place par la BRS ¹ se heurte à des contraintes d'ordre financier, et ceux des organismes internationaux implantés dans le pays agissent de façon temporaire sous forme de programme.

Il est important de créer un dispositif efficace et permanent de référence qui intègre l'ensemble des contraintes auxquelles font face les PME ; d'autant plus qu'il s'agit là d'une cible qui a fait l'objet d'études approfondies sur plusieurs aspects depuis quelques décennies. Ces études nationales et sous régionales, confortées par celles occidentales et asiatiques, devraient permettre la mise en place définitive et durable d'un dispositif efficace d'offre de services d'appuis non financiers aux PME.

¹ La BRS a mis en place un système d'octroi de crédit assez souple. Mais le financement de projet s'accompagne par un suivi de l'activité du promoteur en termes de conseils jusqu'au remboursement effectif du crédit.

8) Le renforcement des capacités des structures d'appui

Il a été identifié plusieurs acteurs qui jouent un rôle fondamental pour le développement de la mésofinance, notamment : l'Etat, les autorités monétaires, le IMF, les banques, les structures d'appui, le secteur privé (cabinet d'études, entreprises,...). Toutefois, il y a un manque de coordination des diverses actions. En effet, il est constaté une dispersion énorme dans l'offre de services des nombreuses structures d'appui en faveur des PME.

a) Les appuis au bénéfice des PME doivent converger de façon à impacter positivement sur le développement de cette catégorie d'entreprises. De ce fait, il a été reconnu l'importance d'asseoir une cohérence concertée des politiques de développement de la mésofinance devant déboucher sur la mise en place d'actions pas forcément spécifiques, mais globalisées.

b) La création d'une superstructure d'appui centralisant l'offre de services non financiers aux PME et, où l'on trouve divers guichets répondant à toutes les composantes de la demande de services non financiers des PME serait opportun. Cette superstructure présente l'avantage de permettre d'avoir des gains en termes de coûts, d'efficacité et de lisibilité. Elle serait par ailleurs une grande consommatrice des ressources humaines et participerait significativement à la réduction du chômage au Sénégal. Le programme initié par la GTZ en collaboration avec les organisations patronales en est une parfaite illustration.

9) La collaboration avec les institutions financières

Pour permettre une meilleure visibilité du segment de marché des PME, les structures d'appui doivent, en plus des services non financiers qu'elles offrent aux PME, réaliser des études à mettre à la disposition des institutions financières. En effet, nous considérons que les IMF et les banques ne trouvent pas d'intérêts stratégiques à faire des études et analyses macroéconomiques pour comprendre les causes des échecs de la durabilité des projets qu'elles financent. Ces études sont coûteuses et les institutions financières n'en tirent pas directement profit. Même si elles reconnaissent l'importance d'avoir une telle information sur le marché, leur façon empirique de traiter les dossiers de financement au cas par cas demeure moins coûteuse.

D- Recommandations à l'endroit de l'Etat

Les informations recueillies nous renseignent que les PME ont du mal à comprendre le rôle de l'Etat et tout le dispositif qu'il a mis en place pour les assister. La majeure partie de notre cible ne reconnaît l'Etat que par la collecte d'impôt et non comme un régulateur et un agent économique. L'Etat doit

communiquer d'avantage et faire connaître toutes ses agences créées pour renforcer et soutenir les PME mais aussi poser des actes concrets pour installer ces dernières dans un environnement économique propice à leur épanouissement et à leur développement.

10) La formalisation des PME

Le niveau de formalisation des PME est perçu comme une contrainte majeure qui les empêche d'avoir accès à des financements. En effet, nous considérons que le faible accès des PME à des financements s'explique, en partie, par le fait que les banques et les IMF n'ont pas une bonne visibilité sur ce segment de marché, en raison de son caractère informel. La formalisation est perçue comme une contrainte de rentabilité pour beaucoup de micro petites entreprises qui opèrent dans « le noir ».

11) La fiscalité

L'Etat doit prendre des mesures fiscales incitatives pour favoriser la transparence des M-PME et leur érection en entreprises formelles.

E- Recommandations à l'endroit des PME

12) L'engagement des PME

Le développement de la mésofinance devra nécessairement passer par le renforcement du niveau de formalisation des PME. Les PME doivent donc accepter de s'organiser en toute transparence et mettre en place des outils de gestion fiable.

Justement, comment amener les PME à se formaliser ? Pour ce faire, les pistes suivantes ont été recommandées, notamment :

13) La réglementation

Il faut renforcer le niveau d'exigence des banques et des IMF envers leurs clients PME. Pour cela, il faut une implication de ces institutions en demandant des dossiers spécifiques d'identification à fournir lors de l'application des procédures d'octroi de crédit.

14) Le partenariat

Le partenariat, tel préconisé dans la création d'espaces de concertation dans la recommandation 8, est l'un des moyens pouvant permettre le renforcement du niveau de formalisation des PME. En effet, des partenaires, comme des cabinets

d'études, peuvent aider les PME à se formaliser, à travers la comptabilité, l'élaboration des états financiers,.... Par ailleurs, les entités qui se retrouvent autour d'une exploitation commune seront obligées d'être juridiquement reconnus pour se rassurer l'une envers l'autre.

CONCLUSION

Le présent document est un plaidoyer pour la réadaptation des instruments financiers et « non financiers » dont les PME ont absolument besoin afin d'améliorer le tissu économique sénégalais.

Il est nécessaire que les IMF se dotent de système de détection, d'évaluation et de politiques de couverture de risques assez dynamiques qui prennent en compte les vraies réalités auxquelles sont confrontés les bénéficiaires et qui produisent de près ou de loin les risques de crédit. Cette démarche interactive de Risk management rappelle par ailleurs l'objectif premier de la micro finance qui est de favoriser le développement socio-économique, en lieu et place de la concurrence contemporaine qu'elle cherche à faire au système bancaire. Toutefois leur ambition de pérenniser et d'optimiser leur profit demeure légitime, après avoir suffisamment satisfait à leur premier défi.

La gestion rationnelle des différents centres de profits disponibles à l'ACEP n'entrave en rien sa raison d'être. La politique de pérennisation est donc subséquente à une politique de l'IMF dans ce sens. Elle se manifeste par un intérêt particulièrement porté vers le développement des PME qui offre une assurance raisonnable de l'efficacité des facteurs de réussite et d'une bonne gestion des opportunités que des départements appropriés se chargeront d'étudier sous une émulation concertée de la hiérarchie.

Le microcrédit n'est que l'une des possibilités au sein d'un grand nombre d'options légitimes. Le microcrédit peut et doit être accompagné d'autres interventions qui créent un nouveau potentiel en attirant un plus grand nombre d'individus au sein du processus de création de revenus. Les bailleurs de fonds et les responsables politiques jouent un rôle essentiel dans l'évolution des interventions d'un modèle « standard » vers un dialogue plus nuancé au sujet des besoins des PME et pour la mise en place d'associations entre les prestataires de services spécifiques à la situation. Une telle approche stratégique, qui construit une interaction et des liens entre des institutions spécialisées est nécessaire pour arriver à des interventions efficaces et harmonisées qui convergent toutes vers un seul et ultime objectif : le développement des PME.

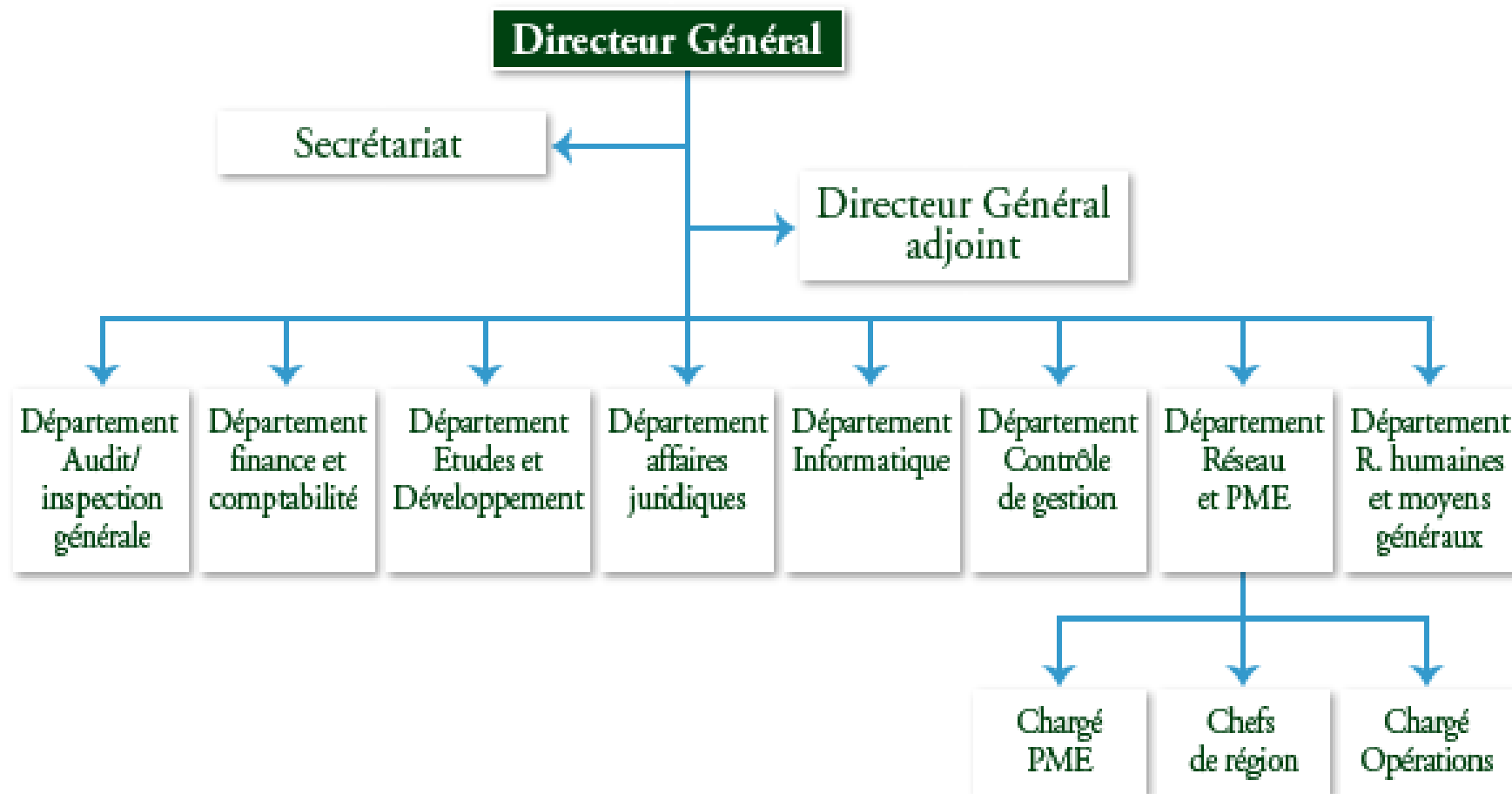
BIBLIOGRAPHIE

Le présent document a été rédigée grâce large documentation, notamment :

- ✓ Association professionnelle des Institutions de microfinance d'Epargne et de Crédit du Sénégal (APIMEC) « Les PME »
- ✓ Bureau de Mise à Niveau (2006) « Identification des mécanismes de financement des Entreprises sénégalaises
- ✓ Céline KAUFFMAN (2005) « Le financement des PME en Afrique », OCDE
- ✓ Coopération Technique Allemande (GTZ) « Approche Nucleus pour la promotion des PME de Sénégal : Une stratégie de promotion des PME basée sur la demande »
- ✓ GTZ et KFW « Promotion de l'emploi des jeunes en milieu urbain » Programme de la coopération sénégallo-allemande, octobre 2006
- ✓ Hussein SAID, Maryse SALLES et Bertrand DOUSSET (2004) « Les besoins des PME en intelligence économique : définition des profils type (SMEs needs in competitive intelligence : tropical profiles) »
- ✓ <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/papers/guide.htm>
- ✓ Issa BARRO (2004 et 2005) « Micro finance et financement des PME », « Microfinance et Petites Entreprises au Sénégal »
- ✓ Joanna Ledgerwood : *Manuel de Microfinance*
- ✓ Stuart Rutherford : *Comment les pauvres gèrent leur argent*
- ✓ La Global Food for Education Initiative (GFEI), mise en place par le Programme Alimentaire Mondial et ses partenaires, www.wfp.org.
- ✓ Le « livre bleu », une publication du Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, contenant une introduction de la théorie et de l'approche des services d'appui au développement d'entreprise qui fait l'objet d'une acceptation croissante de la part des bailleurs de fonds et des opérateurs : « *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention* », (Février 2001). Il est disponible sur le site
- ✓ Ministère des Petites Entreprises et de la Micro finance du Sénégal (2003) « Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal », décembre
- ✓ « Toward Creating a Poverty-Free World », discours de Mohammad Yunus, Grameen Bank, prononcé au Club de Debate de l'Université de Complutense, Madrid, le 25 avril 1998.
- ✓ 13 Martha Chen, rédactrice, « *Beyond Credit: A Subsector Approach to Promoting Women's Enterprises* » (Ottawa: Aga Khan Foundation Canada, 1996).

ANNEXES

— L'équipe



Diagnostic entreprise : XXX					
<u>Nom/Adresse / Activité</u> <u>Lieux</u> <u>Equipement</u>	<u>Produits et services</u>	<u>Approvisionnement Ventes</u> <u>Marketing</u>	<u>Personnel</u> <u>Gestion</u>	<u>Estimation des</u> <u>coûts par mois</u>	- Problèmes identifiés par l'entrepreneur lui-même et ses propositions - Remarques du facilitateur
XXX – SARL Rue Kléber x Moussé DIOP Restaurant Building Administratif DG: Mr XXX Capacité d'accueil: 130 places sur 2 niveaux (RDC et étage) <u>Equipements:</u> Matériels de cuisine et de congélation	Restauration, Organisation de cocktail, Pause café (séminaires), Service traiteur.	<u>Achats:</u> - Marché Sandaga - Marché Castor Difficultés d'approvisionnement à cause de la variation des prix. Conditions de paiement: au comptant. <u>Ventes- clients:</u> Convention avec IPRES, TIGO, ECOBANK, Building Administratif, CREDIT DU SENEGAL, SONATEL. Clients de passage. 250 plats servis en moyenne par jour. Marge de 90.000 par jour en dehors des clients "convention" qui règlent sur 30 jours. <u>Marketing:</u> - Cartes de visite - Enseigne - Pas de promotion radio et TV	<u>Personnel :</u> 25 employés permanents entre l'accueil, la cuisine et la caisse. Personnel formé sur le tas. <u>GESTION:</u> - Existence d'un journal Recettes-Dépenses vérifié à la fin de la journée par le DG. - Comptabilité tenue par un prestataire. - Existence de pièces justificatives (factures, reçus de caisse, etc.) - Etats financiers confectionnés par un cabinet. - Comptes bancaires au niveau de ECOBANK et BICIS	Electricité: 250.000 Eau: 150.000 Téléphone: 79.000 Salaires; 2.500.000 Assurance: 30.000 Entretien: 75.000 TVA: en fonction CA IS: en fonction résultat de fin d'exercice.	<u>Problèmes identifiés par l'entrepreneur</u> <u>lui-même et ses propositions</u> 1. Financement du fonds de roulement ; les délais clients sont de 30 jours or il achète au comptant. 2. Besoin de financement pour un projet d'extension aux Almadies sur un terrain de 500m² pour 12 millions de F CFA. <u>Ses propositions de solution :</u> 1. Trouver un fournisseur pour un délai de paiement de 45 jours. 2. Mise en relation avec une structure de financement. <u>Remarques du facilitateur</u> - Mr XXX est un entrepreneur très dynamique. - La Structure est très bien placée en centre ville et a une clientèle assez importante.

<u>Plan d'actions de 5 mois</u> Entreprise : XXX Nom du facilitateur: XXX Activité : RESTAURATION		
Problèmes identifiés	Proposition d'actions	
	Initiative propre de l'entrepreneur	Appui supplémentaire du facilitateur et des partenaires
3. Financement du fonds de roulement ; les délais clients sont de 30 jours or il achète au comptant.	1. Evaluer les besoins en fonds de roulement mensuels. 2. Contracter avec des fournisseurs pour un délai de paiement de 30 à 45 jours.	1. Aider à planifier la gestion de stock (sur Excel). 2. Appuyer dans la recherche et la contractualisation avec des fournisseurs comme « BELLE VIANDE ».

— Ratios

INDICATEURS ACEP SENEGAL	
Nombre de clients fin 2007	61 878
Number of clients end of 2007	61 878
Nombre d'agences régionales	12
Number of regional agencies	12
Nombre de bureaux satellites	23
Number of local offices	23
Crédits octroyés 1992 à 2007 en Milliards de FCFA	197,202
Loans disbursed 1992 - 2007 in millions US\$	445.732
Nombre de crédits octroyés 1992 à 2007	109 415
Number of loans disbursed	109 415
Encours de crédits en fin 2007 en Milliards de FCFA	24
Outstanding loans end of 2007 in Millions US\$	54
Encours épargne en fin 2007 en Milliards de FCFA	5,398
Outstanding savings in Millions of US\$	12.201
total des employés	185
Total employees	185
Total agents de crédit	45
Total of credit officers	45
Total actif en fin 2006 en milliards de FCFA	25,327
Total assets end of 2006 in Millions of US\$	57,246
Fonds propres fin 2006 en milliards de FCFA	15,590
Equity funds end of 2006 in Millions of US\$	35,238
Taux de capitalisation fin 2006	61,55%
Capitalization rate end of 2006	61,55%