



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT

Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)

Promotion 7
(2012-2014)

Mémoire de fin d'études

THEME

**Contribution de la microfinance dans le
financement des petites et moyennes entreprises :
cas de l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la
Production (ACEP)**

Présenté par :

BASSENE Vanessa Anga

Dirigé par :

Monsieur FAYE Waly Clément

Responsable suivi-évaluation Direction
de la microfinance

Avril 2014

Dédicaces

A ma famille pour son amour, son soutien moral et financier.

A mes amis pour leurs encouragements.

A mes grands-parents décédés, qu'ils reposent en paix.

Je dédie ce mémoire.

Remerciements

Ma gratitude à tous ceux qui m'ont permis de mener à bien ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent particulièrement à :

- Mon directeur de mémoire, Monsieur FAYE Waly Clément, pour sa disponibilité, son sens de l'écoute et ses conseils ;
- Monsieur BALDE Segal, Chef de Département Consultance et Séminaire du CESAG pour son aide précieuse;
- Monsieur DIOP Pape, Chef du Guichet PME de l'ACEP pour son aide lors de la collecte de données ;
- L'ensemble du corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour la qualité de la formation reçue tout au long de ce master.

Je remercie également tous ceux qui ne sont pas cités et qui m'ont soutenu tout au long de mes études et encouragé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Liste des abréviations

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

ADPME : Agence Nationale d'Encadrement et de Développement des PME

ANEJ : Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes

ANSD : Agence Nationale des statistiques et de la Démographie

ANPT : Agence Nationale de Promotion Touristique

APD : Aide Public au Développement

APDA : Agence pour la Promotion et Développement de l'Artisanat

APEX : Association Pour l'Expansion industrielle

ASEPEX : Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations

AT-CPEC : Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit

BAD : Banque Africaine de Développement

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

BNDE : Banque Nationale de Développement Economique

CGAP: the Consultative Group to Assist the Poor

DPME: Direction de la Petite et de la Moyenne Entreprise

DRS-SFD : Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers
Décentralisés

FCCMS : Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal

FCSS : Fonds de Contrepartie Sénégalais Suisse

FNCF : Fonds National de Crédit aux Femmes

FNEF : Fonds National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin

FNPJ : Fonds National de Promotion de la Jeunesse

FONGIP : Fonds d'investissement des investissements prioritaires

FONSIS : Fonds Souverain d'Investissement Stratégique

FPE : Fonds de Promotion Economique

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

IMF : Institution de Micro Finance

KFW : coopération financière allemande

ME : Moyennes entreprises

NINEA : Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et Associations

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ONECCA : Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés

OQSF : Observatoire de la Qualité des Services Financiers

PE : Petites Entreprises

PEJU : Promotion de l'Emploi des Jeunes en milieu Urbain

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PNUD : Programme des Nations Unis pour le Développement

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SBA : Small Business Administration

SCA : Société en Commandite par Action

SCS : Société en Commandite Simple

SFD : Système Financier Décentralisé

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain ;

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

TPE : Très Petite Entreprise

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

UM-PAMECAS : Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit Au Sénégal

USAID : Agence Américaine de développement international

Liste des figures

Figure 1 : Niveau des fonds propres de l'ACEP.....	50
Figure 2 : Emprunt de plus de deux ans de l'ACEP au niveau des banques et autres structures de financement.....	51
Figure 3: Ratio du portefeuille PME à risque à 90 jours à l'ACEP.....	52
Figure 4 : Volume de prêt PME octroyés durant les cinq dernières années à l'ACEP.....	53
Figure 5: Encours de prêt PME octroyés durant les cinq dernières années.....	54
Figure 6_: Nombre de PME financées par secteur d'activité à l'ACEP.....	56
Figure 7 : Répartition par région des PME financées à l'ACEP.....	57

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les nouveaux seuils de la PME européenne.....	9
Tableau 2 : Analyse comparative du crédit individuel et du crédit solidaire.....	21
Tableau 3 : Tableau comparatif de l'ancienne et de la nouvelle loi.....	27
Tableau 4 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal.....	28
Tableau 5 : Performances réalisées par les SFD dans le financement des PME AU 31/12/2013.....	32
Tableau 6 : Présentation de la variable expliquée.....	34
Tableau 7: Modèle d'analyse.....	35
Tableau 8: Indicateurs de portée, de qualité du portefeuille et de rentabilité au 31/12/2013...	43
Tableau 9 : Nombre des PME financées durant ces cinq dernières années.....	55

Liste des annexes

- Annexe 1 : questionnaire destiné à l'ACEP.....69
- Annexe 2 : Liste des responsables rencontrés à l'ACEP.....72
- Annexe 3 : Organigramme technique et institutionnel de l'ACEP.....73

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements.....	ii
Liste des abréviations.....	iii
Liste des figures	vi
Liste des tableaux.....	vii
Liste des annexes.....	viii
Table des matières.....	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
CHAPITRE 1 : Présentation des petites et moyennes entreprises (PME)	8
1.1. Définitions.....	8
1.1.1. Définition de la PME aux Etats-Unis.....	8
1.1.2. Définition de la PME en Europe	9
1.1.3. Définition de la PME en Afrique, au Sénégal.....	10
1.2. Importance des PME dans l'économie du Sénégal	11
1.3. Caractéristiques, besoins et contraintes inhérents aux PME	12
1.3.1. Caractéristiques des PME	13
1.3.2. Besoins des PME.....	13
1.3.2.1. <i>Les besoins financiers des PME</i>	13
1.3.2.2. <i>Les besoins non financiers des PME</i>	14
1.3.3. Contraintes des PME.....	15
1.4. Analyse des dispositifs d'appui au financement de la PME	16
	ix

CHAPITRE 2: Le financement des PME par les systèmes.....	19
financiers décentralisés	19
2.1. Origine du micro crédit	19
2.2. Définitions de la micro finance	20
2.3. Dispositifs législatifs et réglementaires	24
2.3.1 La Loi portant réglementation des SFD au niveau de l'UMOA	25
2.3.2 Adoption de la Loi au Sénégal	27
2.4. Importance du secteur de la microfinance au Sénégal	28
2.5. Dispositifs spécifiques de financement des PME	30
CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude.....	33
3.1. Identification des variables du modèle d'analyse	33
3.2. Opérationnalisation de la variable expliquée	34
3.3. Définition des indicateurs de performance.....	34
3.4. Modèle d'analyse	34
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	37
CHAPITRE 4 : Présentation générale de l'ACEP	39
4.1. Historique du réseau ACEP	39
4.2. Mission, réseau, produits et services offerts	42
4.2.1. Mission de l'ACEP	42
4.2.2. Réseau de l'ACEP.....	42
4.2.3. Produits et services offerts	44
4.3. Structure organisationnelle.....	45
CHAPITRE 5: Présentation et analyse des résultats.....	47
5.1. Présentation des résultats du guichet PME de l'ACEP par rapport aux variables explicatives	47
5.1.1. Variable « Expertise technique de l'ACEP »	48
	x

5.1.1.1. Personnel technique guichet PME du siège	48
5.1.1.2. Nombre de produits de prêts PME	49
5.1.2. Variable « Capacités financières de l'ACEP ».....	49
5.1.2.1. Niveau des fonds propres de l'ACEP.....	50
5.1.2.2. Emprunt de plus de deux (2) ans au niveau des banques et autres structures de refinancement (en millions de Francs CFA)	51
5.1.3. Variable « capacité de remboursement des PME »	52
5.1.3.1. Ratio du Portefeuille à risque PME 90 jours.....	52
5.2. Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée « performance du guichet pme »	53
5.2.1. Volume de prêt PME octroyés durant les cinq dernières années à l'ACEP	53
5.2.2. Encours de prêt PME octroyés durant les cinq dernières années	54
5.2.3. Nombre de prêt PME octroyés	55
5.2.4. Nombre de PME financées par secteurs d'activités à l'ACEP.....	56
5.2.5. Répartition par région des PME financées à l'ACEP	57
5.3. Analyse des résultats du guichet PME de l'ACEP par rapport aux variables explicatives	58
5.3.1. Variable « Expertise technique de l'ACEP ».....	58
5.3.2. Variable « Capacités financières de l'ACEP ».....	58
5.3.3. Variable « capacité de remboursement des PME »	59
5.4. Analyse des résultats par rapport à la variable expliquée « performance du guichet pme » .	59
CHAPITRE 6 : Recommandations	61
6.1. Recommandations à l'attention des PME :	61
6.2. Recommandations à l'attention des SFD et autres institutions financières (établissements de crédit, compagnies d'assurances)	62
6.3. Recommandations du côté des autres acteurs (Etat, Partenaires techniques et financiers, etc.).....	63
6.4. Recommandations spécifiques à l'ACEP	64

CONCLUSION GENERALE	65
ANNEXES	68
BIBLIOGRAPHIE	74

INTRODUCTION GENERALE

La pauvreté et le sous-développement sont les principaux maux dont souffre l'Afrique subsaharienne. Selon la Banque mondiale dans un rapport sur les objectifs du millénaire pour le développement (2013) « plus du tiers des personnes vivant avec moins de 1,25 \$ par jour vivent dans cette région du monde ». C'est dans cette lancée que l'économiste Jacques Morisset (2006) affirmait lors d'une interview que « le problème de la pauvreté presque partout en Afrique est qu'elle semble dans une très large mesure immuable. On naît pauvre, on meurt pauvre. Briser ce cercle passe par la création d'une nouvelle dynamique de l'espoir. »

Cette pauvreté affecte la vie des africains qui font face à des problèmes de sous-alimentation, d'absence de travail, d'analphabétisme, etc... Face à la flambée des prix des denrées de première nécessité, la hausse du chômage et la fin de l'Etat providence suite aux Plans d'ajustement structurel, les africains n'ont d'autres choix que de développer leurs propres affaires, à travers la création de petites entreprises, communément appelées PME (Petites et moyennes entreprises). Ces Petites et Moyennes Entreprises (PME), en tant qu'acteurs majeurs de la croissance économique d'un pays, constituent un levier de lutte contre la précarité, le chômage et le sous-emploi.

C'est dans cette lancée, que le gouvernement du Sénégal, en quête du développement économique et social, a mis l'accent sur la promotion de la PME. C'est ainsi que le Ministère chargé des PME et de la microfinance a été créé en 2003 pour lutter contre le sous-emploi et promouvoir les petites et moyennes entreprises qui constituent le socle de nos économies en développement. La charte des Petites et Moyennes entreprises du Sénégal décrit la mission de ce ministère comme étant celle « de mettre en œuvre la politique définie par le chef d'état en matière de développement et de promotion des PME ». Cette initiative avait plusieurs objectifs dont l'incitation du secteur bancaire à apporter des concours financiers à la PME en contribuant à réduire le risque de crédit face à cette clientèle particulière qui ne remplit généralement pas les conditions draconiennes exigées par les banques commerciales classiques (entre autres, l'absence de garanties réelles).

Malgré toutes les initiatives mises en place par le gouvernement du Sénégal, il s'est avéré que le niveau de financement des PME par les banques commerciales classiques n'était pas satisfaisant. Il fallait donc recourir à un autre type de financement capable de répondre le mieux possible aux attentes des PME. C'est là qu'intervient la microfinance qui, à travers sa

proximité et les méthodologies de prêts, se positionne comme un système alternatif crédible de financement des PME.

La question du financement des entreprises est récurrente en Afrique principalement en Afrique subsaharienne où les petites et moyennes entreprises constituent une chance de lutter contre la pauvreté, de créer des richesses et d'impulser le développement.

Les PME jouent un rôle essentiel dans l'économie des pays émergents. Au Sénégal, la charte des petites et moyennes entreprises (2003) les considère comme « constituant aujourd'hui la base du tissu économique du Sénégal où, comme dans de nombreux pays africains elles sont non seulement la clé de la croissance, mais également un levier puissant du secteur privé dont l'impact en terme de développement n'est plus à démontrer ».

Au vu de leur importance dans l'économie, l'Etat du Sénégal a mis en place un dispositif institutionnel dense pour la promotion et le développement des petites et moyennes entreprises. C'est le cas de la loi d'orientation 49/2007 relative à la promotion et au développement des Petites et Moyennes Entreprises au Sénégal, qui avait pour objectif d'assurer aux PME un environnement favorable à leur développement mais surtout à leur pérennisation. Malgré ces initiatives, la question de leur financement reste d'actualité.

En effet, les stratégies mises en place par l'Etat ont montré leur insuffisance et leur incapacité à fournir des financements adaptés et durables aux PME. Cela est en majeure dû aux péripéties qu'a connu le secteur financier et bancaire. En effet la mauvaise gestion des banques avait entraîné un effondrement du système bancaire. Une réforme a alors été entreprise entraînant ainsi une restructuration du secteur, ce qui a grandement contribué à la consolidation du système bancaire. Par restructuration, on entend la mise en place de vigoureuses mesures d'assainissement (création d'une commission bancaire, renforcement du dispositif prudentiel). Cette réforme s'est avérée désavantageuse pour les PME car suite à la réforme, il leur était difficile de réunir les conditions draconiennes exigées par les banques commerciales classiques (entre autres, garanties exigées).

Au vu de la réticence des banques commerciales classiques quant au financement des petites et moyennes entreprises, l'on peut alors se demander si la performance du guichet PME d'une institution de microfinance comme l'ACEP est fonction de son expertise technique, de ses capacités financières et de la capacité financière de remboursement des PME ?

- Quels sont les besoins de financement des PME ?
- Quelles sont leur principales contraintes de financement?
- Quel rôle les institutions de micro finance jouent-elles dans l'accès au financement des PME ?
- Quelle est l'expérience de l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP) dans le financement des PME?

L'objectif général de cette étude est d'évaluer la contribution de la microfinance dans le financement des petites et moyennes entreprises à travers l'expérience de l'ACEP, une des principales institutions de microfinance du Sénégal.

Les objectifs spécifiques se déclinent comme suit :

- étudier l'environnement des petites et moyennes entreprises au Sénégal ;
- comprendre les besoin de financement des PME ;
- avoir une meilleure connaissance du secteur de la microfinance ;
- comprendre davantage la relation microfinance-PME ;
- décrire les mécanismes de financement des PME par les IMF ;
- analyser l'expérience l'ACEP dans le financement des PME.

Cette étude a pour intérêt de :

- faire ressortir les contraintes liées au financement des petites et moyennes entreprises ;
- évaluer la contribution de la microfinance dans le financement des petites et moyennes entreprises ;
- formuler à l'endroit de l'Etat, des PME et des institutions de microfinance (notamment l'ACEP) des recommandations pertinentes.

Nos recherches pour la réalisation de ce mémoire ont été faites au niveau des IMF ayant mis en place des départements PME plus particulièrement au guichet PME de l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP). Le questionnaire a été administré à plusieurs responsables d'ACEP dont le responsable du guichet PME, Monsieur Pape Diop.

Le plan de notre étude s'articulera autour de deux parties (théorique et pratique) composées chacune de trois chapitres.

- La partie théorique sera axée sur une revue de la littérature. Il s'agira en gros de définir les petites et moyennes entreprises ainsi que la microfinance, de montrer leur importance dans l'économie du pays ;
- Dans la partie pratique, il s'agira de restituer les résultats de notre étude effectuée sur les IMF ayant mis en place des départements PME notamment ACEP.

Première partie :
Cadre théorique de l'étude

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME), en plus de participer activement à la lutte contre la pauvreté et au développement économique, constituent en termes de nombre la plus grande partie des entreprises implantées au Sénégal. La charte sénégalaise des PME(2003) stipule « qu'elles seraient non seulement la clé de la croissance mais également un levier puissant du secteur privé ». Selon cette même charte, les PME représenteraient 80 à 90% du tissu économique des entreprises au Sénégal et constitueraient environ 30 % des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée globale. Malgré ces chiffres, la problématique du financement des PME reste une question d'actualité. En effet, en raison essentiellement de leur caractère informel (manque d'information financière, difficulté de gestion, complexité des procédures bancaires etc...) l'accès au crédit des banques commerciales classiques leur est difficile, voire impossible. Dès lors, il urge de trouver une solution au financement des PME. C'est là qu'intervient la microfinance qui, contrairement aux banques commerciales classiques, a su prendre en compte les spécificités des petites et moyennes entreprises et a ainsi allégé les conditions qui étaient auparavant exigées aux PME. Néanmoins, les institutions de microfinance présentent beaucoup de faiblesses qui limitent leur engagement en faveur de la cible PME.

Dès lors, il s'avère fondamental de réfléchir à la mise en place de mécanismes de financement innovants, prenant en compte tous les prestataires de services financiers, afin de faciliter un accès durable des PME aux services financiers, notamment le crédit.

Dans cette première partie, nous allons au chapitre 1 présenter les petites et moyennes entreprises, puis dans un chapitre 2, nous étudierons l'environnement de la microfinance au Sénégal. Le dernier chapitre de cette première partie fera l'objet de la méthodologie utilisée pour conduire l'étude.

CHAPITRE 1 : Présentation des petites et moyennes entreprises

(PME)

Ces dernières années, nous assistons de plus en plus à la création et au développement des petites et moyennes entreprises. Ces dernières constituent de nos jours la base du tissu économique dans de nombreux pays africains, comme c'est le cas au Sénégal. Dans ce chapitre, il sera question de définir la PME, de démontrer son importance dans l'économie du Sénégal, de déterminer les besoins, caractéristiques et contraintes inhérentes aux PME, d'évaluer les dispositifs d'appui au financement de la PME.

1.1.Définitions

La PME est la qualification de la petite, de la moyenne et de la micro entreprise. Il n'y a pas de définition universelle pour la PME. En effet, chaque pays, en fonction de critères propres, donne sa propre définition.

1.1.1. Définition de la PME aux Etats-Unis

Aux Etats-Unis, les principaux critères relatifs à la détermination des PME sont: l'emploi, la taille et le chiffre d'affaires. La définition est donnée par une institution appelée SBA (Small Business Administration). Selon la SBA (1953) « est PME à titre d'exemples des entreprises comptabilisant :

- ❖ 500 employés pour la plupart des industries manufacturières et minières ;
- ❖ 100 salariés pour les industries du commerce de gros ;
- ❖ 7 millions de dollars de recettes annuelles pour la vente au détail et les industries de services les plus répandus ;
- ❖ 33,5 millions de dollars de recettes annuelles pour la construction lourde et les industries les plus générales ;
- ❖ 14 millions de dollars de recettes pour tous les entrepreneurs spécialisés ;
- ❖ 0,75 million de dollars de recettes pour la plupart des industries agricoles. »

1.1.2. Définition de la PME en Europe

En Europe, les principaux critères utilisés sont : l'effectif et le chiffre d'affaires ou le total bilan. En 2005, les textes concernant les PME européennes ont été révisés. Selon VERHEUGEN (2005 :3) « Cette nouvelle définition de la PME vise à promouvoir l'esprit d'entreprise, les investissements et la croissance. » Le tableau ci-dessous résume les nouveaux seuils de la PME selon la commission européenne.

Tableau 1 : Les nouveaux seuils de la PME européenne

LES NOUVEAUX SEUILS (article 2)			
Catégorie d'entreprise	Effectifs: unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	Total du bilan annuel
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros (40 millions d'euros en 1996)	ou ≤ 43 millions d'euros (27 millions d'euros en 1996)
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros (7 millions d'euros en 1996)	ou ≤ 10 millions d'euros (5 millions d'euros en 1996)
Micro-	< 10	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)	ou ≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)

Source : La commission européenne (2005).

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, la catégorie des micros, petites et moyennes entreprises se compose d'entreprises qui emploient moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 50 millions d'euros ou dont le total bilan n'excède pas 43 millions d'euros.

1.1.3. Définition de la PME en Afrique, au Sénégal

Un forum international tenu à Cotonou en 2005 a fait le constat selon lequel « une définition formelle de la PME, qui permettrait son identification et sa reconnaissance par l'environnement et qui pourrait servir de base pour des politiques et des stratégies nationales et régionales, ainsi que pour des partenariats, soit n'existe pas, soit n'est pas complète, soit est trop large et englobe toutes les entreprises, soit manque d'harmonisation ». En Afrique, le principal critère retenu est celui de l'effectif. En plus de ce critère, d'autres indicateurs sont pris en compte afin de pouvoir identifier les PME dans leur globalité et leur diversité afin de mieux concevoir des politiques sélectives de promotion, tant au niveau national que régional. Au Sénégal les principaux critères sont l'effectif, le chiffre d'affaire. La charte des PME sénégalaises (2003) définit la PME comme « toute personne physique ou morale, productrice de biens ou de services marchands ». Les seuils concernant les PME, toujours selon la charte des PME sénégalaises, sont :

➤ Concernant les Petites Entreprises (PE) :

Selon la charte des PME sénégalaises (2003), « les petites entreprises (PE) regroupent les microentreprises 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 Agréé (CGA) selon le système comptable en vigueur au Sénégal (le SYSCOA);
- Chiffre d'affaires hors taxes annuel n'atteignant pas les limites suivantes définies dans le cadre de l'impôt, soit :
 - o 50 millions de F CFA pour les PE qui effectuent des opérations de livraisons de biens ;

- o 25 millions de F CFA pour les PE qui effectuent des opérations de prestations de services ;
- o 50 millions de F CFA pour les PE qui effectuent des opérations mixtes telles que définies par les textes relatifs audit impôt.»

➤ **Concernant les Moyennes Entreprises (ME) :**

Selon la même charte, 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 (SYSCOA) et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés – ONECCA ;
- Chiffre d'affaires hors taxes annuel plafonné à 15 milliards de F CFA ;
- Investissement net inférieur ou égal à 1 milliard de F CFA.

1.2. Importance des PME dans l'économie du Sénégal

Considérées comme une des principales sources de création de richesse et d'emplois, les PME constituent également un puissant levier de lutte contre la pauvreté, et occupent une place capitale dans le développement du pays. Plusieurs études macro-économiques et sectorielles, émanant d'administrations et d'institutions publiques et privées comme la Direction de la Petite et Moyenne Entreprise (DPME), l'Agence Nationale d'Encadrement et de Développement des PME (ADPME), ou encore l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), font apparaître aujourd'hui des indicateurs relatifs à la contribution des PME à l'Economie nationale. Selon l'ancien ministre du commerce, de l'industrie et du secteur informel au Sénégal, Malick GAKOU(2013) « les PME représenteraient en chiffre :

- Poids numérique : Les PME représentent plus de 90% des entreprises dans tous les secteurs, que ce soit le commerce, l'agro-industrie, les services etc. ;
- Nombre d'emplois salariés créés : 42% du total des emplois du secteur moderne; en effet, la majorité des emplois est assurée par les grandes entreprises ;
- Chiffre d'affaires total national : 36% sont fournis par les PME, surtout celles industrielles ;

- Répartition géographique et sectorielle : près de 82% des PME sont concentrées dans la zone A (Dakar, Pikine et Rufisque) et dans la zone B (Sébikotane, Sangalkham et Thiès) ;
- Nature juridique : on retrouve toutes les catégories juridiques prévues par l'OHADA : SA, SARL, GIE, SCS, SCA, Coopératives... ;
- Les PME couvrent principalement des activités de production de biens, de transformation, d'agriculture, de commerce, de transport et d'autres services dans le domaine des TIC etc. ;
- On compte quelques 85 000 PME au Sénégal répertoriées au Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et Associations (NINEA) en 2003, plus de 205 000 en 2006, 258 159 en 2010. »

Malgré tout, selon le ministère des mines, de l'industrie, de la transformation alimentaire des produits agricoles et des PME (2009 :13), « les PME du Sénégal ont une faible contribution au Produit intérieur brut (PIB), soit environ 33% et restent très peu connectées au système économique international ». Cela est dû pour une bonne partie à plusieurs faiblesses (asymétrie de l'information, absence de formalisation, absence d'états financiers), ce qui les rend moins productives, moins rentables et moins compétitives. C'est la raison pour laquelle les acteurs concernés, les entrepreneurs, l'Etat, l'ANSD, le DPME et la Banque africaine de développement (BAD) ont uni leurs forces pour mener une enquête nationale sur les petites et moyennes entreprises en 2013. L'objectif de l'enquête est de disposer des informations sur leur répartition géographique et sectorielle, leur contribution à la création de la richesse et à l'emploi, les difficultés rencontrées, etc... cette enquête dont la collecte, la saisie et l'apurement ont été bouclés se poursuit en 2014, avec la tabulation, l'élaboration et la validation du rapport.

1.3. Caractéristiques, besoins et contraintes inhérents aux PME

Les PME présentent des caractéristiques (généralement relatives à la taille ou à la gestion de l'entreprise), des besoins financiers comme non financiers, et plusieurs types de contraintes principalement financières.

1.3.1. Caractéristiques des PME

Les PME présentent généralement des caractéristiques communes. Le rapport de BARRO (2004 :4) laisse apparaître les caractéristiques suivantes :

- Leur petite taille, et donc par conséquent leur faible effectif ;
- centralisation et personnalisation de la gestion autour du propriétaire ou dirigeant ;
- le manque d'hiérarchie;
- problème d'écoulement de production ;
- manque d'équipements adéquats surtout dans le secteur de l'agro-industrie et de l'artisanat ;
- produits souvent destinés au marché local ;
- faible formalisation ;
- absence de comptabilité (sauf parfois la tenue d'un livre de caisse rudimentaire) fiable et états financiers non certifiés;
- l'épargne personnelle ou l'argent familial constituent la source essentielle de capitaux pour la création des petites entreprises ;
- problème de financement (L'accès aux circuits officiels de crédit et à d'autres formes de soutien est difficile, voire inexistant) ;
- incapacité de présenter les garanties habituellement exigées par les banques.

À travers ces caractéristiques, certains besoins peuvent déjà se faire ressentir.

1.3.2. Besoins des PME

« Les PME sont confrontées à un certain nombre de besoins » (Barro, 2004 :15). On distingue deux types de besoins : les besoins financiers et les non financiers.

1.3.2.1. Les besoins financiers des PME

L'étude sur l'évaluation des besoins en financement des PME réalisée en 2010 montre que les PME sénégalaises ont des besoins divers. Il s'agit principalement :

- de financer l'implantation, c'est-à-dire l'investissement initial : en effet, le capital disponible ne peut souvent pas faire face aux investissements nécessaires pour démarrer l'activité, d'où le besoin pour la PME de recourir à d'autres sources sur la

base de l'élaboration d'un plan d'affaires démontrant l'intérêt et la rentabilité de l'affaire ;

- de financer le développement de l'activité avec l'acquisition de nouvelles machines par exemple : en effet, quand l'entreprise est en pleine croissance, elle se doit de se doter de moyens techniques plus performants.
- de financer le fonds de roulement ordinaire : ce financement servirait à couvrir les besoins ponctuels de trésorerie ;
- de financer des marchés spécifiques, l'entreprise doit trouver les ressources permettant de produire et d'effectuer des livraisons avant d'obtenir le règlement ;
- de financer les autres services financiers tels que la caution sur marché, la caution d'avance de démarrage.

Selon BARRO (2004 :15) dans le Rapport d'étape du groupe de réflexion sur la méso finance au Sénégal, « le niveau de ces besoins financiers est très variable et ils peuvent être regroupés en trois types : les crédits d'investissement, les crédits à court terme (crédit de trésorerie) et les engagements par signature (cautions). »

A part les besoins financiers, des besoins non financiers se déclinent comme suit :

1.3.2.2. Les besoins non financiers des PME

La Lettre de Politique Sectorielle des PME et les résultats des travaux du Groupe de réflexion sur la mésofinance au Sénégal montrent que les besoins non financiers des PME sont importants et non négligeables pour une bonne gestion de ces PME. Il s'agit :

- du renforcement des capacités des ressources humaines de l'entreprise (séminaires, stages, voyages d'études, etc.) ;
- de participer aux salons commerciaux, aux foires internationales, aux représentations commerciales, de répondre aux appels d'offres. Cela permettrait la promotion des produits ;
- d'améliorer la qualité et l'emballage des produits (certification, brevet, normalisation, manuels de procédures, etc.) ;
- de se faire encadrer et assister à travers des services de conseil ;

- des relations de partenariat (inscription dans des chambres des métiers, adhésion à une organisation professionnelle).

1.3.3. Contraintes des PME

Les contraintes inhérentes aux PME sont multiples et très diverses. On peut citer entre autres :

➤ Les contraintes financières :

Les PME sénégalaises se contentent pour la plupart d'entre elles de souscrire le niveau de capital minimum requis par la réglementation. Or un faible niveau de capitalisation peut entraîner un fonds de roulement faible qui ne peut couvrir une part significative des besoins (comme le besoin en fonds de roulement), d'où un besoin de financement extérieur important.

Selon Azzouzi Bouzid (1986) « La banque intervient dans le financement des projets des PME suivant une étude de faisabilité laquelle est fondée sur des données techniques et économico-financières. Si le projet est viable, la banque finance. Elle est instituée pour financer les projets et non pour refuser le financement ». Toutefois, force est de constater que bon nombre des projets agréés n'ont pu voir le jour ou encore connaître un achèvement en raison des conditions draconiennes exigées par les banques commerciales classiques. Les PME n'ont pas l'assise financière pour faire face aux garanties et remplir les conditions exigées par les institutions de financement, notamment les banques. De plus, une de leur grande faiblesse est le manque de transparence dans la gestion.

En effet, un grand nombre de PME ne produisent pas d'états financiers de manière régulière, par manque de moyens humains et d'outils appropriés ou par pure négligence ou volonté de ne pas jouer la transparence pour échapper au paiement 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, dès lors, sont réticentes à apporter leurs concours, même si l'exploitation peut s'avérer rentable. En plus des contraintes financières, des contraintes d'ordre économiques, administratives et techniques se font remarquer.

➤ Les contraintes économiques :

La méconnaissance de l'offre et du marché, les difficultés de gestion, le manque de main d'œuvre qualifiée, l'absence d'une comptabilité régulière et d'une organisation contrôlée, le

manque d'une sous-traitance entre les grandes entreprises, sont autant de contraintes d'ordre économique qui empêchent l'éclosion de PME.

➤ **Les contraintes administratives :**

On peut citer entre autres : l'excès de formalisme, la complexité des procédures, la lenteur d'exécution de l'administration lors des différentes étapes que traverse le promoteur principalement lors de la constitution de la PME ou lorsqu'il tente d'accéder aux instances administratives et judiciaires. Face à ces tracasseries administratives dont ils sont souvent "victimes", certains promoteurs préfèrent opérer dans la clandestinité.

➤ **Les contraintes techniques :**

Les PME ont souvent des problèmes d'acquisition et de maîtrise technique et technologique. En effet, elles ont souvent des locaux et des équipements inadaptés à leurs activités, ce qui ne contribue pas à l'amélioration de la productivité sur le plan technique.

1.4. Analyse des dispositifs d'appui au financement de la PME

Suite à la crise du système bancaire de l'UEMOA, une réforme a été mise en œuvre en 1989, entraînant une restructuration du secteur bancaire. Cette réforme s'est avérée désavantageuse pour les PME. En effet, Depuis 1995, la BCEAO exige que 60% au moins du portefeuille des banques soient constitués de prêts approuvés (ratio de structure de portefeuille). Ceci a constitué une raison supplémentaire pour les banques de marquer un certain recul face aux demandes de financement des petites entreprises. Selon le rapport de BARRO (2004 :27) , il a été relevé « qu'en matière d'accès au crédit bancaire, les PME/PMI affichent des proportions de rejets très élevées qui s'établissent à 75, 80 et 100% des demandes ! Ce constat n'est pas seulement spécifique aux petites et moyennes entreprises de production ; il peut être étendu à l'ensemble des microentreprises. La plupart des microentreprises (95%) n'avaient jamais eu accès au crédit bancaire. »

Face à la réticence des banques quant au financement des PME, des dispositifs d'appui ont été mis en œuvre par les pouvoirs publics. Il s'agit :

- **Des lignes de crédit domiciliées auprès des banques :** ce sont des lignes de crédit qui avaient été mises à la disposition des banques commerciales et de développement par les gouvernements et les organisations internationales en faveur des PME et qui se sont avérées par la suite inefficaces. C'est le cas de la ligne APEX de la Banque Mondiale ou encore de la ligne FPE de la banque africaine de développement (BAD) qui ont fini par profiter aux grandes entreprises ;
- **Des projets de financement direct :** ils consistaient en la distribution directe de crédit aux PME (jeunes et femmes surtout) à travers des fonds étatiques et projets de développement sans passer par les institutions financières. Cependant, c'est une démarche qui a définitivement été abandonnée par le Gouvernement et les Bailleurs de fonds à cause des dysfonctionnements et des déséquilibres dans leur conception qui les ont rendus inefficaces et dans leur faible durabilité ;
- **Des fonds de contrepartie :** apportant généralement des ressources à des intermédiaires financiers de proximité pour accroître leurs fonds de crédit (prêts) et améliorer leurs capacités techniques. En guise d'exemple, le fonds de contrepartie sénégal-suisse (FCSS) dont les ressources sont destinées à renforcer les systèmes d'épargne et de crédit (microcrédit), ainsi qu'à promouvoir le développement des petites et moyennes entreprises. Le FCSS s'est aujourd'hui transformé en une fondation d'utilité publique de droit sénégalais, SEN'FINANCES, constituée le 20 juillet 2006. Le décret présidentiel correspondant a été signé le 7 septembre 2007 ;
- **Des fonds de garantie :** selon Jean-Michel SERVET (2007 :144) « un fonds de garantie est destiné à compenser les pertes éventuelles d'une institution faisant crédit dans l'octroi de ses prêts ». Les fonds de garanties sont donc des mesures incitatives en direction des intermédiaires financiers (agents économiques qui font confronter sur le marché financier l'offre et la demande) pour prendre en charge une part plus ou moins importante des impayés sur les crédits octroyés. Au Sénégal, nous pouvons citer le Fonds de Garantie des Investissements prioritaires (FONGIP) comme exemple de fonds de garantie qui a pour mission d'améliorer les conditions de financement des opérateurs économiques intervenant dans les filières prioritaires afin d'accroître durablement leur productivité. Le FONGIP a également un système de bonification et

devrait agir en complémentarité avec des entités comme la BNDE¹ (Banque Nationale de Développement Economique) pour mobiliser les ressources financières publiques et privées destinées aux PME en apportant un meilleur confort aux institutions financières.

Malgré toutes les mesures mises en place par les autorités étatiques, la question du financement des PME reste d'actualité. En effet, celles-ci ne peuvent pas remplir les conditions exigées par les banques (ex : garanties à fournir) dans le cas d'un crédit. Lors d'une interview, le Directeur Général de la BNDE, M. Thierno Seydou Nourou Sy (2014) disait en ce sens « Les PME voient 80 % de leurs demandes de financement rejetées en raison notamment de l'absence de garantie, point de blocage expliquant 51 % des rejets des demandes de crédits ». Au vu de la réticence des banques quant au financement des PME, l'on peut alors se demander quels autres moyens de financement on pourrait préconiser aux PME ? C'est là qu'intervient la microfinance qui à travers sa proximité, ses méthodologies de crédit s'est positionnée comme une alternative crédible pour répondre aux besoins de financement des PME.

¹Née d'une mutation du Fonds de promotion économique (FPE) entamée en 2008 la BNDE a pour mission principale d'apporter des solutions de financement adaptées aux besoins des PME

CHAPITRE 2: Le financement des PME par les systèmes financiers décentralisés

Selon le baromètre de la microfinance (2010) : « La microfinance est le moyen de mettre des systèmes financiers au service des pauvres n'ayant pas accès aux institutions financières classiques. » Au Sénégal, elle a connu une forte croissance au cours de la dernière décennie. L'évolution des systèmes financiers décentralisés (SFD) est marquée par trois périodes. Une première période caractérisée par la crise bancaire à la fin des années 80, une deuxième période caractérisée par la mise en place d'un cadre juridique régissant les SFD, Elle se situe entre 1993-2003 et est marquée par l'émergence du secteur et la mise en place du cadre juridique régissant les institutions et une troisième période caractérisée par la consolidation et la professionnalisation du secteur à partir de 2003. Dans ce chapitre, il sera question de définir les termes microcrédit, d'intermédiation financière et de microfinance, d'étudier les dispositifs législatifs et réglementaires de la microfinance et de mettre en exergue l'importance du secteur de la microfinance au Sénégal.

2.1.Origine du micro crédit

Le microcrédit existait depuis longtemps en Afrique dans les systèmes de tontines. Ces tontines fonctionnent sur la base d'un groupe de personnes dont chaque membre est tenu de verser un certain montant décidé à l'avance. Le montant collecté constitue une épargne qui est versée à un membre du groupe et à tour de rôle, les membres reçoivent le montant de l'épargne qui ne génère aucun intérêt. C'est un système qui fonctionne sur la base de la confiance mutuelle existant entre les membres.

Les expériences les plus connues de la microfinance remontent au XIXe siècle avec Alphonse Desjardins au Canada et Frédéric Guillaume RAIFFEISEN en Allemagne et fondées sur le modèle coopératif.

Le microcrédit a ensuite connu un succès planétaire avec l'expérience de la Grameen Bank du Bangladesh mise en place par le Professeur Muhammad YUNUS dans les années 70 avec le modèle de crédit solidaire. Lors d'une interview, YUNUS (2005) définit le microcrédit

comme « un prêt destiné à des personnes défavorisées, de préférence des femmes, pour leur permettre de créer des activités génératrices de revenus ».

Le Professeur YUNUS, désolé de voir les banques locales refuser de financer le petit commerce des femmes, prête à ces dernières, de sa propre poche, de petites sommes d'argent qui furent remboursées rapidement entièrement. C'est ainsi qu'est née la Grameen Bank.

Aujourd'hui, la microfinance s'est beaucoup développée, notamment dans la Zone de l'UEMOA. Selon le rapport annuel de la Commission Bancaire 2013 de l'UEMOA, « au 31 décembre 2013, 729 Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) totalisant 4 386 agences. Pour un encours de crédit de près de 650 milliards FCFA ».

A côté de la notion du microcrédit, il semble adéquat d'avoir une idée sur la notion d'intermédiation financière avant de rentrer dans le vif du sujet, à savoir le financement des PME par la microfinance.

2.2. Définitions de la micro finance

Avec le temps et le développement du microcrédit un peu partout dans le monde, y compris dans les pays développés, l'on voit naître une nouvelle gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent etc.) et une clientèle plus étendue également. Dans ce sens l'on ne parle plus de microcrédit, mais de microfinance.

« La microfinance est l'ensemble des services qui sont proposés à des individus n'ayant pas accès aux institutions financières classiques. Par extension, le terme de « microfinance » désigne l'ensemble des activités mises en œuvres pour apporter ces services » (BOYE & al. 2009 :17).

Les prestataires de services de microfinance sont communément appelés institutions de microfinance (IMF) ou Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) dans la Zone de l'UEMOA. Une IMF est une entreprise financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Par ailleurs, les clients des institutions de microfinance ont besoin des services financiers pour, entre autre, sécuriser leurs disponibilités et mener principalement des activités économiques.

Au-delà de leur fonction d'intermédiation financière, de nombreuses institutions de microfinance (IMF) jouent un rôle d'intermédiation sociale à travers notamment les modalités suivantes : groupes de solidarité, formation des clients, renforcement de la confiance en soi, participation à la gestion.

Ainsi, en plus de l'octroi de microcrédit, la microfinance fournit un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique.

Parmi les produits financiers, nous pouvons citer entre autres :

- Des services de crédits individuels comme solidaires: le tableau suivant résume les spécificités, avantages et inconvénients de ces deux types de crédits.

Tableau 2 : Analyse comparative du crédit individuel et du crédit solidaire

Crédit solidaire	Crédit individuel
Principes communs :	
• Renouvellement de prêt de montants croissants • Importance dans la décision d'octroi de l'analyse de la moralité et de la réputation de l'emprunteur • Rôle en partie psychologique des garanties • L'IMF va vers le client (service de proximité) • Suivi régulier des remboursements	
Garantie :	
• Caution solidaire ou pression sociale au niveau du groupe	• Garantie matérielle et /ou garantie de tiers s'engageant à se substituer à l'emprunteur en cas de défaillance

Crédit solidaire	Crédit individuel
Spécificités	
• Les emprunteurs se constituent en groupe solidaires, de taille variable selon les contextes • L'agent de crédit délègue de fait au groupe une partie de l'instruction du dossier (auto sélection des membres) • Le produit est en général standardisé en termes de durée en termes de durée et de montant • L'usage du crédit est généralement libre • La sanction en cas de défaillance d'un des membres est le non-renouvellement des prêts pour tous les membres du groupe	• Les emprunteurs doivent présenter des garanties personnelles matérielles et de moralité • L'agent de crédit instruit le dossier de crédit en analysant plus ou moins en détail les flux de revenus du projet d'investissement financé et plus généralement la situation financière de l'emprunteur • Le produit est plus spécifiquement adapté, en termes de montant et éventuellement de durée, aux besoins du client • L'usage du crédit est souvent limité au financement d'investissements productifs • La sanction en cas de défaillance de l'emprunteur est l'exercice des garanties
Avantages	
• La caution solidaire fonctionne à priori, à la constitution du groupe et à posteriori, en cas de défaillance de l'un des membres du groupe • Le crédit solidaire permet de réduire les coûts opérationnels par crédit octroyé • La constitution de groupe de caution solidaire peut jouer un rôle social positif	• Relation directe entre l'institution et son client, permettant une meilleure connaissance réciproque • Permet plus de flexibilité que le crédit que le crédit solidaire • Permet de faire émerger et d'accompagner les meilleurs entrepreneurs
Limites/ Risques	
• Risque d'instrumentalisation de la caution solidaire (solidarité fictive) • Risque d'éloignement du client • Augmentation des coûts de transaction pour le client • Possible exclusion des plus vulnérables • Impossibilité d'accompagner les clients au-delà d'un certain montant de crédit	• Exclut les bénéficiaires qui ne peuvent pas apporter de garanties matérielles • Les montants moyens octroyés sont souvent plus importants (pour compenser une productivité en nombre de clients plus faible). Le crédit individuel ne s'adresse donc généralement pas aux clients les plus pauvres
Complémentarités	
Beaucoup d'institutions de microfinance proposent les deux produits	

Source: BOYE & al (2009 :70)

Le crédit solidaire est donc un prêt octroyé à un individu, à condition qu'il fasse partie d'un groupe d'individus homogène au sein duquel si l'emprunteur n'est pas en mesure de rembourser sa dette, les autres membres du groupe devront le faire à sa place. C'est un crédit avec de bons avantages tels que l'assurance pour l'IMF dans la plupart du temps d'être remboursé à 100%, car lors de la constitution du groupe tous les membres qui sont susceptibles d'être insolvable sont tout de suite écartés du groupe mais aussi elle permet à l'IMF de réaliser des économies.

Le crédit solidaire présente néanmoins quelques inconvénients comme la solidarité fictive qui pourrait engendrer comme conséquence le non remboursement d'une dette en cas de difficulté au sein du groupe.

Le crédit individuel, quant à lui, nécessite des garanties en bonnes et dues formes de la part de l'emprunteur et une analyse de la rentabilité du projet d'investissement et de la capacité de remboursement de la part de l'IMF. Ce type de crédit exclut directement les personnes qui ne peuvent pas fournir des garanties. Or la microfinance est censée être au service des pauvres.

En plus des crédits individuels ou solidaires, les IMF offrent d'autres produits financiers comme l'épargne et la micro-assurance.

➤ Epargne

Epargner, c'est mettre de côté de l'argent afin de le consommer ou de l'investir ultérieurement. L'argent épargné peut être soit gardé à la maison, soit être déposé sur un compte d'épargne ou encore investi dans différents types de capital. Dans les IMF, les principaux produits d'épargne proposés sont :

- L'épargne obligatoire : elle constitue les dépôts que les emprunteurs doivent obligatoirement verser pour pouvoir bénéficier d'un crédit en guise de garantie pour l'IMF. Elle est à nouveau accessible au client une fois son crédit totalement remboursé ;
- L'épargne volontaire bloquée : c'est un dépôt versé dans un compte bloqué et rémunéré pendant une durée déterminée. L'avantage de ce type d'épargne pour les PME c'est qu'elle permet de planifier la gestion de la liquidité des dépôts ;

- Les dépôts à vue et comptes semis-liquides : ce sont des comptes dans lesquels les clients peuvent déposer et retirer de l'argent sans contrainte. Ce type d'épargne est désavantageux pour les IMF dans le sens les coûts de gestion sont élevés.

➤ Micro-assurance

« La micro-assurance répond avant tout à un besoin des populations pauvres » (BOYE & al. 2009 :78). En cas de non assurance, un sinistre (maladie, décès, accident, catastrophe naturelle) peut provoquer une situation financière grave pour les ménages à faible revenu et les précipiter dans une situation d'extrême pauvreté. La micro-assurance désigne donc l'adaptation de services d'assurances à des clients, essentiellement à faibles revenus, n'ayant pas accès à des services d'assurance classiques. Elle est interdite dans de nombreux pays car l'assurance est régie par une réglementation spécifique (code CIMA en Afrique) et requiert souvent des compétences et capacités financières qui sont hors de la portée des institutions de microfinance.

Boyé & al (2009 :91) définissent les services non financiers comme étant « toutes les prestations pouvant être apportées par l'IMF pour accompagner son client et renforcer sa capacité à tirer profit des services financiers : services d'appui au développement de son entreprise (formation technique, marketing ou en gestion) ou services sociaux (éducation, santé, nutrition ou alphabétisation). Ces services non financiers fournis par les IMF ont été sujet d'une controverse, la question étant de savoir si les IMF devaient ou non offrir ce type de services à leurs clients. L'autre problème est de savoir qui supporte le coût des services non financiers (la PME ou l'IMF?). Néanmoins, pour les institutions coopératives, la formation des membres relève de la responsabilité de l'IMF.

L'évolution fulgurante de la microfinance a amené les autorités monétaires à réaménager le cadre juridique régissant les SFD dans toute la zone UEMOA afin de maîtriser les risques et de consolider le secteur.

2.3. Dispositifs législatifs et réglementaires

Face à l'importance des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) devenus de véritables acteurs du financement du développement, la Loi spécifique aux institutions mutualistes ou

coopératives d'épargne et de crédit (PARMEC) a été adoptée par le conseil des ministres de l'UMOA en 1993. Selon Boyé & al (2009 :274) « c'est une loi qui offrait un cadre très favorable au développement des établissements financiers à statut mutualiste ». En effet, ce cadre légal ne régissait que les structures à forme mutualiste. Il laissait alors le choix aux intéressés entre :

- la forme mutualiste ou non avec le statut de signataire de convention-cadre ;
- l'adoption d'un cadre légal ou non avec la reconnaissance des groupements d'épargne et de crédit.

La loi PARMEC a été abrogée et remplacée par une nouvelle Loi portant réglementation des SFD adoptée par le Conseil des Ministres de l'UMOA le 06avril 2007.

2.3.1 La Loi portant réglementation des SFD au niveau de l'UMOA

Elle a été mise en place par la BCEAO, après concertation avec l'ensemble des acteurs, au vue des insuffisances de la loi PARMEC puis adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA en 2007.

Nous allons, à travers le tableau ci-après, procéder à une comparaison entre l'ancienne et la nouvelle loi.

Tableau 3 : Tableau comparatif de l'ancienne et de la nouvelle loi

Critère de comparaison	Loi PARMEC	Nouvelle loi
Champ d'application	Champ d'application limitée aux structures mutualistes seulement	Large champ d'application : Mutuelles, SA, SARL
Instruction des dossiers d'agrément	Le ministère des Finances était la seule autorité habilitée à instruire les dossiers et accorder, le cas échéant l'autorisation d'exercice.	Le Ministère des Finances demeure l'autorité de tutelle. Il supervise seul les SFD de petite taille. Quant aux SFD de grande taille, la supervision est assurée par le Ministère des Finances et la Commission Bancaire de la BCEAO
Autorités de contrôle	Ministère des Finances seulement	Ministère des Finances seulement pour les SFD de petite taille, Ministère des Finances et Commission Bancaire pour les grands réseaux
Protection des déposants	Faible protection, des cas de fraude et de malversation financière ont été reportés.	Protection des déposants renforcée par l'adhésion des SFD au système de garantie des dépôts
Fiabilité et célérité dans la transmission de l'information financière aux autorités de supervision	Faible sanctions en cas de retardas la transmission. Pas d'exigence légale pour la certification des comptes.	Renforcée par l'obligation pour les SFD de grande taille à certifier leurs états financiers et le relèvement des pénalités en cas de retard. Adoption et publication d'un nouveau référentiel comptable
Mécanismes d'atténuation des chocs au sein des réseaux	Mécanismes Inexistants	La loi instaure ou renforce ces Mécanismes

Source : HOLMES & al (2010 :22)

Nous pouvons, à travers ce tableau, remarquer que la nouvelle loi est beaucoup plus préventive que la loi 95-03 dite « PARMEC ». La présence de la BCEAO dans l'instruction des dossiers d'agrément ou encore comme Autorité de contrôle en témoigne. Elle a surtout durci les conditions d'accès dans le secteur de la microfinance et mis l'accent sur une meilleure gestion des risques.

2.3.2 Adoption de la Loi au Sénégal

En 2008, le Sénégal s'est doté d'un nouveau cadre légal et réglementaire en adoptant la loi n°2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés et le décret n°2008-1366 du 28 novembre 2008 pris en application de ladite loi. La publication au Journal officielle a été faite le 31 janvier 2009. Les principales innovations figurant dans la nouvelle législation applicable aux SFD portent essentiellement sur l'ensemble des SFD, quelque soient leurs statuts. Ce sont : la participation de la BCEAO à l'instruction des dossiers d'autorisation d'exercice, l'intervention de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire dans la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d'activité, l'obligation des SFD agréés d'adhérer à l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés, le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ainsi que la certification obligatoire des comptes pour les SFD d'une certaine taille financière.

Les différents textes législatifs et réglementaires du cadre légal sont :

- La loi n°2008-47 du 03 Septembre 2008 portant réglementation des SFD au Sénégal ;
- Le décret n°2008-1366 du 28 Novembre 2008 portant application de la loi relative à la réglementation des SFD au Sénégal ;
- Les instructions de la BCEAO au nombre de 14 pour l'instant;
- La Loi portant définition et répression de l'usure
- Le règlement N°09/98/CM/UEMOA du 20 Décembre 1998 relatif aux opérations financières extérieures aux Etats membres de l'UEMOA ;
- Le règlement N°15/2002/CM/UEMOA du 19 septembre 2002 relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'UEMOA autorisant les institutions de microfinance à émettre, entre autres, des cartes de paiement et de retrait, des portemonnaies électroniques et à effectuer des opérations de télépaiement ;
- La loi N°2004-09 du 06 Février 2004 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et la loi N° 2009-16 relative à la lutte contre le financement du terrorisme ;

- La loi N°2008-26 du 28 Juillet 2008 portant réglementation bancaire au Sénégal ;
- Les autres textes nationaux et communautaires, notamment le code des impôts, le code du travail, les textes juridiques nationaux relatifs aux associations et les Actes Uniformes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), notamment celui sur le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (GIE).

2.4. Importance du secteur de la microfinance au Sénégal

La grande majorité des ménages sénégalais sont pauvres, disposent de faibles revenus, évoluent dans l'informel et ne peuvent donc subvenir correctement à leurs besoins. Le financement de ces besoins ne peut être pris en charge par l'Etat qui s'est progressivement désengagé au profit du secteur privé. Les sources de financement auxquels les populations peuvent avoir recours sont donc les prêteurs informels qui pratiquent des taux d'usure, les banques qui, selon Boyé & al (2009 :17), considèrent les pauvres comme « des clients peu rentables et extrêmement risqués » et les systèmes financiers décentralisés qui constituent un moyen de lutte contre la pauvreté et qui ont su prendre en compte les spécificités de cette population pauvre.

Le secteur de la microfinance au Sénégal est aujourd'hui en plein essor. La multiplication des Systèmes Financiers Décentralisés en est la preuve. En effet, le Sénégal est passé de 18 IMF en 1993 à plus de 700 institutions en 2003 (Cellule AT/CPEC, Rapport d'activités 2003).

Aujourd'hui, selon les statistiques de la Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD, on compte environ 250 SFD constitués de 06 Sociétés anonymes, 10 réseaux et plus de 200 institutions isolées de petite taille.

Nous allons, à travers ce tableau ci-dessous, montrer l'évolution du secteur de la micro finance au Sénégal de 2005 à juin 2013.

Tableau 4 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal (données financières en FCFA)

Indicateurs	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Juin2013
Taux de pénétration population totale	6%	7%	8%	9,47%	10,15 %	12,04%	13,02%	13,30%	13,78%
Nombre de points de services	282	345	383	417	505	547	577	593	613
Nombre de membres clients	682949	803517	943595	1093838	1207095	1447692	1624319	1757707	1859426
% de femmes membres/clientes (*)	41%	38%	44%	44,21%	39%	44%	44%	43,15%	42,64%
Comptes inactifs depuis au moins 2 ans	ND	ND	ND	148472	231 386	222 834	213 334	14 312	28 049
Nombre d'emprunteurs actifs	115711	166871	214483	256016	281 679	384 387	375 619	422 600	416 853
Encours des dépôts (milliards)	62,438	74	91	102,84	119	135,2	159,18	168,72	184,24
% Dépôt à Terme	13%	12%	14,8%	26%	22%	26%	28%	28,46%	32%
Nombre d'épargnants volontaires	-	-	-	-	-	-	-	1327965	1171545
Encours de crédit (milliards)	81,163	90	111	132,5	140,53	170,45	204,58	224,71	216,22
Emprunts de +de 2ans contractés auprès des institutions financières (milliards)	ND	ND	ND	ND	6,79%	4,80%	11,36%	6,27%	8,16%
Total Actif (milliards)	94,67	123,37	168,70	184,76	257,75	252,88	290,73	317,5	326,11
Productivité des agents de crédit	ND	493	496	518	606	616	434	432	428
Situation du PAR à 30 jours	ND	ND	ND	ND	6,79%	4,80%	11,36%	6,27%	8,16%
Situation du PAR à 90 jours	2,75%	3,81%	2,50%	3,13%	3,63%	3,55%	5,80%	5,49%	6%
Taux d'abandon de créances	ND	ND	ND	ND	ND	0,26%	1,78%	1,39%	0,51%
Autosuffisance opérationnelle	123%	129%	125%	121,24 %	108,4%	110,8%	112,33%	109,13%	106,9%
Taux de capitalisation	ND	ND	27%	28,63%	23,50%	27,33%	30,46%	26,83%	23,84%

SOURCE: Direction de la Microfinance, (juin 2013), Enquête auprès d'un échantillon de 16 SFD

(*) Compte n'ayant pas tenu des femmes membres des personnes morales (GIE, GPF, etc.);

ND: Non disponible

Nous pouvons à travers ce tableau, remarquer l'évolution du taux de pénétration qui se traduit par la multiplication du nombre de points de services et du nombre de clients qui passe de 682 949 à 1 859 426 de 2005 à juin 2013. Parmi ces clients on remarque une bonne présence des femmes avec 42,64% du sociétariat en juin 2013.

Malgré la progression du volume des dépôts (notamment des dépôts à terme), on note une baisse, du nombre d'emprunteurs actifs. Selon la direction de la microfinance (2013) « la baisse de l'encours du crédit est due à une stratégie de repli des SFD qui, face à la détérioration de la qualité du portefeuille (observée depuis juin 2012), ont mis l'accent sur le recouvrement (en atteste la baisse du taux d'abandon de créances de 1,39% à 0,5%) et la distribution prudente du crédit ».

2.5. Dispositifs spécifiques de financement des PME

Pour mieux répondre aux besoins financiers des PME, les trois grands réseaux de la microfinance au Sénégal (UM-PAMECAS, CMS, ACEP) ont, depuis une décennie, ouvert un guichet PME. Les raisons à l'ouverture de ces guichets PME sont quasi communes aux IMF :

- Pour l'UM PAMECAS (L'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit Au Sénégal) :

Prenant en considération l'évolution des PME, anciens membres, qui n'avaient plus besoin des petits crédits et qui n'étaient toujours pas accessibles aux banques mais aussi le risque pour le réseau que constituaient les caisses en faisant du crédit commercial, la PAMECAS a, avec l'appui de développement international DESJARDINS, mis en place le CFE (Centre Financier des Entreprises) en juin 2004. Ce guichet s'adresse aux PME dont le besoin en crédit est supérieur ou égal à 3 000 000 FCFA. Selon la PAMECAS(2004), « cette initiative avait pour objectifs :

- De satisfaire les besoins de la clientèle cible par une diversification de l'offre des produits et services et l'ouverture de points de service CFE sur le territoire national ;
- D'instaurer une gestion financière rigoureuse des opérations de crédit du CFE et démontrer ainsi son leadership sur le marché des IMF ;
- De poursuivre le développement des capacités des ressources humaines du CFE (spécialisation) et doter celles-ci d'une culture de gestion de l'information. »

➤ Pour la Fédération des Caisses du Crédit Mutuelle du Sénégal (FCCMS) :

Créé en 1988, le CMS est un des leaders dans le domaine de la microfinance au Sénégal. En 2005, il a créé un guichet PME pour satisfaire la demande croissante de ses clients en prêts plus importants et à maturité plus longue.

Selon le CMS, les types de besoins nécessaires aux PME sont essentiellement les crédits d'investissement et les crédits fonds de roulement.

La croissance rapide de ses besoins en ressources moyens et long termes ont amené le CMS à nouer des partenariats et bénéficier ainsi d'une ligne de crédit de 2 millions d'euros sur financement de la Coopération Financière Allemande (KFW) dans le cadre du Programme sénégal - allemand « Promotion de l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain(PEJU) » en 2006.

➤ Pour l'ACEP (Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production) :

Les raisons à l'ouverture d'un guichet PME sont pareilles à celles de ses concurrents (PAMECAS et CMS). Les produits PME concernent une clientèle de grande envergure dont les besoins en financement dépassent 15 millions, représente 32% du portefeuille total d'ACEP. Ce type de clientèle a des besoins spécifiques en termes de durée de crédit notamment les crédits à moyen et long terme pour pallier leur insuffisance de ressources longues et le problème de financement des investissements. C'est ainsi qu'en avril 2005 un guichet dédié aux PME a été mis en place tout en continuant à financer les TPE (très petites entreprises) qui constituent sa cible classique. Les produits proposés par ce guichet sont le crédit de fonds de roulement, le crédit d'investissement, le crédit de trésorerie.

En plus des guichets spécifiques dédiés au financement des petites et moyennes entreprises (PME) mis en place par trois SFD matures (CMS, ACEP et PAMECAS), d'autres institutions offrent également des prêts dédiés à ce segment à des niveaux d'engagement plus ou moins importants. C'est le cas, par exemple, de MicroCred Sénégal et de l'U-IMCEC.

Nous présentons dans le tableau ci-après quelques performances réalisées par les SFD dans le financement des PME.

Tableau 5 : Performances réalisées par les SFD dans le financement des PME AU 31/12/2013

INDICATEUR	SITUATION AU 31/12/2013
Encours de crédit PME (FCFA)	31 934 919 369
Volume de crédit PME (FCFA)	39 723 700 851
Nombre de PME financées	4 424
Crédit moyen par PME (FCFA)	8 979 137

Source : Direction de la Microfinance (décembre 2013).

Le secteur de la microfinance est aujourd'hui en plein essor, les chiffres en attestent. Les PME, généralement exclues du système bancaire ont su trouver en la microfinance la solution à leur besoin de financement. Au Sénégal, il existe plusieurs institutions de micro finance dont les leaders sont l'UM-PAMECAS, le CMS et l'ACEP. Dans le cadre de notre étude, il nous faut élaborer une méthode d'analyse qui nous permettra de mener à bien notre étude principalement axée sur l'ACEP.

CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude

« La méthode est constituée de l'ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre les vérifie. C'est une conception intellectuelle coordonnant un ensemble d'opérations, en général plusieurs techniques » (Grawitz, 1990 : 384-386).

Le choix d'une méthodologie adaptée à la collecte et à l'analyse des données est nécessaire pour la bonne réalisation de notre recherche. Pour la mener à bien, nous allons donc commencer par présenter le processus de choix des variables puis la méthodologie adoptée pour la conduite de cette étude.

3.1. Identification des variables du modèle d'analyse

Sur la base de la définition des concepts, nous pouvons dire que la performance du guichet PME de l'ACEP dépend de trois paramètres essentiels : l'expertise technique de l'ACEP, les capacités financières de l'ACEP et la capacité de remboursement des PME bénéficiaires. Ces trois paramètres constituent nos variables explicatives (ou variables indépendantes) car conditionnent, pour une large part, la performance du département PME de l'ACEP.

La performance du département PME de l'ACEP constitue notre variable expliquée (ou variable dépendante).

L'équation ci-après présente les variables du modèle d'analyse :

$$\mathbf{P = f (Exp ; Capfin ; Capremb)}$$

P = Performance du guichet PME

Exp = Expertise technique de l'ACEP

Capfin = Capacités financières de l'ACEP

Capremb = Capacité de remboursement des PME bénéficiaires

3.2. Opérationnalisation de la variable expliquée

La performance du guichet PME de l'ACEP est explicitée à travers les indicateurs du tableau ci-après :

Tableau6 : Présentation de la variable expliquée

Variable expliquée	INDICATEURS
Performance du guichet PME	Volume de prêt PME octroyés
	Encours de prêts PME
	Nombre de PME financées

3.3. Définition des indicateurs de performance

Volume de prêts octroyés : C'est le cumul des montants de prêts distribués au cours de la période

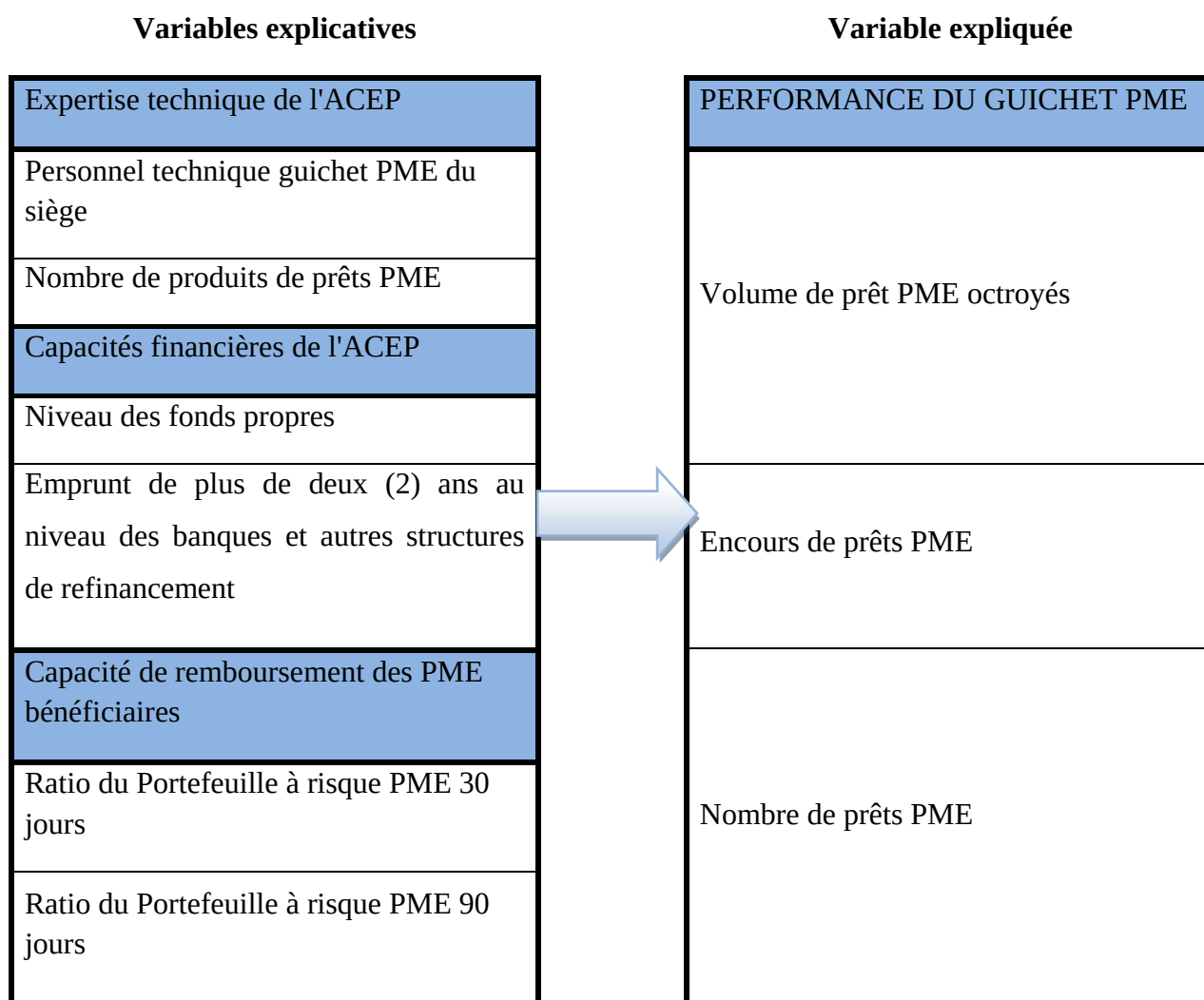
Encours de prêts PME : ils représentent le stock de crédit aux mains des PME emprunteurs et qui n'ont pas encore été remboursés

Nombre de PME financées : C'est le nombre de PME bénéficiaires de prêts à l'ACEP.

3.4. Modèle d'analyse

Il se présente comme suit :

Tableau 7: Modèle d'analyse



Dans ce chapitre, il a été question de décrire la méthode de travail utilisé pour notre étude. Malgré la réticence des responsables de l'ACEP lors de la collecte de données face à certaines questions, nous avons pu mener à bien notre travail, et ce, grâce aux données recueillies par questionnaires à l'ACEP, aux connaissances acquises lors d'entretiens avec des responsables de l'IMCEC, mais également avec des professionnels évoluant dans le secteur de la microfinance.

Après la revue de littérature faite dans cette première partie, il est indéniable que la microfinance joue un grand rôle dans l'inclusion financière, en particulier le financement des petites et moyennes entreprises. Ces dernières constituent une bonne part de la croissance économique des pays en développement. Trouver une solution à leur problème de financement était donc primordial. La microfinance, contrairement aux banques classiques, a su proposer des crédits spécifiques aux PME. Ainsi, les trois plus grands réseaux de microfinance du Sénégal (ACEP, CMS et PAMECAS) ont mis en place des guichets spécialement dédiés au financement de cette cible. En 2009, l'encours de crédit alloué aux PME par ces trois institutions se chiffrait à 16,8 milliards FCFA pour 2 136 crédits (Direction de la Microfinance, Rapport de suivi des SFD bénéficiaires de la ligne PEJU). Néanmoins, cette diversification de la clientèle a été accompagnée par une forte dégradation de la qualité du portefeuille PME liée, entre autres, au défaut de maîtrise de ce type de crédit par le personnel des IMF. C'est pourquoi, la Coopération Financière Allemande a financé une mission d'assistance technique internationale de douze mois pour chacun des Départements PME de ces institutions.

Les chiffres ci-dessus ont d'ailleurs montré l'évolution du secteur de la microfinance qui, aujourd'hui a permis à bon nombre de PME d'accéder aux services financiers. Tout ça pour dire qu'elle a des retombées positives sur les promoteurs des petites et moyennes entreprises.

Parmi les SFD les plus engagés dans le financement des PME figure l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP), objet du présent travail.

Deuxième partie :
Cadre pratique de l'étude

Dans la première partie de notre étude, il s'agissait de la revue de littérature portant sur le financement des PME par la microfinance. Cette revue de littérature nous a permis de mieux cerner la relation PME-microfinance.

Dans cette deuxième partie de l'étude, il s'agira dans un premier temps d'analyser les différents mécanismes de financement des PME, dans un deuxième temps, il s'agira de présenter l'IMF étudiée, son volet PME, de présenter ses performances et de faire ressortir ses contraintes et faiblesses. Dans un troisième temps, nous formulerons des recommandations à l'encontre des PME, des SFD et du côté des autres acteurs (Etat, Partenaires techniques et financiers, etc.).

CHAPITRE 4 : Présentation générale de l'ACEP

L'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP) est une institution de microfinance qui a été créée en 1985 suite un projet financé par l'USAID (Agence Américaine de Développement International). C'est un leader du secteur de la microfinance au Sénégal. Nous allons dans ce chapitre, procéder à la présentation de l'ACEP (historique, mission, réseaux, produits et services offerts, structure organisationnelle).

4.1. Historique du réseau ACEP

L'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP) a été créée en 1985 sous forme de projet entre l'USAID et le Gouvernement du Sénégal sous le sigle « Projet de Développement des Collectivités Locales et de l'Entreprise Privée en Milieu Rural ». L'objectif visé était de faciliter l'accès au crédit aux micros entrepreneurs installés dans le bassin arachidier (régions de Kaolack et Fatick).

Après une évaluation en 1989, des recommandations ont été formulées en vue de transformer le projet en une institution privée pérenne à l'horizon 1993, date de clôture du projet.

Face à ces défis, la nouvelle équipe a adopté une série de mesures d'ordre stratégique et a posé une condition, à savoir celle de jouir des prérogatives d'exercer les pleins pouvoirs.

Les mesures les plus importantes ont consisté :

- au déplacement du siège de Kaolack à Dakar pour toucher d'autres types de marchés et accroître le portefeuille en volume et en nombre ;
- à l'extension du réseau à Mbour, Thiès et Louga;
- au relèvement du taux d'intérêt de 13.5 à 16% ;
- à la mise en place d'une politique rigoureuse de maîtrise des charges ;
- à la conduite d'une politique salariale flexible avec une partie variable fonction du résultat excédentaire réalisé ;

- à la mise en place d'un système informatique adapté aux besoins de reporting interne et externe ;
- à l'adoption d'un manuel de procédures destiné au suivi du déroulement correct des cycles des opérations et des enregistrements comptables.

Une évaluation à mi-parcours réalisée en 1993 a révélé la pertinence des choix opérés :

- « en 1991 déjà, ACEP a atteint pour la première fois un résultat d'exploitation excédentaire de 20 millions francs CFA hors subventions pour ensuite atteindre 83 millions en 1993. Le réseau couvre désormais la zone sud du pays non desservie jusqu'au 1992 ;
- en 1993 le portefeuille de prêts a atteint 1 584 000 000 francs CFA en volume et 2109 en nombre. »

Cette évaluation à mi-parcours allait définitivement jeter les bases d'une institutionnalisation du projet ACEP.

Après avoir considéré un certain nombre d'alternatives, les parties prenantes au Projet ont décidé de pérenniser ses opérations sous le statut juridique de mutuelle d'épargne et de crédit.

L'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP) obtenait son agrément au titre de caisse mutuelle d'épargne et de crédit le 29 mai 1993.

Les actifs de l'ancien projet évalués à 1 334 651 641 francs CFA ont été transférés à ACEP (Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production), institution de droit privé nouvellement créée à travers un accord de rétrocession de l'USAID du 02 décembre 1993 référencé AID/PDO/063/93.

L'ACEP sera par la suite régie par la loi n° 95-03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

Sous ce nouveau statut, ACEP a atteint des performances financières et opérationnelles remarquables et s'est positionnée comme une des institutions leaders dans le secteur de la microfinance en Afrique de l'Ouest.

Le maintien de cette position privilégiée, acquise grâce à une croissance soutenue des résultats et au maintien d'un portefeuille de qualité, va par la suite révéler une contradiction entre le déphasage de son statut légal de mutuelle et son modèle opérationnel :

- malgré l'existence de plusieurs agences régionales à travers le pays qui ont la taille de grande mutuelle, ACEP a toujours fonctionné avec un seul agrément ;
- les besoins de financement qui se sont accrus avec la mise en place du Guichet PME et la vision stratégique de nouer des partenariats stratégiques avec des investisseurs ne sont pas en phase avec son statut légal.

En 2008, une première réponse a été donnée avec la dotation d'agréments individuels aux diverses antennes régionales rompant ainsi avec la situation de réseau de fait qui a prévalu jusqu'ici.

Maintenant ACEP se trouve à une autre phase de son institutionnalisation : la nécessité d'épouser une nouvelle forme légale qui lui permet de répondre à ses ambitions d'être un véhicule financier apte à satisfaire à la fois ses clients traditionnels et sa nouvelle gamme de clients PME.

L'institution est aujourd'hui placée sous la supervision du Ministère de l'Economie et des Finances à travers la Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS-SFD), mais également de la BCEAO et de la Commission Bancaire de l'UMOA.

En 2012, ACEP est un réseau qui compte une Union et 11 Mutuelles de base qui peuvent être classées comme suit conformément aux dispositions de la nouvelle loi 2008-47 du 03 septembre 2008 :

- Mutuelle ACEP Mbour ;
- Mutuelle ACEP Tamba ;
- Mutuelle ACEP Kolda ;
- Mutuelle ACEP Ziguinchor ;
- Mutuelle ACEP Ourossogui.

Les mutuelles sous supervision de la BCEAO et de la Commission Bancaire de l'UMOA (encours de crédit ou d'épargne supérieur ou égal à 2 milliards francs CFA durant deux exercices consécutifs)

- Union des Mutuelles ACEP ;
- Mutuelle ACEP Dakar ;
- Mutuelle ACEP Pikine ;
- Mutuelle ACEP Diourbel ;
- Mutuelle ACEP Kaolack ;
- Mutuelle ACEP Saint Louis ;
- Mutuelle ACEP Thiès.

La mutuelle ACEP Thiès a atteint en 2011 et en 2012, un encours de crédit de plus de 2 milliards, ce qui la place désormais dans le rang des mutuelles sous article 44 (supervision Banque Centrale et Commission Bancaire).

4.2. Mission, réseau, produits et services offerts

En plus de sa belle mission, l'ACEP dispose d'un vaste réseau et d'une gamme de produits diversifiés.

4.2.1. Mission de l'ACEP

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

4.2.2. Réseau de l'ACEP

Le réseau d'ACEP compte actuellement 16 agences régionales et 73 points de services. L'ACEP couvre aujourd'hui la quasi-totalité du territoire national. Les secteurs éligibles aux prêts sont le commerce, les services, l'agriculture, le transport, l'import- export, l'artisanat, la manufacture etc. Au 31 décembre 2012, l'encours de crédit se monte à 36 milliards FCFA pour un nombre de 26 000 emprunteurs actifs dont 446 clients PME partageant un encours de 7 389 105 009.

L'ACEP dispose d'un siège social basé à Dakar qui joue un rôle technique de coordination et de supervision des activités des MEC ACEP mais aussi, réfléchit à l'organisation et à la stratégie.

Les institutions de base régionale polarisent chacune des bureaux satellites. Ceux-ci sont dirigés par des agents de crédit communément appelés chefs de bureaux et constituent le premier niveau du système. Ces derniers sont responsables de la gestion du portefeuille de l'ACEP. Ils étudient les prêts, contrôlent l'investissement et assurent le suivi des remboursements.

Les directeurs des MEC régionales sont eux-mêmes responsables de la supervision des différents bureaux implantés dans leur région. Les décisions sur les prêts sont prises au sein du Comité de crédit qui se réunit une fois par mois dans chaque région. L'ACEP ne fournit pas de conseils ni d'assistance technique aux entreprises. Toutefois, elle entretient des relations étroites avec les institutions et projets qui fournissent ces services et les clients peuvent au besoin s'y référer.

Le tableau suivant nous donne la situation de l'ACEP en 2013.

Tableau 8: Indicateurs de portée, de qualité du portefeuille et de rentabilité au 31/12/2013

Indicateurs	31/12/2013
Nombre de points de services (agences et guichets)	88
Nombre de membres/clients	165 272
Nombre d'emprunteurs actifs	49 173
Nombre d'emprunteurs actifs femmes	25 477
Nombre d'épargnants	114 264
Encours des dépôts	8 088 772 804
Encours de crédit	39 180 206 455
Total Actif	45 534 403 982
Total Fonds propres	28 912 127 952

Sources : nous-mêmes, à partir des résultats de l'enquête menée auprès de l'ACEP.

NB : Les données de 2013 sont provisoires.

4.2.3. Produits et services offerts

L'ACEP dispose d'une gamme de produits diversifiée aussi bien au niveau du crédit que de l'épargne.

Pour le crédit, il s'agit de:

- Le prêt aux TPE (très petites entreprises)
- Le crédit agricole
- Le crédit aux chaînes de valeurs
- Le crédit consommation destiné au salarié (habitat, équipement, besoins sociaux) sans obligation de domiciliation de salaire et sans agios ni frais de tenue de compte
- Le crédit de groupe (groupement de femmes, organisations villageoises) destiné à ceux qui ne disposent pas de garantie.

Ces différents produits ont pour but de financer l'investissement, le fonds de roulement, les campagnes agricoles, les besoins de trésorerie immédiats.

Pour l'épargne :

Il s'agit de :

- Compte courant :

C'est un compte sans agios ni frais de tenue de compte avec un minimum de cinq mille Francs CFA (5000 FCFA). Tout membre doit obligatoirement avoir un compte courant. Il n'y a pas de plafond pour les versements et retraits ;

- Compte d'épargne spéciale rémunéré :

C'est un compte qui permet aux clients de pouvoir faire face à tout imprévu. Tout comme le compte courant, les versements sont illimités ;

- Compte à terme rémunéré : dans ce type de compte, le montant est bloqué jusqu'à échéance du contrat. Elle est rémunérée jusqu'à 4% avec un montant minimum de 50000 FCFA.

➤ Plan d'épargne projet rémunéré

C'est un plan d'épargne avec des versements mensuels destiné aux personnes ayant un projet en tête. La durée de vie maximale de ce type de compte est de deux ans.

Pour les services :

Les services bancaires sont constitués de :

- transferts d'argent : C'est un service qui permet aux clients d'envoyer ou de recevoir de l'argent un peu partout dans le monde. En guise d'exemple de guichet de transfert, nous pouvons citer, western union, money gram etc.
- retraits déplacés (gratuits au sein des guichets d'une même agence)
- versements déplacés (gratuits)
- remises de chèques (gratuits)
- virements de compte à compte (gratuits)
- virement d'échéance de remboursement (gratuit)
- guichet unique à Dakar (les comptes du client sont visible dans toutes les agences)

4.3. Structure organisationnelle

L'organigramme (voir annexe 3) permet de distinguer les principaux organes et les différents départements de l'ACEP.

Parmi les principaux organes, nous avons :

- L'assemblée générale (AG) : C'est l'instance suprême de l'ACEP avec pour rôle l'approbation, le règlement intérieur et la modification des statuts. C'est elle qui est chargée d'élire les membres des autres organes de l'ACEP à savoir le conseil d'administration (CA), le comité de crédit (CC), le comité de surveillance (CS) ;
- Le comité d'administration (CA) : Il est composé de 07 membres élus par l'assemblée générale. Ses membres ne peuvent occuper des fonctions dans le comité de crédit ou dans le comité de surveillance. Il se réunit au moins une fois par trimestre ;

- Le comité de crédit (CC) : il est chargé de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures préalablement définies. Son rapport de gestion est soumis à l'AG. Il est composé de 05 membres ;
- Le comité de surveillance (CS) : il compte 05 membres élus. Il est chargé de veiller à la régularité des opérations et de contrôle de gestion. Il s'assure de l'application des dispositions réglementaires dans les opérations de caisse. Il présente un rapport annuel à l'AG. En cas il doit alerter le CA. Si ce dernier ne réagit pas, il peut convoquer une assemblée générale extraordinaire. Si aucune mesure n'est prise, le ministère des finances doit être informé.

Les différents départements de l'ACEP sont :

- Département finance et comptabilité ;
- Département Etudes et Développement ;
- Département juridique ;
- Département Informatique ;
- Département Contrôle de gestion ;
- Département Réseau et PME ;
- Département ressources humaines et moyens généraux.

Tout au long de ce chapitre, l'ACEP a été présenté sous différents aspects, ce qui nous a permis de mieux connaître sa structure et de comprendre son organisation.

CHAPITRE 5: Présentation et analyse des résultats

Le traitement (à l'aide du Logiciel Excel) et l'analyse des données collectées auprès de l'ACEP a permis d'aboutir aux résultats ci-après pour chaque indicateur relatif aux variables explicatives et à la variable expliquée. Nous ferons l'analyse concomitamment à la présentation de ces résultats.

5.1. Présentation des résultats du guichet PME de l'ACEP par rapport aux variables explicatives

L'ACEP dispose d'une solide expérience dans le financement des activités économiques tant pour des besoins en fonds de roulement qu'en investissement. A cet effet, elle a mis en place en avril 2005 un guichet dédié aux PME tout en continuant à financer les TPE (très petites entreprises) qui constituent sa cible classique. Ce guichet, qui regroupe une clientèle de grande envergure dont les besoins en financement dépassent 15 millions, représente 32% du portefeuille total d'ACEP. Ce type de clientèle a des besoins spécifiques en termes de durée de crédit notamment les crédits à moyen et long terme pour pallier leur insuffisance de ressources longues et le problème de financement des investissements.

Jusqu'en 2013, pour bénéficier d'un crédit PME, il fallait avoir déjà bénéficié d'un crédit TPE. La PME devait donc déjà être membre/client de l'ACEP. De nos jours, même les nouveaux clients de l'ACEP peuvent bénéficier d'un crédit PME. Ainsi, après avoir exprimé son besoin, le client ouvre un compte s'il n'est pas déjà membre de l'ACEP. Il va par la suite rencontrer un chargé de prêt qui instruit le dossier. Ce chargé va préalablement discuter avec le promoteur des conditions et modalités des prêts de l'ACEP. A travers cet entretien, le chargé de prêt évalue l'activité de l'entreprise, sa capacité financière mais surtout sur sa rentabilité. Un rendez-vous est ensuite fixé pour visite technique. Si après visite et entretien, le chargé de prêt estime que les données fournies sont fiables et que le projet est rentable, il confectionne le dossier de crédit qui comprendra entre autres documents les états financiers de la PME, le compte d'exploitation des six derniers mois, le relevé bancaire etc. après

approbation du dossier par le chargé de prêt, le dossier est transmis au responsable de guichet pour vérification du dossier, une seconde visite avec un assistant juridique. Ce dossier est ensuite remis au comité de crédit qui est l'instance de décision.

Après la décision du crédit, le membre est informé du refus ou de l'approbation du financement.

En cas d'approbation du financement, le membre bénéficiaire doit transmettre au service juridique les documents de garantie pour vérification. Les garanties exigées sont les garanties réelles (hypothèque ou gage).

Le chargé de prêt ré explique au bénéficiaire les termes et conditions d prêt : pénalités, taux d'intérêt (entre 9 et 10%), apport requis (entre 5 et 8% suivant la nature du crédit).

Avant le premier remboursement, le chargé de prêt va s'assurer que les fonds alloués sont bel et bien utilisés comme prévu et non à d'autres fins.

5.1.1. Variable « Expertise technique de l'ACEP »

L'expertise technique de l'ACEP se mesure par le personnel technique du guichet PME et par le nombre de produits de prêts PME.

5.1.1.1. Personnel technique guichet PME du siège

Le guichet PME de l'ACEP est logé au niveau de la Direction générale et est structuré de la manière suivante :

- un responsable qui gère le guichet ;
- deux chargés de prêts qui instruisent les demandes des clients ;
- un analyste de crédit pour l'analyse financière (bilan, compte de résultat et tableau de cash-flow) ;
- un juriste qui s'occupe des garanties et du recouvrement.

5.1.1.2. Nombre de produits de prêts PME

Le guichet PME de L'ACEP propose comme crédit :

- Le crédit de fonds de roulement : il cible tout entrepreneur exerçant son activité principal au Sénégal et dont les besoins de crédit sont supérieurs à quinze (15) millions. L'emprunteur doit avoir soldé au moins un prêt TPE, avoir un besoin supérieur à 15 millions pour le premier prêt PME et aussi disposer d'une solide expérience dans le domaine d'activité.

Le montant minimum est de quinze (15) millions et le maximum est de trente-cinq(35) millions.

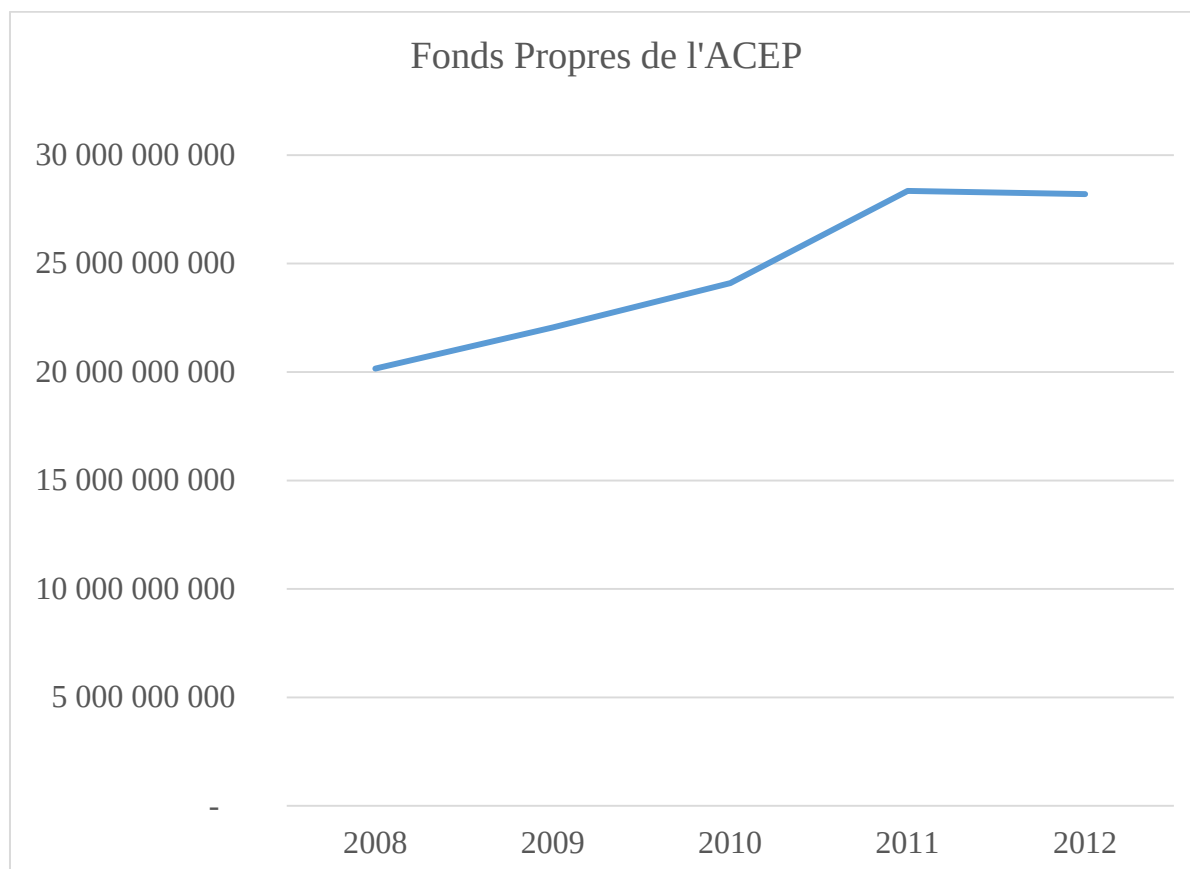
- Le crédit d'investissement : il a pour but de fournir aux entrepreneurs un produit de crédit pour leur besoin d'investissement et d'accompagner les membres actuels des mutuelles ACEP dont les besoins de crédit sont supérieurs à 15 millions ;
- Le crédit de trésorerie : il cible toute PME exerçant son activité principale au Sénégal. Il leur permet de faire face à leurs décalages de trésorerie, aux besoins urgents et d'accompagner les membres du guichet PME ACEP dont les besoins de liquidité sont inférieurs à quinze millions.

5.1.2. Variable « Capacités financières de l'ACEP »

Il s'agit du niveau des fonds propres et de l'emprunt de plus de deux ans au niveau des banques.

5.1.2.1. Niveau des fonds propres de l'ACEP

Figure 1 : Niveau des fonds propres de l'ACEP

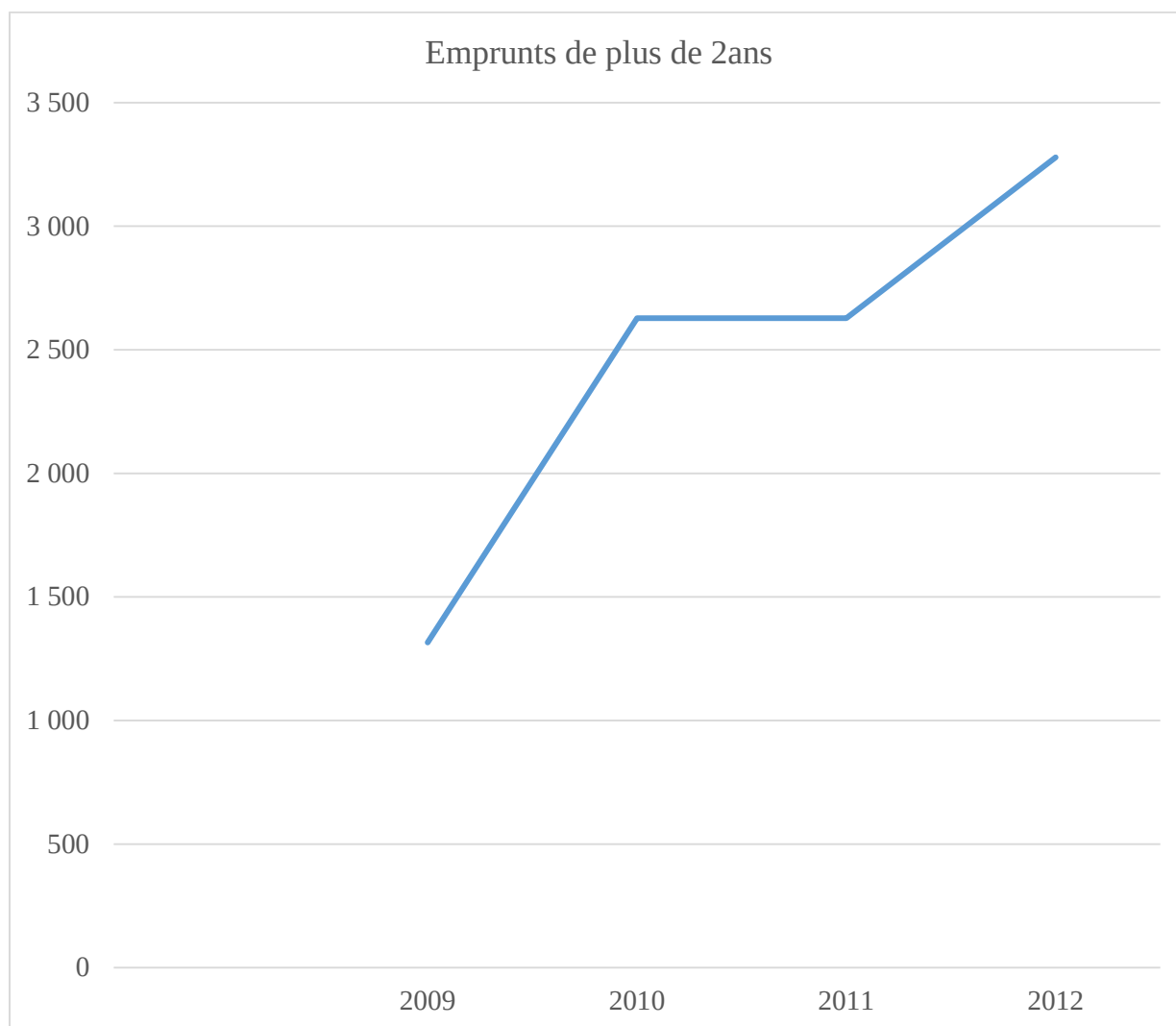


Source : nous-mêmes, à partir des résultats de l'enquête menée auprès de l'ACEP.

Nous pouvons à travers ce graphique remarquer la rapide évolution du niveau de l'ACEP entre 2008 et 2012.

5.1.2.2. Emprunt de plus de deux (2) ans au niveau des banques et autres structures de refinancement (en millions de Francs CFA)

Figure 2 : Emprunt de plus de deux ans de l'ACEP au niveau des banques et autres structures de financement.



Source : nous-mêmes, à partir des résultats de l'enquête menée auprès de l'ACEP.

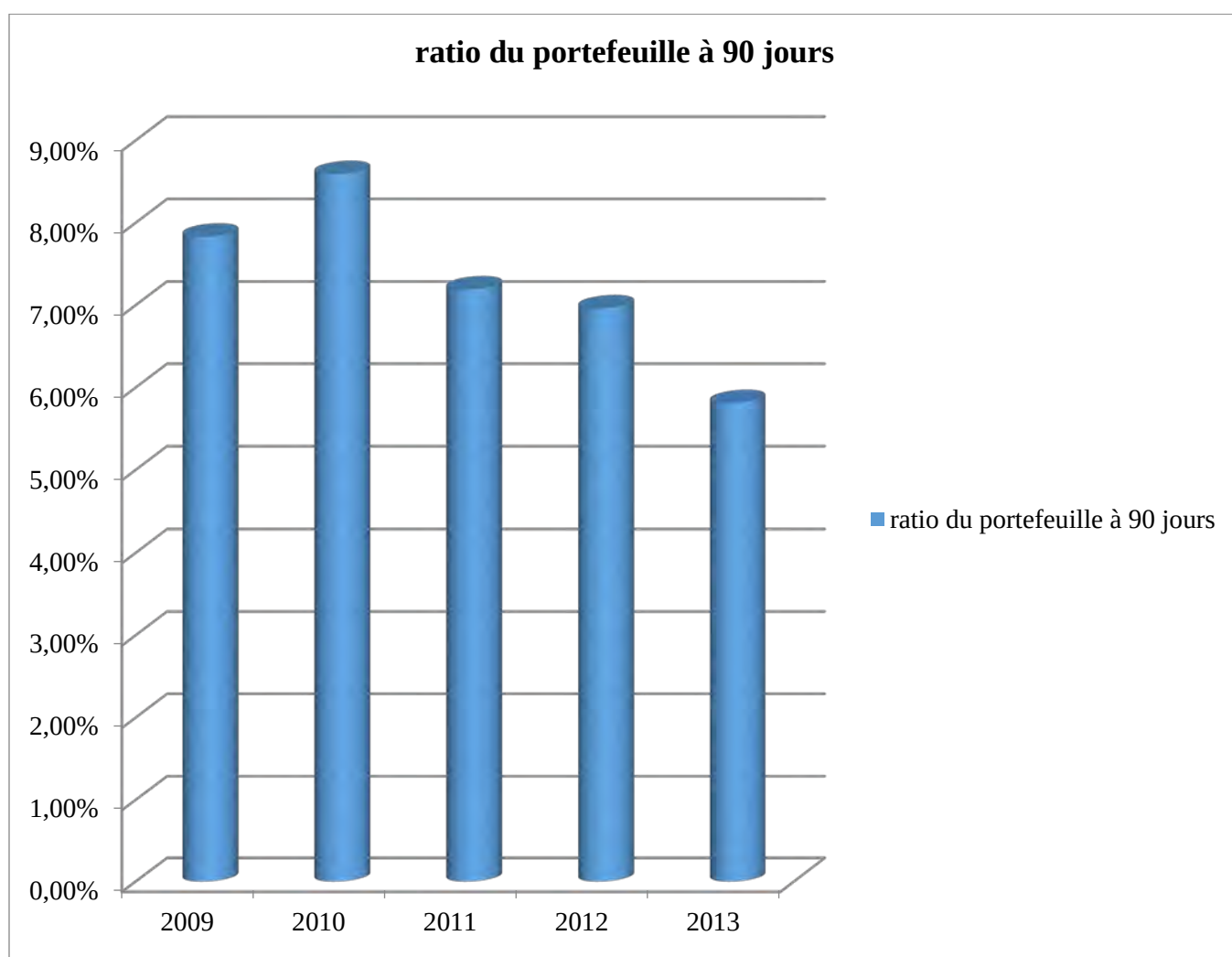
Nous pouvons remarquer la subite croissance des emprunts de l'ACEP à partir de 2011.

5.1.3. Variable « capacité de remboursement des PME »

Cette variable peut être mise en évidence à travers le ratio du portefeuille à risque PME 90 jours.

5.1.3.1. Ratio du Portefeuille à risque PME 90 jours

Figure 3: Ratio du portefeuille PME à risque à 90 jours à l'ACEP



Source : nous-mêmes, à partir des résultats de l'enquête menée auprès de l'ACEP.

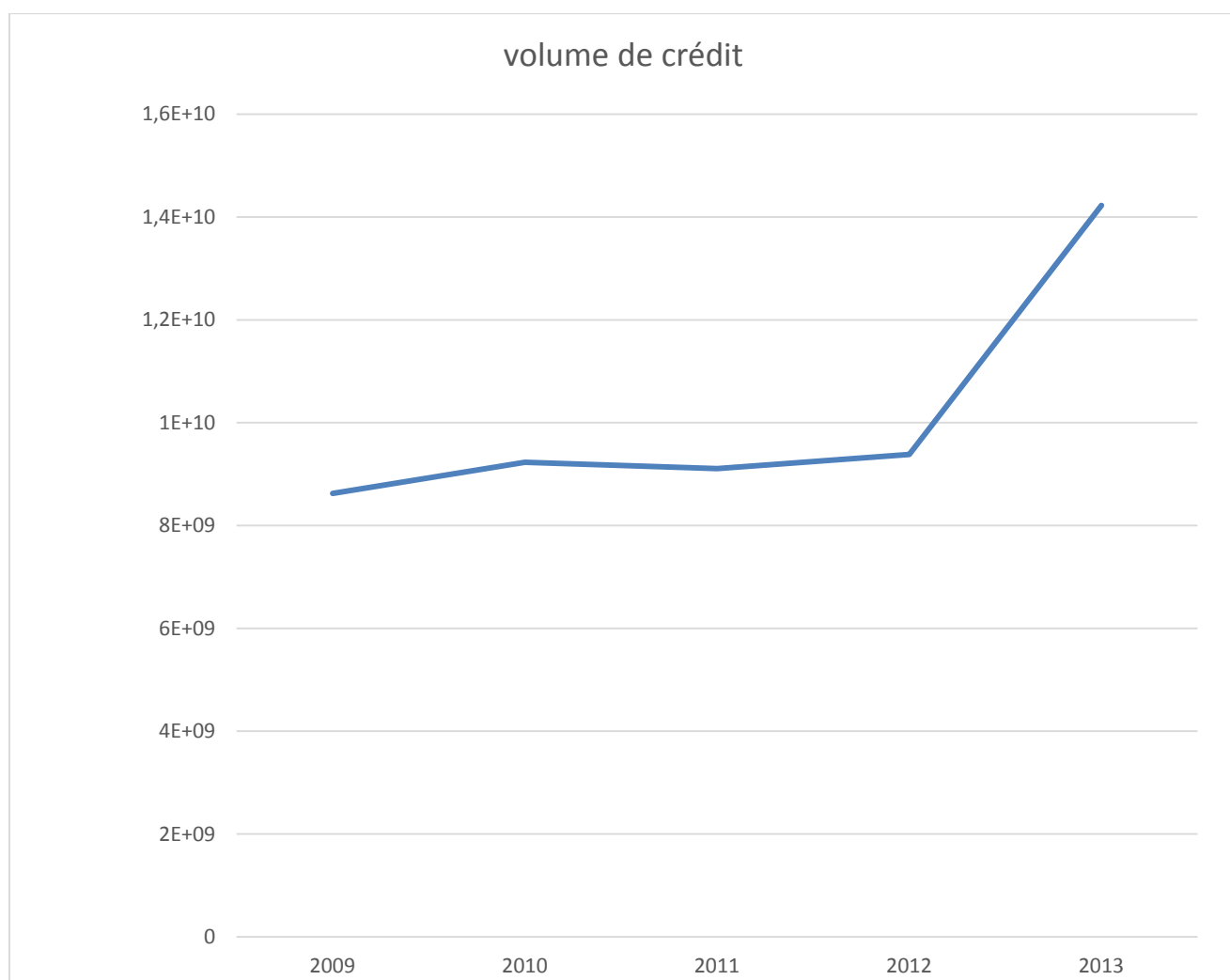
Le ratio du portefeuille à 90 jours est un indicateur qui mesure le risque actuel et les pertes potentielles à venir. Nous pouvons ici observer la baisse du taux élevé du ratio de 2009 à 2013.

5.2. Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée « performance du guichet pme »

Il s'agit de la performance du département PME de l'ACEP

5.2.1. Volume de prêt PME octroyés durant les cinq dernières années à l'ACEP

Figure 4 : Volume de prêt PME octroyés durant les cinq dernières années à l'ACEP

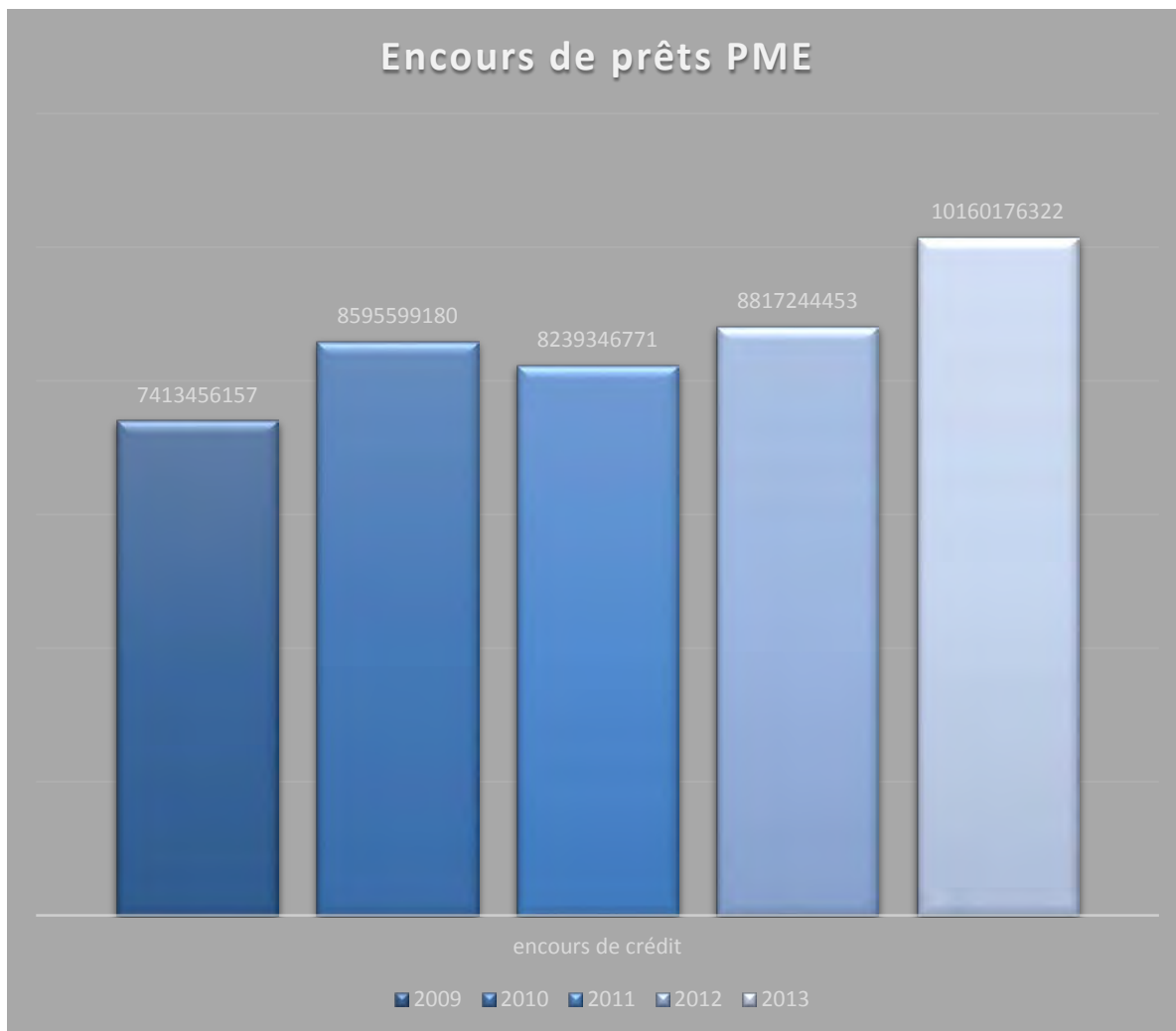


Source : nous-mêmes, à partir des résultats de l'enquête menée auprès de l'ACEP.

Nous observons l'évolution fulgurante du volume de prêts PME octroyés à l'ACEP à partir de 2012.

5.2.2. Encours de prêt PME octroyés durant les cinq dernières années

Figure 5: Encours de prêt PME octroyés durant les cinq dernières années



Source : nous-mêmes, à partir des résultats de l'enquête menée auprès de l'ACEP.

Ce graphique représente l'évolution de l'encours de prêts PME octroyés par l'ACEP.

5.2.3. Nombre de prêt PME octroyés

Tableau 9 : Nombre des PME financées durant ces cinq dernières années

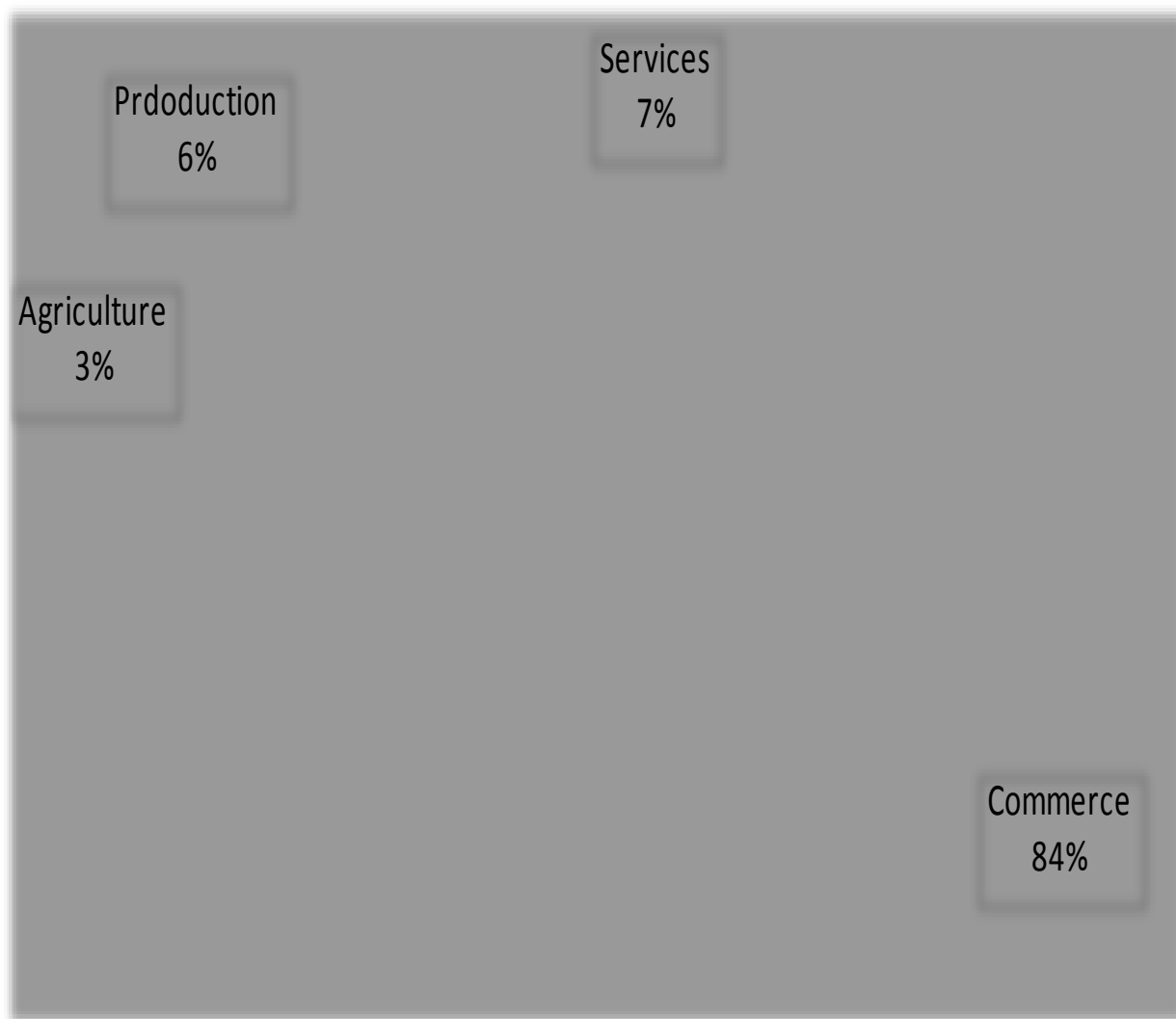
Indicateur	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre des PME financées	378	387	326	338	688
Part des hommes	281	291	255	270	561
Part des femmes	97	96	71	68	127

Source : nous-mêmes, à partir des résultats de l'enquête menée auprès de l'ACEP.

Nous observons que le nombre de PME financées a quasiment doublé entre 2009 et 2013 passant respectivement de 378 à 688 PME financées.

5.2.4. Nombre de PME financées par secteurs d'activités à l'ACEP

Figure 6 : Nombre de PME financées par secteur d'activité à l'ACEP

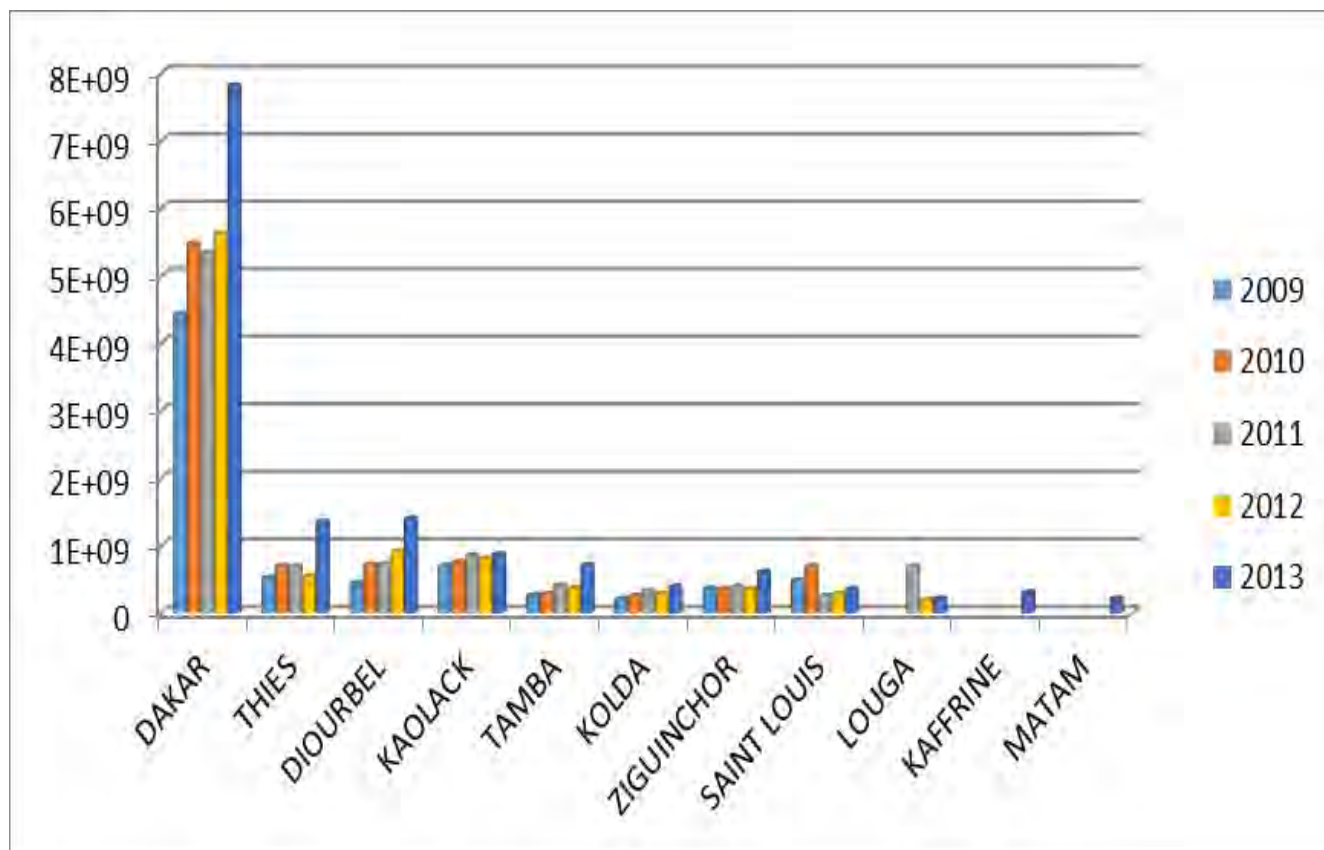


Source : nous-mêmes, à partir des résultats de l'enquête menée auprès de l'ACEP.

Le secteur le plus financé par l'ACEP est de loin le commerce.

5.2.5. Répartition par région des PME financées à l'ACEP

Figure 7 : Répartition par région des PME financées à l'ACEP



Source : nous-mêmes, à partir des résultats de l'enquête menée auprès de l'ACEP.

Dakar est la région la plus financée par l'ACEP.

5.3. Analyse des résultats du guichet PME de l'ACEP par rapport aux variables explicatives

5.3.1. Variable « Expertise technique de l'ACEP »

➤ Personnel technique guichet PME du siège :

L'ACEP dispose d'une solide expérience dans le financement des activités économiques tant pour des besoins en fonds de roulement qu'en investissement. C'est ainsi que son guichet PME a reçu l'appui de la Coopération Financière Allemande (KFW) dans le cadre d'une assistance technique d'un an visant à renforcer les capacités techniques de ses agents et à améliorer la gestion des risques inhérents à l'offre de produits de prêts au MPME.

➤ Nombre de produits de prêts PME

Comme déjà cités, les produits PME proposés par l'ACEP sont le crédit de fonds de roulement, le crédit d'investissement et le crédit de trésorerie. Il existe toutefois plusieurs critères de sélection pour qu'une PME puisse avoir accès à un de ces crédits. Il s'agit entre autres du niveau d'activité de l'entreprise, des garanties sûres (hypothèques ou gages), de la fiabilité des états financiers fournis par les PME. A cela s'ajoute la condition d'avoir déjà bénéficié deux fois d'un crédit TPE.

5.3.2. Variable « Capacités financières de l'ACEP »

➤ Niveau des fonds propres de l'ACEP

Les fonds propres sont les capitaux dont dispose l'entreprise. Ils représentent l'argent apporté par les actionnaires à la constitution de la société ou ultérieurement, ou laissés à la disposition de la société en tant que bénéfices non distribués sous forme de dividendes. Plus les capitaux propres sont élevés, plus le risque de faillite est faible et donc l'espérance de vie de l'entreprise élevée. De 2008 à 2012, les fonds propres de l'ACEP sont passés de 20 157 385 295 à 28 199 006 554 FCFA. Chiffres qui témoignent de la bonne santé financière de l'ACEP en 2012.

➤ **Emprunt de plus de deux (2) ans au niveau des banques et autres structures de refinancement (en millions de Francs CFA)**

L'emprunt de plus de deux (2) ans au niveau des banques et autres structures de refinancement a quasiment doublé de 2009 à 2012 (passant de 1 316 886 549 en 2009 à 3 279 785 000 en 2012).

5.3.3. Variable « capacité de remboursement des PME »

➤ **Ratio du Portefeuille à risque PME 90 jours**

Cet indicateur est déterminant pour la santé financière (pérennité) de l'institution. Il mesure le risque actuel et les pertes potentiels à venir. Ce ratio nous indique la situation présente de l'entreprise et nous informe des conséquences si rien n'est entrepris pour corriger la situation. Il est calculé comme suit : *Solde restant dû des crédits PME en retard de plus de 90 jours / Encours total de crédit PME (x100)*. Le ratio est beaucoup trop élevé et dépasse largement le seuil de 5%. Un tel taux devrait inquiéter les financiers de l'ACEP. Généralement, quand le taux est aussi élevé, une baisse de financement se fait observé, jusqu'à stabilité. Cela traduit les efforts que l'ACEP devrait encore fournir pour professionnaliser davantage son Département PME.

5.4. Analyse des résultats par rapport à la variable expliquée « performance du guichet pme »

➤ **Volume de prêt PME octroyés durant les cinq dernières années à l'ACEP**

Le volume de crédit ne cesse d'augmenter d'années en années. Il a quasiment doublé de 2009 (8 623 500 000) à 2013 (14 225 600 000). L'augmentation en 2013 est due à l'ouverture de plus de guichets dans les agences d'ACEP.

➤ **Encours de prêt PME octroyés durant les cinq dernières années**

L'encours de crédit représente le stock de crédit aux mains des PME emprunteurs et qui n'ont pas encore été remboursés. Il est l'indicateur du niveau permanent de l'activité en termes

d'exploitation. L'analyse de la figure montre a connu une progression entre 2009 et 2013 sauf en 2011 ou elle a régressé à la suite de la dégradation de la qualité du portefeuille PME à cette période. Néanmoins, une reprise a été notée dès l'année suivante et le portefeuille a atteint le pic de 10,16 milliards FCFA en 2013.

➤ **Nombre de prêt PME octroyés**

En 2013, 688 PME ont été financées par l'ACEP. La part des hommes dans le financement des PME est beaucoup plus élevée que celle des femmes. Cela a pour simple explication que les femmes n'ont généralement pas les moyens de faire de gros prêts et exercent surtout dans les activités de commerce.

La subite augmentation du nombre de PME financés en 2013 est due à l'ouverture dans certaines régions et agences de guichet PME. C'est le cas de l'agence des Parcelles Assainies et de Rufisque.

➤ **Nombre de PME financées par secteurs d'activités à l'ACEP**

Le secteur le plus financé par le guichet PME est de loin le secteur du commerce, suivi par celui des services, puis de la production et enfin de l'agriculture. En 2011, 274 PME ayant pour activité le commerce ont été financées. Les services étaient au nombre de 24, la production 20 et seulement 8 pour l'agriculture.

➤ **Répartition par région des PME financées à l'ACEP**

L'on observe à travers ce graphique que Dakar est la région la plus financée par l'ACEP, suivie de près par Thiès et par Diourbel. Ce gros financement à Diourbel est dû au financement octroyé à Touba. L'agence de Louga n'a été créée qu'en 2011. Kaffrine et Matam sont les régions les plus desservies.

Après présentation et analyse des résultats du guichet PME de l'ACEP, il est indéniable que l'ACEP est un des leaders de la microfinance au Sénégal. Il serait toutefois utile d'apporter quelques recommandations à l'ACEP pour une meilleure performance.

CHAPITRE 6 : Recommandations

Pour une meilleure rentabilité du secteur de la microfinance, il est utile d'apporter quelques recommandations.

6.1.Recommandations à l'attention des PME :

Pour un meilleur accès au financement, nous recommandons:

- o De faire suivre une formation en management aux dirigeants des PME ;
- o D'apporter un appui-conseil permanent aux dirigeants des PME sur la gestion de leur entreprise ;
- o De renforcer les capacités des PME sur l'éducation financière ; d'ailleurs l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF), dans le cadre de la deuxième concertation sur le crédit déroule actuellement, avec l'appui de la Banque Africaine de Développement, un programme d'éducation financière des PME du Sénégal ;
- o De se faire entourer de conseillers financiers qui puissent définir correctement leurs différents besoins de financement afin de trouver les financements adéquats ;
- o De faire une évaluation régulière de leur patrimoine afin d'être situé sur les biens qui peuvent être éventuellement mis en garantie en cas de sollicitation de crédit ;
- o De mieux gérer la trésorerie et/ou la comptabilité de l'entreprise et de la trésorerie de la PME avec celle du Promoteur : ces services doivent être tenus par des professionnels ;

- o De travailler à plus de transparence dans la gestion: ce qui aboutirait à la transparence comptable et financière des PME car sans données financières fiables, il n'y a pas de financement, à ce niveau les CGA devraient être davantage renforcés et étendus ;
- o D'améliorer la compétitivité des produits, notamment sur les marchés de la CEDEAO, de l'Union Européenne et des Etats-Unis.

6.2.Recommandations à l'attention des SFD et autres institutions financières (établissements de crédit, compagnies d'assurances)

- o Alléger au mieux les garanties ;
- o La mise en place de fonds de garantie adaptée aux PME qui faciliterait l'accès des PME au financement. A titre d'exemple le FONGIP au Sénégal.
- o La mise en place d'un fonds d'assistance technique : Les IMF éprouvent d'énormes difficultés à accompagner les PME qui, de par leur nature, sont informelles. Elles ne sont donc pas suffisamment bien préparées pour répondre à toute l'expertise requise pour prendre en charge les PME. En d'autres termes, elles n'ont pas les capacités techniques requises en matière d'analyse du segment des PME. Or, il est difficile d'appliquer les techniques bancaires dans un secteur informel, comme celui qui caractérise le segment des PME. D'où l'importance de l'assistance technique en leur faveur. Cet appui technique est fondamental car permettant aux banques et IMF de maîtriser les risques, donc de pouvoir accorder des crédits aux PME.
- o Augmenter le niveau de transparence avec les bailleurs et investisseurs : ce qui reviendrait à disposer de données financières justes et actuelles, comme le stipule la nouvelle loi, se faire régulièrement évaluer en externe, à reporter leurs données financières sur le site web mix market, à améliorer la gouvernance d'entreprise. Ces différentes actions favoriseraient la transparence du secteur et l'attraction pour les investisseurs et bailleurs.

- o Assurer une plus grande professionnalisation des guichets PME créés
- o Améliorer le niveau de fonds propres et de professionnalisation afin d'être plus éligibles aux conditions des structures de refinancement et lever des ressources à moyens et long termes pour financer les besoins en investissement des PME ;
- o d'assurer un meilleur suivi, au niveau des SFD et des Banques, des indicateurs liés à l'accès au financement des PME aux services financiers ;
- o Développer des relations d'affaires et favoriser l'articulation avec le secteur bancaire pour fermer l'écart de financement des PME.

6.3.Recommandations du côté des autres acteurs (Etat, Partenaires techniques et financiers, etc.)

- o Assurer une plus forte articulation entre les services financiers et les services non financiers aux PME ;
- o Accompagner les SFD dans la diversification et l'adaptation de l'offre au profit des PME et la mise en place de mécanismes de financement innovants, les produits de la finance islamique constituent dans ce sens une opportunité ;
- o De veiller à une plus grande synergie entre les structures s'activant dans la promotion et l'encadrement (ANEJ, ADPME, Bureau de Mise à Niveau, ASEPEX, APDA, ANPT, etc.) et celles spécialisées dans le financement (BNDE, FONGIP, FONSIS, FNPJ, ANEJ, FNCF, FNEF...) ;
- o De travailler à faciliter l'accès des SFD à des ressources moyen et long termes ; la BCEAO a révélé que la possibilité pour les SFD d'accéder directement à son guichet refinancement pourrait être envisagée en 2015 ;

- o de mettre en place des dispositifs de capital-risque et prises de participation pour accompagner les nouvelles créations (start-up) de projets innovants ;
- o Alléger davantage la fiscalité applicable aux PME ;
- o Assister l'Etat et l'autorité monétaire pour la mise en œuvre d'un système de cotation publique des entreprises et la mise en place d'un système de scoring dans les institutions financières désireuses d'investir dans le développement des PME, l'objectif étant de faciliter l'identification des risques PME et de réduire le coût des transactions.
- o Favoriser le mobile banking en mutualisant les initiatives en cours, pour permettre aux populations non bancarisées d'avoir accès à certains services financiers, tout en réduisant les coûts pour les institutions financières.
- o Assister les banques et les SFD qui souhaitent mettre en place une unité de financement des PME à acquérir l'expertise nécessaire et à accéder aux ressources dédiées.

6.4. Recommandations spécifiques à l'ACEP

- o Assurer un meilleur suivi des prêts afin d'éviter les retard liés au remboursement des prêts ;
- o Renforcer le personnel dédié au guichet PME ;
- o Etablir des stratégies qui pourraient aboutir à la réduction du ratio du portefeuille à risque ;
- o Renforcer les secteurs d'activité à financer à plus forte valeur ajoutée comme l'agriculture ;
- o Tisser des partenariats avec les structures d'appui aux PME et les organisations professionnelles et consulaires (chambres de commerce et chambre des métiers notamment).

CONCLUSION GENERALE

Les PME occupent une place importante dans l'économie d'un pays, surtout dans les pays en voie de développement comme le Sénégal. En effet, elles ont fait leur preuve face aux problèmes socio-économiques (chômage, exode rural...) et ont également joué un rôle importante dans le renforcement du tissu industriel, le développement régional, le développement de l'exportation etc.

C'est pour ces différentes raisons que les Autorités politiques sénégalaises font preuve de beaucoup de considération tant sur le plan financier, légal et réglementaire. En effet, l'environnement politique est très favorable au développement de la PME et œuvre pour sa croissance et sa compétitivité. La preuve en est la création d'un ministère des PME qui a un compartiment spécialement réservé à l'entrepreneuriat féminin, la mise en place de certaines structures comme la DPME, l'ADPME, l'ASEPEX, l'APDA, la création de banques comme la BNDE qui a pour principale mission de faciliter l'accès au financement des entreprises sénégalaises.

Dans le cadre du Plan Sénégal Emergent, l'une des actions phares retenus en vue de l'approfondissement du secteur financier concerne la confection "d'un Plan PME/TPE portant sur l'amélioration des conditions-cadres, l'accompagnement innovant des acteurs et le renforcement des capacités d'évaluation et de partage des risques".

Malgré leur importance numérique, les PME sont confrontées à plusieurs difficultés, dont le principal reste la difficulté lié à l'accès au financement, en particulier pour l'investissement. Notre étude a montré que les problèmes de financement des petites et moyennes entreprises étaient principalement liés aux garanties à fournir et à la mauvaise gestion de la PME.

Nonobstant les efforts déjà fournis, il reste beaucoup à faire de la part de l'Etat et des bailleurs de fonds quant à l'assistance financière réclamée par les PME, l'assouplissement des procédures et la diversification des techniques bancaires.

La microfinance apparaît dès lors comme une alternative crédible grâce à la souplesse de sa démarche, à sa prise en compte des spécificités des PME, à la proximité et surtout grâce à la facilité d'accès au crédit. Au Sénégal, le secteur de la microfinance a permis le financement de 4 424 PME. C'est ainsi que pour accompagner leur clientèle "haut de gamme", certaines IMF ont mis en place des guichets spécifiques pour le financement des PME. A l'instar du Crédit Mutuel du Sénégal et de PAMECAS, l'ACEP avec la mise en place son guichet PME,

qui, comme ses chiffres le démontrent a connu une réelle évolution. En effet, elle a à elle seule financé près de 688 PME avec un volume de crédit de 14 225 600 000 FCFA en 2013.

Malgré les efforts de l'ACEP dans le financement des PME en termes de structuration, de produits et d'engagement, il reste encore beaucoup d'effort à faire pour arriver à satisfaire de façon durable la demande de financement des PME. En atteste la dégradation du portefeuille PME qui devrait amener les responsables des institutions à intensifier d'avantage leurs efforts pour professionnaliser leurs guichets PME mais également développer les partenariats avec les structures d'appui afin de mieux encadrer les PME financées.

Les Autorités devraient favoriser les relations entre les PME et les grandes entreprises en développant les relations de sous-traitance, de partenariat qui permettront une croissance de ces dernières et assurera une meilleure relance économique dans nos pays en voie de développement.

De leur côté, les PME doivent s'organiser pour mieux agir, exploiter rationnellement leurs ressources, diffuser à grande échelle leurs produits, anticiper le comportement des différents intervenants et faire défendre leurs intérêts dans le but de continuer à assurer leur existence. Egalement, une collaboration entre les banques et les institutions de microfinance mais aussi une implication continue de l'Etat pourrait permettre de résoudre le problème fondamental qui réside dans l'inadéquation entre l'offre et la demande en services et produits financiers.

De son côté, l'ACEP devrait renforcer davantage le personnel dédié au guichet PME, accorder plus d'importance au suivi des prêts PME et développer davantage de partenariat avec les structures d'appui aux PME, les chambres de commerce et chambres de métiers.

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX RESPONSABLES DU DEPARTEMENT PME DE L'ACEP

Date :

Nom de l'IMF :

Nom et Prénoms du répondant au questionnaire/ Statut au sein de l'IMF:

- 1) Quels sont les principaux objectifs de l'ACEP ?
- 2) Existe-t-il un volet PME à l'ACEP ? si oui, depuis quand a-t-il été mis en place ? Dire pourquoi il a été mis en place (recueillir les documents de présentation de l'ACEP et du guichet PME)
- 3) Qu'est un crédit PME selon l'ACEP?
- 4) Comment est structuré le guichet PME : nombre d'agents, profil, organigramme, procédures, déclinaison au niveau des institutions de base, etc.
- 5) Donner les statistiques suivantes sur les cinq dernières années (pour chaque année)
 - ☐ Nombre de PME financées, forme juridique et répartition par secteur et par sexe
 - ☐ Volume de crédit PME et répartition par secteur et par sexe
 - ☐ Encours de crédit PME et répartition par secteur et par sexe
 - ☐ Répartition par région des PME financées
 - ☐ Ratio du Portefeuille à risque à 90 jours
 - ☐ Répartition des volumes de prêt PME selon l'investissement et le fonds de roulement
- 6) Existe-t-il un ou des critère (s) de sélection indispensable (s) pour que les PME puissent avoir accès à un financement auprès de votre institution ? si oui lesquels ?

- 7) Décrire la procédure d'instruction des demandes de prêts. Quels sont les outils d'analyse du risque PME utilisés?
- 8) Quelles sont les garanties exigées aux PME ?
- 9) Comment sont-elles évaluées par votre institution ?
- 10) Quels sont les problèmes rencontrés vis-à-vis de ces garanties ?
- 11) Quelles sont les pièces à fournir par les PME lors d'une demande de crédit ? Existe-il d'autres conditions?
- 12) Quel est votre taux d'intérêt effectif ?
- 13) Les PME arrivent-elles à rembourser les prêts contractés dans les délais ?
- 14) Quelles sont les conséquences en cas de non-remboursement ?
- 15) Quel est l'apport requis
- 16) Existe-t-il un suivi des PME après financement ? Si oui, décrire le processus
- 17) Si oui, combien de PME ont pu tenir le coup après avoir été financé par votre institution et combien ont échoué malgré le financement ?
- 18) Comment est évaluée la satisfaction des PME ?
- 19) Quel est le pourcentage de PME qui ont reçu plus de trois prêts ?
- 20) Quel est le pourcentage de PME qui sont clientes depuis plus de trois ans ?

21) Travaillez-vous avec des organisations formelles regroupant les PME ?

Si oui lesquelles et quelle est la nature de ces partenariats ? Si non, est ce envisagé ?

22) Quelles sont les difficultés rencontrées par le guichet PME de l'ACEP (aux niveaux interne et externe)? Qu'est ce qui est fait pour les surmonter?

23) Décrire les perspectives de développement du guichet PME

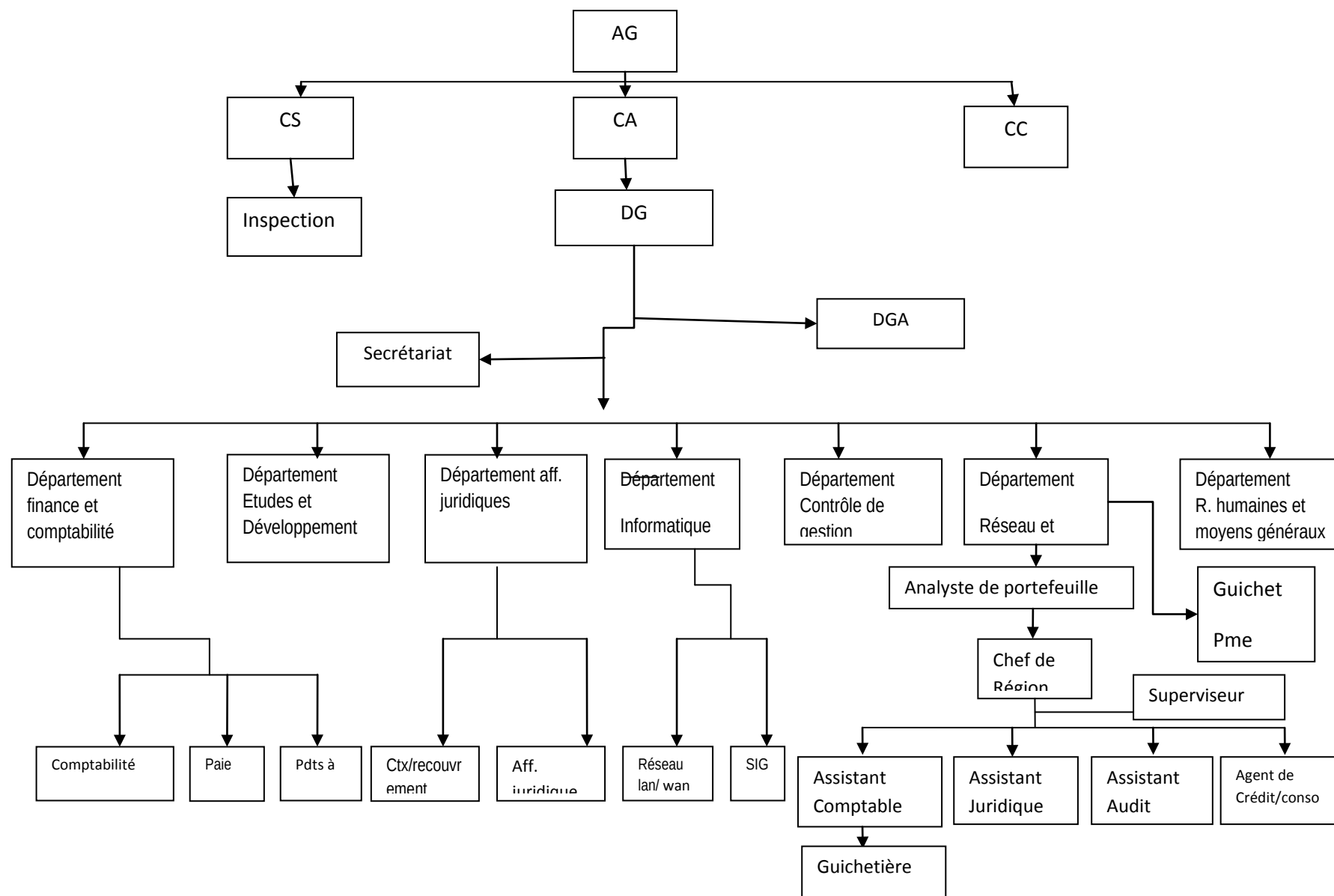
Merci de votre disponibilité

Annexe 2 : Liste des responsables rencontrés à l'ACEP

A l'ACEP, nous nous sommes entretenus avec :

- Monsieur DIOP Pape, Responsable guichet PME ;
- Madame NDIAYE NDONGO Fatou, Contrôleur de gestion ;
- Monsieur SARR Jules, Directeur des études et du développement.

Annexe 3 : Organigramme technique et institutionnelle de l'ACEP



BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ATTALI Jacques (2007), *Voyage au cœur d'une révolution : la microfinance contre la pauvreté*, JC Lattès, Paris, 286 pages.
2. BARRE Philipe (2013), *Gestion de la PME : Guide pratique du chef d'entreprise et de son conseil*, ECM, 140 pages.
3. BELLANTE Bernard (2001), *Diversité économique et modes de financement des PME*, l'Harmattan, Paris, 490 pages.
4. BETBEZE Jean Paul (2013), *Financement des PME : Grands défis, nouvelles voies*, PUF, Paris, 150 pages.
5. BOUYO Kwin Jim Narem (2012), *Microfinance et réduction de la pauvreté de la femme rurale en Afrique : comprendre la dérive vers le monde urbain*, l'Harmattan, Paris, 121 pages.
6. BOYE Sébastien, Jérémy Hajdenberg et Christine Pursat(2009), *Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement*, Eyrolles, Paris, 368pages.
7. DESCLOS Denis (1999), *Analyse-crédit des PME*, Economica, Paris, 104 pages.
8. FILION Louis- Jacques (2007), *Management des PME : de la création à la croissance*, Pearson, Paris 450 pages.
9. FONGANG David (2014), *La PME en Afrique*, l'Harmattan, Paris, 168pages.
10. GAILLARD Norbert (2010), *Les agences de notation*, La Découverte, Paris, 128 pages.
11. GAYE Ndeye Arame (2011), *Microfinance, gestion de la relation client et de la viabilité au Sénégal*, Editions universitaires européennes, 52 pages.
12. GOLBERG Mike & al (2011) *Gestion du risque et création de valeur avec la microfinance*, ESKA, Paris, 202 pages.
13. GRAWITZ Madeleine (1990), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1140pages.
14. GUERIN Isabelle, Palier Jane et Prevost Benoit(2009), *Femmes et microfinance*, Archives contemporaines Editions, 102 pages.
15. LECOINTRE Gilles et Jean-François Roubaud(2009), *L'économie des PME*, Gualino, Paris, 639 pages.
16. NDAYE Fodé (2009), *Microfinance en Afrique de l'ouest : quelle viabilité ?*, l'Harmattan, Paris, 418 pages.

17. OUEDRAOGO Alpha et Dominique GENTIL (2008), *La microfinance en Afrique de l'ouest : histoires et innovations*, Karthala, Paris, 307 pages.
18. PRUVOST Jean-Marie (2009), *Dico du financier*, Dunod, Paris, 296 pages.
19. QUIRY Pascal Pierre Vernimmen, et Yann Le Fur, (2009), *Finance d'entreprise*, 8ème édition Dalloz Gestion, 1183 pages.
20. ROLLANDE Luc Bernet (2012), *Principe de techniques bancaires*, Dunod, Paris, 512 pages.
21. SEBA Azzedine (2011), *Le crédit-bail : un nouveau mode de financement des PME*, éditions universitaires européennes, 76 pages.
22. VERNIMMEN Pierre (2010), *Finance d'entreprise*, 8ème édition Dalloz Gestion, Paris, 1198 pages.
23. YUNUS Muhammad (2008), *Vers un nouveau capitalisme*, JC Lattès, Paris, 381 pages.

RAPPORT

24. BARRO Issa (2004), *rapport final de la microfinance et financement des PME et MPE*, 45 pages.
25. Direction des petites et moyennes entreprises (2009), *Etude sur l'offre et la demande de financement des PME au Sénégal*, 78 pages.
26. Direction des petites et moyennes entreprises (2009), *lettre de politique sectorielle des PME*, 41 pages.
27. HOLMES Elizabeth & al (2010), *Rapport final de l'étude sectorielle sur le besoin de financement du secteur de la microfinance au Sénégal (analyse du gap)*, 109pages.
28. Ministère de la PME, de l'entrepreneuriat féminin et de la microfinance (2005), *étude sur les mécanismes de financement des institutions de microfinance du Sénégal*, 51 pages.
29. Ministère des petites et moyennes entreprises et de la microfinance (2003), *Charte des petites et moyennes entreprises du Sénégal*, 28 pages.
30. Epargne sans frontière (2007), *Rapport provisoire des travaux du groupe de réflexion sur la méso finance au Sénégal*, 42 pages.

WEBOGRAPHIE

31. CGAP (2012), le financement des petites entreprises : quel rôle pour les institutions de microfinance ? <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Financing-Small-Enterprises-What-Role-for-Microfinance-Jul-2012-French.pdf>
32. Direction de la microfinance (2013), Rapport sur la situation globale du secteur au 30 juin 2013, <http://www.microfinance.sn/docs/RapsecteurJuin13.pdf>
33. Le matin.ma (2014), 125millions de dollars de la BAD aux PME africaines, http://www.lematin.ma/supplement/economie/Protection-des-consommateurs_Les-lois-sont-la-et-apres-/FINANCEMENT_125-millions-de-dollars-de-la-BAD--aux-PME-africaines-/185592.html
34. Ministère du commerce, de l'entrepreneuriat et du secteur informel (2014), PME dans l'économie nationale, http://www.commerce.gouv.sn/article.php?id_article=176
35. Portail microfinance (2013), Importance et couverture de la microfinance, https://www.lamicrofinance.org/resource_centers/senegal/profilsenegal1