



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

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

**Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ANALYSE DES MECANISMES DE  
FINANCEMENT DES GIE : CAS DES GIE DE  
L'ASSOCIATION DE FINANCEMENT DES  
PROFESSIONNELS DU TRANSPORT URBAIN  
(AFTU)**

**Présenté par :**

Mme. NDIAYE Safiétou Aminata Sakiliba

**Dirigé par :**

M. Aliou FAYE

Directeur du Centre d'Etudes de  
Politiques pour le Développement  
(CEPOD)

**Octobre 2012**

## DEDICACES

Ce mémoire est dédié à

- ✓ mes très chers parents SOGUI DIT BAILA NDIAYE et SOKHNA SEYNABOU FALL qui m'ont toujours soutenue dans les plus durs moments de ma vie et qui ont énormément investi pour la réussite de leurs enfants. Que le bon DIEU leur accorde une très longue vie et une santé de fer ;
- ✓ mon cher mari ABOUBACAR BAKARY NDIAYE, qui m'a soutenue durant tout le travail ;
- ✓ tous les membres de ma famille qui m'ont soutenue tout au long de mon parcours scolaire et universitaire ;
- ✓ tous ceux qui ne sont plus de notre monde, nous demandons à l'unique créateur par sa grandeur de les accueillir au paradis. Amine

## REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères :

- ✓ Au Bon ALLAH qui m'a donné la patience et le courage durant ces longues années d'études ;
- ✓ aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de mes études ;
- ✓ au corps professoral et administratif du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pour la richesse et la qualité des enseignements et qui déploient de grands efforts pour assurer aux étudiants une bonne formation ;
- ✓ à monsieur Aliou FAYE directeur du Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement qui, en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire ;
- ✓ à messieurs DIARRA et BARRY pour leur accueil à l'AFTU ;
- ✓ à monsieur SECK, vice président du GIE ALHAMDOULLAH ;
- ✓ à mes parents, ma famille et ma belle-famille qui ne cessent de m'accorder leur affection et leur soutien moral, que le Bon DIEU leur récompense pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

AFD	Agence Française de Développement
AFTU	Association pour le Financement du Transport Urbain
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
AU	Acte Uniforme
BM	Banque Mondiale
BRS	Banque Régionale de Solidarité
BST	Banque Sénégal-Tunisienne
CCIAD	Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar
CESAG	Centre d'Etudes Supérieures en Gestion
CEPOD	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement
CETUD	Conseil Exécutif des Transports Urbains de Dakar
CGU	Contribution Générale Unique
DDD	Dakar Dem Dikk
DTR	Direction des Transports Routiers
FPE	Fonds de Promotion Economique
GEIE	Groupement d'Intérêt Economique Européenne
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GS	Gouvernement du Sénégal
IDA	Association Internationale de Développement
MEC-Trans	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Transporteurs
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ONECCA	Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés
PAMU	Projet d'Amélioration de la Mobilité Urbaine
PTB	Petit Train de Banlieue
SGBS	Société Générale de Banques du Sénégal
SITRASS	Solidarité Internationale sur les Transports et la Recherche en Afrique Subsaharienne
SOTRAC	Société des Transports en Commun
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

## Liste des Tableaux

<b>Tableaux</b>	<b>Pages</b>
Tableau 1 : les 14 GIES de l'AFTU	32
Tableau 2 : Compte de prêt et conditions de remboursement	45
Tableau 3 : Programme de location /achat d'autobus par groupe d'opérateur (GIE)	46
Tableau 4 : Structure des coûts déclarés des opérateurs	49
Tableau 5 : Coûts et recettes, données de suivi, décembre 2007	50

## Liste des figures

<b>Figures</b>	<b>Pages</b>
Figure 1 : Les différentes formes de financement	25
Figure 2 : Structure de règlement des minibus	44

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENT.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>PREMIERE PARTIE :CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>8</b>
<b>Chapitre 1 : FONCTIONNEMENT DU GIE : GENERALITES.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Caractéristiques du GIE .....</b>	<b>10</b>
1.1.1. La réalisation de bénéfices .....	10
1.1.2. Responsabilité solidaire et indéfinie des membres.....	10
1.1.3. Une activité auxiliaire par rapport à celle de ses membres .....	11
1.1.4. La forme unipersonnelle.....	11
<b>1.2. Objectif du GIE .....</b>	<b>11</b>
1.2.1. Type de GIE.....	12
<b>1.3. Régime juridique des GIE .....</b>	<b>12</b>
1.3.1. Constitution d'un GIE.....	12
1.3.2. La gérance du GIE.....	13
1.3.3. Les résultats des GIE.....	13
1.3.4. Régime fiscal des GIE.....	15
<b>1.4. Financement d'un GIE.....</b>	<b>15</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>16</b>
<b>Chapitre 2 : LES MECANISMES DE FINANCEMENT .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Le financement.....</b>	<b>17</b>
2.1.1. Le financement par fonds propres .....	17
2.1.2. Le financement par endettement.....	18

<b>2.1.3. Le financement par crédit-bail .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2. Les garanties .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1. Les prêts de la Banque mondiale.....</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Le modèle d'analyse .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Les techniques de collecte de données.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.1. L'entretien .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2. L'analyse documentaire .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.3. Le questionnaire.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. L'analyse des données.....</b>	<b>27</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>27</b>
<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>28</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>29</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>30</b>
<b>Chapitre 4 : L'ASSOCIATION DE FINANCEMENT DES TRANSPORTS URBAINS</b>	<b>31</b>
<b>4.1. Présentation de l'AFTU .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.1. Les missions de l'AFTU .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.2. Les objectifs de l'AFTU .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2. L'Organisation de l'AFTU .....</b>	<b>33</b>
<b>Chapitre 5 : PRESENTATION DES RESULTATS DES MECANISMES DE</b>	<b>35</b>
<b>FINANCEMENT DES GIE DE L'AFTU .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1. Le model de financement des GIE .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1.1. L'origine des fonds.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1.2. Les contrats de financement .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1.3. Conditions financières .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1.4. Financement par apports personnels des opérateurs .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2. La structure financière, coût d'exploitation et rentabilité.....</b>	<b>41</b>
<b>5.2.1. La structure financière .....</b>	<b>41</b>
<b>5.2.2 Coût d'exploitation et Rentabilité .....</b>	<b>45</b>
<b>5.3. La qualité des services de transport urbain à Dakar.....</b>	<b>50</b>

<b>5.4. Analyse de la viabilité financière et l'incidence de l'introduction de nouveaux véhicules.....</b>	<b>51</b>
<b>5.4.1. La viabilité au plan financier .....</b>	<b>51</b>
<b>5.4.2. L'incidence de l'introduction de nouveaux véhicules.....</b>	<b>52</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>53</b>
<b>Chapitre 6 : ANALYSE DES MECANISMES DE FINANCEMENT, LES RISQUES 54</b>	
<b>ET LES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>54</b>
<b>6.1. L'analyse des résultats des mécanismes de financement .....</b>	<b>54</b>
<b>6.1.1. Les crédits commerciaux sur apport personnel .....</b>	<b>54</b>
<b>6.1.2. Les comptes de garantis.....</b>	<b>56</b>
<b>6.1.3. La Mec - Trans .....</b>	<b>57</b>
<b>6.2. Les risques liés aux financements des autobus .....</b>	<b>57</b>
<b>6.2.1. Les risques liés aux retards de versement.....</b>	<b>57</b>
<b>6.2.2. Le risque de non remboursement.....</b>	<b>58</b>
<b>6.2.3. Les risques liés aux incendies et accidents.....</b>	<b>58</b>
<b>6.3. Les Recommandations .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3.1. Recommandation par rapport aux risques liés aux retards de versement.....</b>	<b>58</b>
<b>6.3.2. Recommandation par rapport aux risques de non remboursement .....</b>	<b>60</b>
<b>6.3.3. Recommandations par rapport aux risques d'incendie et d'accident .....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusion de la deuxième partie.....</b>	<b>62</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>73</b>

**INTRODUCTION GENERALE**

Depuis la fin des années 1980, le paysage des transports urbains dans les villes africaines a sensiblement évolué avec comme élément marquant, la disparition progressive des grandes entreprises structurées à la suite des différents plans de restructuration ou plus souvent de liquidation. Dans plusieurs villes-capitales africaines, les entreprises privées du secteur artisanal (ou informel) ont peu à peu occupé l'espace laissé vacant par les entreprises structurées. Mais le système tel qu'il fonctionne aujourd'hui génère d'importantes externalités négatives : accroissement de la congestion du trafic urbain, niveau important d'accidents, pollution atmosphérique, etc. Il devenait alors urgent de s'interroger sur l'appui éventuel qu'on pourrait apporter à ce secteur afin de le rendre plus efficace, plus efficient et dans une perspective de durabilité.

Il y a plusieurs manières d'aborder les problèmes de développement. La nôtre consiste à poser que les « activités de transport ont joué, dans le passé, un rôle éminent et qu'elles peuvent être, pour l'avenir, au cœur des grandes orientations stratégiques ». (Adolehoume, 2003 :2)

Comprendre et saisir les logiques d'acteurs qui sous-tendent ce secteur devient alors une nécessité lorsque l'on se place dans une perspective de développement durable. Des chercheurs et experts africains, en collaboration avec leurs collègues français, travaillent ainsi depuis plusieurs années sur la problématique du secteur des transports en Afrique, au sein d'un réseau de recherche et d'expertise, le réseau SITRASS (Solidarité internationale sur les transports et la recherche en Afrique subsaharienne).

Au Sénégal, les transports sont placés au cœur des stratégies de développement, avec l'élaboration de politiques sectorielles sous-tendues par des investissements massifs dans les infrastructures et les services.

Une stratégie intégrée, accompagnée de réformes structurelles, a visé notamment à accroître la qualité des services de transport afin de soutenir dans les meilleures conditions l'accessibilité et la mobilité des biens et des personnes et, au-delà, le développement socio-économique et la préservation de l'environnement.

Cependant, Dakar, mieux que toutes les autres villes du pays, se développe à un rythme extraordinaire. Les conséquences de cet essor urbain considérable sont notables à tout point de vue. Il faut aussi noter que l'augmentation des besoins urbains s'accompagne normalement d'un accroissement des besoins en espaces publics. Certes, ces derniers deviennent de plus en plus nombreux mais le problème de fond reste lié à la problématique de leur gestion, de leur fonctionnement et la mise en place des infrastructures et équipements.

L'organisation de l'agglomération dakaroise est le résultat de politiques fondées sur la séparation des fonctions dans l'espace. A partir des années 50, des mutations spectaculaires ont été notées. A la suite des premières séries de déguerpissements est créée la ville de Pikine. Cette ville-champignon ou commune dortoir est devenue actuellement une grande ville qui compte autant d'habitants que la ville de Dakar. La ville de Rufisque, située à une trentaine de km est reliée à celle de Dakar par la route nationale et connaît elle aussi un développement urbain considérable malgré toutes les contraintes liées à la nature du site.

Comme dans la plupart des grandes villes, le problème de la mobilité découle de ce que les zones de résidence ne correspondent pas aux lieux de travail et d'approvisionnement, entraînant chaque jour d'importants mouvements de population des zones résidentielles aux lieux centraux. Aucune ville ne peut fonctionner si ses habitants ne peuvent se déplacer pour jouir des opportunités et bénéficier des services qu'elle offre. La difficulté de se déplacer est maintenant considérée comme une dimension de la pauvreté.

La question du transport routier est particulièrement sensible à Dakar et représente un triple enjeu :

- économique du fait des surcoûts qu'il engendre,
- social par les difficultés de se déplacer,
- sanitaire par son incidence sur l'environnement.

En effet, pour grand nombre de dakarois, le problème le plus épineux auquel ils sont confrontés constitue le transport. Ce secteur primordial, pour tout processus de développement, d'échanges, de mobilités pour les personnes et les biens, est aujourd'hui très entravé par des obstacles multiples qui freinent son essor. Les différentes politiques d'aménagement amorcées jusqu'à ce jour n'ont pas atteint les résultats escomptés.

Aussi, plus de 75 % des déplacements quotidiens des dakarois s'effectuent par les transports publics assurés par des opérateurs aussi bien formels qu'informels. Deux opérateurs appartiennent au secteur formel, Dakar Dem Dik (DDD), la société publique d'autobus qui a repris les itinéraires desservis par la société publique SOTRAC (Société des transports en commun) qui a fait faillite en 2001, et Petit Train de Banlieue, (PTB), la société de chemins de fer de banlieue, ainsi que des opérateurs de taxi, avec ou sans licence. Le rôle du secteur formel n'a cessé de décliner ; les tarifs étant en effet contrôlés. Les compagnies de bus et sociétés de chemin de fer ont donc beaucoup de difficultés à entretenir et à renouveler leur parc.

C'est dans ce contexte que le projet du programme de renouvellement du parc automobile a été mis en place par l'Association pour le Financement du Transport Urbain (AFTU) afin d'améliorer la mobilité des riverains.

L'AFTU est une Association de Financement qui regroupe plusieurs Groupements d'Intérêt Economique (GIE) de Transporteurs Urbains dans le but de développer l'activité économique des transports urbains. Elle donne des véhicules en crédit-bail aux transporteurs membre du GIE affiliés à l'AFTU.

Cependant, tout au début du projet, les opérateurs constitués en GIE, ne disposaient pas d'apport personnel et c'est ainsi que l'AFTU a décidé de contracter un prêt à la SGBS. Cependant, ne disposant pas de dépôt de garantie, les banques commerciales locales ont hésité à ouvrir une lettre de crédit portant sur la totalité de la somme.

Cela s'explique par :

- la difficulté des opérateurs à mobiliser des fonds nécessaires à leur apport personnel;
- la non-disponibilité de ressources financières de l'AFTU;
- l'AFTU ne dispose pas de porte garant ;

Les conséquences qui en découlent sont :

- retard sur l'obtention du crédit-bail des autobus ;
- retard sur l'obtention du prêt par les banques commerciales ;

- indisponibilité de ressources pour exécuter le programme entraînant un retard sur la mise en circulation des autobus.

Ainsi, pour faire face à ces problèmes, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- la mise en casse des véhicules des transporteurs afin d'obtenir un prime pouvant servir d'apport personnel ;
- négocier un prêt auprès des institutions financières ;
- demander à l'Etat de financer le programme ;
- trouver un financement et une garantie pour cautionner la demande de prêt.

Les autorités (Etat et institutions financiers), étant souvent exposées à des risques excessifs par manque de garantie, la dernière solution, nous semble alors la mieux appropriée et facilitera l'AFTU l'obtention d'un prêt pour financer le programme de renouvellement des autobus.

Ainsi, la question qui se pose est : Quels mécanismes de financement l'AFTU peut mettre en place pour faciliter les GIE à obtenir des minis bus TATA à fin d'améliorer l'efficacité de la mobilité urbaine ?

Pour notre étude, il s'agira de trouver une réponse aux interrogations suivantes :

- ✓ Ou et comment trouver les fonds de financement ?
- ✓ Quels sont les contrats liant les opérateurs de financement et les GIE de l'AFTU ?
- ✓ Quelle est la meilleure façon de présenter l'accord de financement aux gouvernements et aux institutions financières ?
- ✓ Comment les mécanismes de financement sont-ils structurés ?
- ✓ Quels sont les niveaux de rentabilité des GIE ?
- ✓ Quelle est la politique de fixation des prix et la qualité des services ?

D'où le thème « Analyse des mécanismes de financement des GIE : cas des GIE de l'AFTU »

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer les stratégies financières pour le financement des GIE de Transport Urbain par l'Association de Financement des professionnels de Transport Urbain afin de faciliter aux GIE l'obtention de minibus et aux populations la mobilité.

Les objectifs spécifiques sont :

- ✓ Définir le cadre théorique d'un GIE ;
- ✓ définir en quoi le mécanisme de financement a amélioré la qualité des services de transport urbain à Dakar depuis sa mise en œuvre en 2005 ;
- ✓ analyser si cette méthode est viable au plan financier et examiner l'incidence qu'exerce l'introduction de nouveaux véhicules sur les autres fournisseurs de services publics ; et
- ✓ déterminer si, sur la base des données disponibles, ce mécanisme constitue une approche viable (tant sur le plan opérationnel que financier) pour améliorer la prestation de services de transport dans d'autres villes d'Afrique subsaharienne.

L'intérêt de l'étude :

- ✓ pour l'AFTU : elle permettra d'avoir un aperçu clair sur les différentes phases de financement des GIE et leur permettra aussi d'être efficace et efficiente dans l'exécution du programme de renouvellement du parc de l'autobus ;
- ✓ pour nous: elle permettra de mettre en pratique les connaissances acquises lors de la formation afin de mieux appréhender les enjeux du financement des GIE dans la modernisation du parc automobile.

Le présent rapport d'étude comprendra deux parties : la première traitera du cadre théorique et méthodologique tandis que la deuxième traitera du cadre pratique de l'étude.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

## Introduction

Depuis le milieu des années 1980, l'activité économique est marquée par le phénomène de la mondialisation dont les conséquences ont diversement transformé la vie quotidienne des populations des pays d'Afrique, accentuant les profonds déséquilibres économiques, aggravant davantage ainsi, la précarité des plus vulnérables.

Parmi les acteurs de la mondialisation de l'économie qui est en train de modifier le monde des affaires, les plus essentiels sont les entreprises. Que les entreprises africaines avec de faibles capitaux et une technologie obsolète se mesurent sur les marchés étrangers ou qu'elles le fassent localement face à des firmes étrangères très puissantes, la plupart d'entre elles doivent aujourd'hui affronter une concurrence accrue et, beaucoup plus qu'auparavant, avec les sociétés multinationales regorgeant de grands capitaux et une technologie de pointe qui leur permettent de bien contrôler le continent africain.

La concurrence est particulièrement forte pour les entreprises dont les produits font l'objet d'échanges avec des producteurs étrangers. Aussi, ces entreprises exigent-elles de leurs fournisseurs, parmi lesquels les entreprises de transport, plus de qualité et de services à meilleurs prix. Qu'il s'agisse de transport de marchandises, comme celui des personnels, des prestataires de services doivent tenir compte de cette nouvelle donne.

Les Etats membres de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) ont compris à travers l'acte uniforme du 17 Avril 1997 relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique, que les nécessités de l'économie moderne dépassent de plus en plus souvent les moyens dont dispose un commerçant isolé ou une entreprise isolée ; aussi riche soit-il. Les GIE, jouent un rôle prépondérant dans l'économie. Le doyen Ripert (1951,7) avait, entre autre, montré les raisons de l'écrasante supériorité des personnes morales sur les personnes physiques « le succès de la forme sociétaire s'explique par la supériorité du groupement sur l'entreprise individuelle ». Supériorité, surtout lorsqu'on sait que nombreux sont les groupements qui jouissent de la personnalité morale.

Cependant, le GIE, qui est une forme juridique prévue par le droit OHADA est un facteur de développement.

Au Sénégal, les GIE sont de plus en plus nombreux et ont une influence dans l'économie du pays. Particulièrement, les GIE de transports urbains de l'AFTU qui ont une notoriété dans le secteur du transport. Ils jouent un rôle important dans ce secteur et dans la politique économique du pays.

Ainsi, cette partie de l'étude comprendra trois chapitres : le chapitre premier intitulera, le Groupement d'Intérêt Economique, le chapitre deuxième traitera de la stratégie de développement des transports urbains et les mécanismes de financement et le chapitre troisième étudiera la méthodologie de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : FONCTIONNEMENT DU GIE : GENERALITES**

Le GIE est réglementé par le livre 7 de la partie 3 de l'Acte Uniforme (AU) de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE (Art 869 à 885). Mais, bien avant la publication de cet acte uniforme, certaines « tontines », répondaient partiellement à la définition du GIE.

L'article 869 de l'Acte uniforme le définit de la manière suivante : « le GIE est celui qui a pour but exclusif de mettre en œuvre, pour une durée déterminée, tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. En outre son activité doit se rattacher essentiellement à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci », (Boubou, 2007 : 25)

De cette définition se dégagent plusieurs caractéristiques.

### **1.1. Caractéristiques du GIE**

Nous pouvons en citer quatre :

#### **1.1.1. La réalisation de bénéfices**

Selon, l'Art L. 251-1 du code de commerce : « Il n'est pas interdit à un GIE de faire des bénéfices mais, son but n'est pas d'en réaliser ». Le GIE a pour vocation de faire réaliser des économies à ses membres.

#### **1.1.2. Responsabilité solidaire et indéfinie des membres**

Cette caractéristique se dégage de l'article 873 de l'AU aux termes duquel, les membres du GIE sont tenus des dettes du groupement sur leur patrimoine propre. Le caractère solidaire du paiement des dettes du groupement peut être écarté par la convention de Groupement. Lorsqu'à l'entrée d'un nouveau membre, il est décidé de l'exonérer des dettes nées antérieurement, il y a lieu de rendre publique ladite décision aux fins d'information et de sauvegarde des droits des tiers. Il convient également de signaler que même si l'AU en son article 874 impose aux créanciers de ne poursuivre le paiement des dettes contre un associé

qu'après avoir vainement mis en demeure le groupement par acte extrajudiciaire, il n'y a, au profit des associés, ni bénéfice de discussion, ni bénéfice de division.

### **1.1.3. Une activité auxiliaire par rapport à celle de ses membres**

L'activité du groupement doit être exercée à titre principal, pour le compte de ses membres dans le but de promouvoir et de développer l'activité de ces derniers.

Le groupement ne peut :

- ✓ se substituer à ses membres dans l'exercice de leur activité, ni exploiter leurs fonds de commerce sous quelque forme que ce soit; il peut cependant, à titre accessoire, exploiter certains éléments de ces fonds ou créer un fonds accessoire;
- ✓ exercer, directement ou indirectement, un pouvoir de direction ou de contrôle de l'activité propre de ses membres ni détenir, de quelque manière que ce soit, des parts ou actions dans une entreprise-membre;
- ✓ détenir, sauf dans la mesure nécessaire à la réalisation de son objet et pour le compte de ses membres, de quelque manière que ce soit, des parts ou actions dans une société ou entreprise tierce.

### **1.1.4. la forme unipersonnelle**

La dernière caractéristique que nous voulons citer est que le GIE ne peut revêtir la forme unipersonnelle (selon l'article 871 de l'AU) qui dit que : « Deux ou plusieurs personnes physiques ou morales peuvent constituer entre elles un groupement d'intérêt économique, y compris les personnes exerçant une profession libérale soumise à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé.

Les droits des membres ne peuvent être représentés par des titres négociables. Toute clause contraire est réputée non écrite ».

## **1.2. Objectif du GIE**

La genèse du Groupement d'Intérêt Economique, fait remonter le concept à l'ordonnance du 23 Septembre 1967 prise par le législateur français qui, au lendemain de la grande réforme du droit des sociétés Commerciales par la loi du 24 juillet 1966 se serait rendu compte d'un certain nombre de rigidités et aurait voulu offrir aux entreprises un cadre de coopération plus souple.

Le GIE est apparu afin d'offrir aux entreprises la possibilité de mettre en commun des moyens de commercialisation, tout en restant juridiquement indépendantes les unes des autres. L'originalité du concept décida les instances européennes à mettre sur pied un règlement relatif à l'institution d'un Groupement d'Intérêt Economique Européenne (GIEE), en vue de favoriser la coopération entre entreprises et l'union tout en leur laissant une large autonomie contractuelle dans leur organisation et leur fonctionnement.

### **1.2.1. type de GIE**

Il y a trois types de GIE :

- ✓ GIE de services : On parle de GIE de services lorsque le groupement agit comme un fournisseur de services pour ses membres.
- ✓ GIE d'achats : On parle de GIE d'achats lorsque le groupement achète pour revendre à ses membres.
- ✓ GIE de ventes : On parle de GIE de ventes lorsque le groupement achète les produits de ses membres pour les revendre.

En plus de la différence au niveau de l'activité, chacun de ces trois types de GIE nécessite un traitement comptable spécifique.

### **1.3. Régime juridique des GIE**

L'avantage majeur que présente en définitif le G.I.E, c'est d'avoir un régime juridique très souple. Les fondateurs sont, en effet, dotés d'une très grande liberté dans l'organisation et le fonctionnement du Groupement.

#### **1.3.1. Constitution d'un GIE**

La constitution d'un GIE ne passe pas obligatoirement par acte authentique et les associés peuvent organiser librement leur collaboration dans le respect des règles suivantes :

- le GIE peut être constitué avec ou sans capital social ;
  - la constitution d'un GIE n'exige ni apport en numéraire, ni apport en nature ;
  - les membres répondent solidairement et indéfiniment des dettes du groupement.
- (Balkenhol, 1996 :80)

### **1.3.2. La gérance du GIE**

Aux termes de l'article 879 de l'AU, le « Groupement d'Intérêt Economique est administré par une ou plusieurs personnes physiques ou morales, sous réserve, si c'est une personne morale, qu'elle désigne un représentant permanent, qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était administrateur en son nom propre. Sous cette réserve, le contrat ou à défaut l'assemblée organise librement l'administration du groupement et nomme les administrateurs dont il détermine les attributions, les pouvoirs et conditions de révocation. Dans les rapports avec les tiers, un administrateur engage le GIE pour tout acte entrant dans l'objet de celui-ci. Toute limitation de pouvoirs est inopposable aux tiers ».

Cet article résume toute la vie du GIE. Le contrat constitue le cœur du GIE. Il rythme toutes les étapes du fonctionnement du GIE qu'il s'agisse de son fonctionnement proprement dit ou de son contrôle.

Le GIE fonctionne à travers des organes qui prennent des décisions. L'AU en son article 879 impose la désignation d'un ou plusieurs administrateurs qui peuvent être des personnes physiques ou morales. Le contrat constitutif ou à défaut l'assemblée des membres du groupement détermine leur mode de désignation et de révocation ainsi que leurs attributions et pouvoirs. S'agissant des pouvoirs, il convient de signaler que « toute limitation de pouvoirs est inopposable aux tiers », (Article 879 de l'AU). Pour ce qui est de l'Assemblée Générale, il convient de signaler qu'elle est compétente pour prendre toute décision y compris la dissolution anticipée ou la prorogation dans les conditions déterminées par le contrat. Les conditions de quorum et de majorité sont déterminées par le contrat. Dans le silence du contrat, les décisions sont prises à l'unanimité (article 877 de l'AU). La seule spécificité qu'il a de noter est que « l'assemblée est obligatoirement réunie à la demande d'un quart (1/4) au moins des membres du GIE ». Le nombre de voix dont dispose chaque membre est fixé par le contrat ; à défaut, chaque membre dispose d'une voix.

### **1.3.3. Les résultats des GIE**

D'après l'article 870 de l'AU, le groupement d'intérêt économique ne donne pas lieu par lui-même à réalisation et à partage des bénéfices. Les membres du groupement ont toute la liberté pour déterminer les bases de répartition des bénéfices et des pertes. A défaut, cette répartition se fait par parts égales. S'il existe des bénéfices, il peut être stipulé que les apporteurs en capital auront droit à une part prioritaire de ces bénéfices proportionnellement

au montant libéré de leur apport, et que le solde sera réparti en fonction du volume d'affaires réalisé avec chaque membre du groupement. Il en est de même des pertes et des charges de frais de fonctionnement.

La même règle peut être appliquée à la répartition du solde de liquidation et pour le calcul de la contribution finale de chaque membre au passif à l'égard des tiers.

Les bénéfices, déduction faite des frais généraux et autres charges, y compris les amortissements et provisions, sont, s'il en existe, considérés comme propriété des membres du groupement au terme de chaque exercice du seul fait de leur constatation et au prorata des droits de chacun. La quote-part de chaque membre dans le résultat net bénéficiaire du groupement est considérée comme un produit accessoire ou financier.

Toutefois, en présence de pertes antérieures qui n'auraient pas été couvertes par les cotisations de fonctionnement, ils sont obligatoirement affectés à la résorption de ces pertes.

Dans le cas de bénéfices fictifs et de restitution par les membres du groupement des sommes perçues, ceux-ci disposent d'un recours contre le ou les administrateurs pour obtenir réparation du préjudice subi, le cas échéant.

Les pertes sont mises à la charge des membres du groupement, au prorata de leurs obligations, à moins qu'il ne soit décidé à titre exceptionnel de les inscrire provisoirement en report à nouveau conformément aux dispositions de la loi relative aux GIE. Dans ce cas, ces pertes sont obligatoirement imputables sur le premier bénéfice réalisé avant sa répartition.

Les membres du groupement ne sont pas tenus en cas de perte de reverser dans le patrimoine du groupement les bénéfices réels distribués lors d'exercices antérieurs.

Le groupement a le choix de désigner ou non un commissaire aux comptes. Toutefois, il est tenu d'en désigner un ou plusieurs lorsqu'il émet des obligations.

Les dispositions de la loi sur les sociétés anonymes relatives aux conditions de nomination des commissaires aux comptes sont applicables aux G.I.E.

#### **1.3.4. Régime fiscal des GIE**

Sur le plan fiscal, de nombreuses personnes considèrent à tort qu'en adoptant la forme GIE ils n'ont pas à payer d'impôts. En effet, les bénéfices réalisés par chacun des membres dans le cadre du groupement sont intégrés dans leurs revenus globaux et passibles, soit de l'impôt général sur le revenu, soit de l'impôt sur les sociétés pour les personnes qui y sont assujetties. Il convient à cet égard de souligner que les bénéfices générés par le Groupement sont intégrés dans les revenus globaux de chaque membre suivant la répartition faite dans le contrat. A défaut de répartition dans le contrat, les bénéfices sont répartis entre les membres par fraction égale. Notons que le GIE peut opter pour l'impôt sur les sociétés. Une telle option est définitive et irrévocable. (Branger, 1968 : 29)

#### **1.4. Financement d'un GIE**

Le financement est libre et comprend deux sources de financement cumulables : un capital de départ (apports en argent, en équipements ou en ressources humaines) et les cotisations des entreprises adhérentes. « Les membres d'un GIE sont responsables et solidaires sur leurs biens propres des dettes contractées par le groupement ». (Bours, 1998 : 973)

Le financement du Groupement est assuré par :

- ✓ des cotisations dont le montant et les modalités de répartition et de perception sont fixées par le Conseil d'Administration ;
- ✓ des apports en compte courant effectués par tous les membres suivant les décisions du conseil d'Administration, et ce, dans la limite d'un montant maximum annuel fixé à l'unanimité des membres. La durée du blocage des sommes placées en compte courant sera déterminée par le Conseil d'Administration, ainsi que les conditions de leur retrait ;
- ✓ un droit d'entrée dont le montant et les modalités seront fixés par le Conseil d'administration.

Au Sénégal, plus de sept cent (700) systèmes de financement décentralisé contribuent de manière significative à la collecte de l'épargne et l'allocation de crédit à court et moyen terme. Les bénéficiaires des services offerts par ces systèmes de financement décentralisé sont essentiellement des micro-entreprises constituées sous forme de GIE et évoluant dans le secteur primaire, plus précisément dans les sous – secteurs de l'élevage, de la pêche, de l'artisanat et de l'horticulture. Le sous secteur du transport y fait l'objet également d'une attention particulière, surtout le segment des transports urbains.

### **Conclusion**

Les GIE sont de plus en plus nombreux de nos jours et jouent un rôle important dans l'économie du pays.

Ils présentent des avantages et des inconvénients.

D'abord il y a une grande liberté dans la constitution et le fonctionnement du GIE et qu'il n'y a pas de capital minimum. Aussi, il y a une mise en commun de moyens et donc de réduction de coûts pour les membres et le droit de retrait pour les membres est d'ordre public.

Cependant, le GIE présente quelques inconvénients à savoir : la responsabilité solidaire et indéfinie des membres et la nécessité d'une bonne entente entre les membres.

## **Chapitre 2 : LES MECANISMES DE FINANCEMENT**

De nos jours, les institutions financières face aux risques qui découlent des financements avec les entreprises ont pris un grand recul. Cela, ralenti les activités des entreprises, ce qui bien entendu, aura des répercussions sur le dynamisme économique. Dans le cas spécifique des projets d'innovation, les banques se concentre « plutôt sur l'aval des projets d'innovation, en complément à d'autres sources, et pour les entreprises où l'activité innovante est minoritaire<sup>1</sup> » (ST-PIERRE, IX).

### **2.1. Le financement**

Enfin de financer leurs investissements, les entreprises disposent de plusieurs moyens ; elles peuvent faire appel à leurs ressources internes ou à l'extérieur. Chaque type de financement à ses avantages et ses inconvénients, et la part de chacun de ces moyens dans le financement total est un indicateur de santé économique. Ainsi, nous pouvons citer trois types de financement : le financement par fonds propres, le financement par endettement et le financement par crédit bail.

#### **2.1.1. Le financement par fonds propres**

Le financement par fonds propres est lorsque l'entreprise utilise ses propres apports (en nature et/ou en numéraire) pour mener ses activités. On parle ainsi de financement interne ou l'autofinancement.

##### **2.1.1.1. Le financement interne : l'autofinancement**

Une entreprise s'autofinance lorsqu'elle utilise ses propres ressources pour investir. Sa capacité d'autofinancement dépend donc essentiellement de son bénéfice ; à cela s'ajoutent les dotations aux amortissements (sommes qui ont été mise de côté) destinées à compenser la perte de valeur due à l'usure et à l'obsolescence du capital fixe (et pour les provisions afin de couvrir d'un risque éventuel, le non paiement d'une facture, par exemple. Le taux de l'autofinancement est le rapport entre la capacité d'autofinancement des entreprises et l'investissement ; lorsqu'il est égal ou supérieur à 100%, les capacités d'autofinancement des entreprises peuvent couvrir leurs besoins de financement, ce qui ne signifie pas forcément qu'elles ne recouvrent pas en plus d'autres moyens de financement ; tout dépend de leur stratégie. (MONTOUSSE & al. 2005 : 138).

Le choix de l'autofinancement parmi les procédés de financement qui s'offrent à la firme est souvent explicable par les considérations relatives à la diminution du risque et à l'augmentation de la rentabilité pour un investisseur donné.

L'autofinancement sera en outre fréquemment préféré en recours à l'emprunt parce que, sa réalisation accomplie, il n'entraîne pas de charge financière permanente susceptible de peser sur le coût de l'entreprise, voire de mettre en péril sa rentabilité. On sait combien l'endettement de certaines firmes, par le poids considérable qu'il implique est dangereux pour l'équilibre. L'autofinancement n'entraîne pas de tels engagements. Il diminue donc les charges financières et rend plus aisée la gestion de la firme. (CAMSOORE, 2006 : CXXII).

#### **2.1.1.2. Les avantages**

La possibilité d'autofinancement présente pour l'entreprise un avantage important : elle ne la rend pas dépendante d'un tiers, que ce soit en amont (par l'accès au financement) ou en aval (l'entreprise n'a pas à justifier la rentabilité de l'investissement).

#### **2.1.1.3. Les limites**

Elle présente souvent un inconvénient majeur, c'est-à-dire elle limite l'entreprise dans ses possibilités d'investissement ; celle-ci peut donc être conduite à chercher d'autres sources de financement. On parle alors de financement externe. (BOLUSSET, 2007 : 52)

#### **2.1.2. Le financement par endettement**

Ce financement est dit indirect ou intermédié, car les banques jouent un rôle d'intermédiaire entre les épargnants et les emprunteurs, puisqu'elles transforment les dépôts en crédits.

Le financement externe indirect est en forte diminution, c'est la raison pour laquelle on parle de désintermédiation. En effet, non seulement il a un coût supérieur au financement direct (il faut rémunérer l'activité bancaire) mais en plus il rend les entreprises dépendantes des banques.

Le financement externe indirect permet aux entreprises de se financer même en cas d'insuffisance d'épargne. Mais la création monétaire excessive que cela risque d'induire peut générer de l'inflation. (MONTOUSSE & al. 2005 : 139)

### **2.1.2.1. La banque**

D'après, DESOTO (2011 : 369), bien qu'on ne cesse de répéter que les banques sont les « intermédiaires » financiers les plus importants de l'économie, cette idée est dépourvue de tout fondement et ne correspond pas à la réalité. Les banques ne sont pas, par essence, des intermédiaires financiers. Leur activité principale consiste dans la création de crédits et de dépôts à partir du néant (à côté de leur rôle de véritables intermédiaires financiers dont l'importance quantitative et qualitative est très secondaire).

#### **➤ Définition du crédit**

Un crédit est une mise à disposition d'argent sous forme de prêt, consentie par un créancier (prêteur) à un débiteur (emprunteur). Pour le créancier, l'opération donne naissance à une créance sur l'emprunteur, en vertu de laquelle il pourra obtenir remboursement des fonds et paiement d'une rémunération (intérêt) selon un échéancier prévu. Pour l'emprunteur, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un particulier, le crédit consacre l'existence d'une dette et ouvre la mise à disposition d'une ressource financière à caractère temporaire. Il existe deux types de crédit : le crédit bancaire à court et moyen terme et le crédit bancaire à long terme. (Wikipédia)

#### **• Le crédit bancaire à court terme**

Selon DOUBI BI TRA (2011 : 119), le crédit à court terme est un crédit d'exploitation ou de trésorerie. Lorsqu'il s'agit de crédit aux entreprises, des formes principales du crédit à court terme sont les « crédits en portefeuilles » (qui consistent pour les banques à racheter des créances commerciales et les crédits de trésorerie (avances en comptes courant, crédit « revolving », crédits à court terme à l'exploitation).

#### **• Le crédit bancaire à long terme**

Les prêts bancaires aux entreprises, conclus pour financer les besoins durables, peuvent être négocié à long terme (de 7 à 15 ans). Les crédits à long terme sont accordés pour financer les acquisitions immobilières.

➤ **Définition de la lettre de crédit**

La lettre de crédit (letter of credit en Anglais), est une forme de crédit documentaire réalisable par négociation (souvent auprès de toute banque, forme « ouverte ») et dans laquelle la banque émettrice s'engage à rembourser tout porteur de bonne foi qui présenterait la traite émise dans le cadre de ce crédit. La lettre de crédit est un arrangement entre institutions financières pour le règlement des opérations commerciales internationales dont le paiement est fondé sur des documents et non sur la marchandise ou les services visés. Elle est émise par la banque de l'acheteur en faveur du vendeur pour un montant représentant en général l'encours maximum des ventes à garantir et est actionnée sur présentation des documents contractuels. On distingue la lettre de crédit payable à vue, dont le règlement s'effectue sur simple présentation des documents prescrits et la lettre de crédit payable à terme, dont le règlement s'effectue après un certain délai suivant remise des documents. (BI TRA, 2011 : 218)

- **Le paiement au titre d'une lettre de crédit irrévocable**

C'est une garantie de paiement donnée par la Banque à une banque commerciale qui a émis une lettre de crédit pour couvrir une dépense auprès d'un fournisseur étranger.

- **Procédure**

A la demande de l'emprunteur, une banque commerciale locale émet une lettre de crédit irrévocable en faveur d'un fournisseur ; une deuxième banque, souvent installée dans le pays du fournisseur, accepte de confirmer cette lettre de crédit. La banque donne alors son accord pour rembourser des paiements effectués ou pour mettre à la disposition de la banque confirmatrice, les sommes nécessaires au paiement de la lettre de crédit.

Terme de la lettre de crédit : les conditions et modalités de la lettre de crédit doivent être conformes aux contrats d'achat, bon de commande ou facture.

- **Notification de la garantie de paiement**

La banque notifie son accord de garantie de remboursement selon le cas à :

- la banque commerciale du pays de l'emprunteur qui émet, notifie et/ou confirme une lettre de crédit ;
- une banque du fournisseur qui notifie et/ou confirme la lettre de crédit émise par une banque locale ;
- une banque commerciale du pays du fournisseur qui émet, notifie et/ou confirme la lettre de crédit ;

Toute demande d'accord de couverture des paiements au titre d'une lettre de crédit par l'emprunteur doit comprendre ;

- la demande officielle de l'emprunteur établie selon le formulaire adéquat ;
- un exemplaire du contrat d'achat, du bon de commande ou de la facture de laquelle, le paiement doit être effectué, y compris le paiement d'acompte ;
- un document de la banque confirmatrice qui atteste qu'elle est disposée à notifier et/ou à confirmer la lettre de crédit, même si cet engagement est pris sous réserve de l'accord de garantie de paiement de la Banque. (TONYE, 2010 :184)

De nombreuses Associations de type « construire, et partages » ont été confrontées à la tentation ou à la nécessité de recourir au crédit bancaire pour assurer la trésorerie d'un projet ou d'une saison. (SAMUEL, 2011 : 279)

### **2.1.2.2. Les avantages**

Les avantages peuvent être énumérés de la manière suivante :

- principe accessible à toutes les entreprises ;
- financement souple (ajustement aux besoins de financement de l'entreprise) et qui peut permettre de profiter d'opportunités de croissance ;
- n'est pas malsain, tant que cela permet de dégager plus de profit que de coûts du service de la dette.

### **2.1.2.3. Les limites**

L'endettement bancaire a aussi ses limites :

- ça peut coûter cher
- dépendance vis-à-vis de la banque
- endettement plus ou moins important qui peut finir par inquiéter les partenaires...

### **2.1.3. Le financement par crédit-bail**

Souvent, une entreprise emprunte de l'argent pour financer l'acquisition d'un actif dont elle a besoin dans son activité. Une approche alternative qui aboutit au même résultat est le crédit bail d'un actif. Dans le crédit bail, l'entreprise s'engage à verser des paiements fixés à l'avance au propriétaire de l'actif afin d'avoir le droit d'utiliser l'actif. Les paiements fixés sont soit totalement, soit pour partie déductibles selon la catégorie à laquelle le bien loué appartient selon la réglementation fiscale et les normes comptables en vigueur. Le manquement aux paiements du crédit-bail conduit à la perte de l'actif loué mais peut aussi conduire à la faillite, bien que les droits du bailleur (le propriétaire qui loue les actifs) soient parfois subordonnés aux droits des autres prêteurs de l'entreprise. (DAMODARAN, 2006 : 666). Cependant, ce type de financement, présente des avantages et des limites.

Selon GUIGERE, (1993 : 165), les avantages et les limites ont été décrits comme suit :

#### **2.1.3.1. Les avantages**

- il permet l'utilisation des capitaux de l'entreprise d'une façon plus productive ;
- il comporte des avantages sur le plan fiscal, car le paiement complet du loyer est déductible d'impôt ;
- la comptabilisation des coûts d'exploitation de l'équipement est simplifiée ;
- il contribue à la l'amélioration de la liquidité de l'entreprise ;
- il peut permettre de maintenir l'équipement toujours à jour.

### **2.1.3.2. Les limites**

Les limites du crédit – bail sont :

- le locataire perd tous ses droits à la propriété à l'échéance du terme alors que cet actif pourrait encore lui être une grande utilité ;
- les engagements contractés en vertu du contrat de crédit bail ont force de loi. S'ils ne sont pas respectés, peuvent aussi engendrer la faillite de l'entreprise ;
- les baux sont des engagements fixes et présentent un caractère d'inflexibilité ;
- la propriété louée peut, dans certaines circonstances, coûter plus cher.

En principe, les banques et les organismes financiers ne prêtent pas sans exiger de garanties. Dès lors, les projets solidaires sont souvent démunis d'apport en garantie, ce qui exclue à nombre de financeurs.

## **2.2. Les garanties**

Les garanties sont potentiellement utiles pour tous les pays, quel que soit leur stade de développement, dès lors que le risque est obstacle à l'octroi d'un prêt ou à la réalisation d'un investissement. Les principaux types de garanties contre le risque politique, les risques réglementaires et contractuels et le risque de crédit ont des schémas de distribution différents, ce qui n'est guère surprenant puisqu'elles ont des objectifs distincts. Le recours aux garanties est fonction à la fois des déterminants de l'offre et de la demande, mais la demande a probablement plus d'importance. Les souscriptions dépendent des flux de capitaux internationaux et des investissements directs, lesquels s'orientent pour l'essentiel vers le pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et de la tranche supérieure, pour reprendre la terminologie de la Banque mondiale. (WINPENNY, 2005 : 122)

### **2.2.1. Les prêts de la Banque mondiale**

D'après Richard TOUNG, (2009 : 43), parmi les organismes multinationaux dispensateurs de fonds, le groupe de la Banque mondiale occupe une place de choix. Il regroupe à elle seule trois institutions :

- la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) ;
- l'Agence internationale de développement (IDA) ;
- la société financière internationale (SFI).

Les deux institutions, la BIRD et l'IDA ont pour objectifs de promouvoir le progrès économique et social dans le pays en développement en canalisant vers ces derniers, les ressources fournies par les pays développés.

A ce titre, BIRD et l'IDA, aident les gouvernements à engager des réformes de nature à favoriser la croissance économique et le financement de toutes sortes de projets visant à aider le pays à réaliser des objectifs divers :

- accroître la productivité agricole ;
- promouvoir le développement rural et urbain ;
- construire des routes, créer de centrales électriques, des écoles et des dispensaires ;
- moderniser les entreprises, les grandes et petite ;
- étendre le réseau de télécommunication ;
- mettre en place des installations d'adduction d'eau et d'assainissement.

En outre, la Banque prodigue des conseils et cherche à susciter d'autres concours jouant en cela un rôle de catalyseur d'emprunt.

### **Conclusion**

GLAIS (1984, 87), explique que le soutien d'une activité de longue période nécessite un certain volume de capitaux permanents et que ce qui importe de savoir, c'est si les résultats de l'entreprise sont suffisants pour prendre le risque d'y investir des moyens financiers et non la question de la répartition entre fonds propres et fonds empruntés. Les praticiens penchent plutôt vers la théorie des signaux selon laquelle la bonne entreprise est celle qui s'endette et rembourse à la date prévue.

### Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

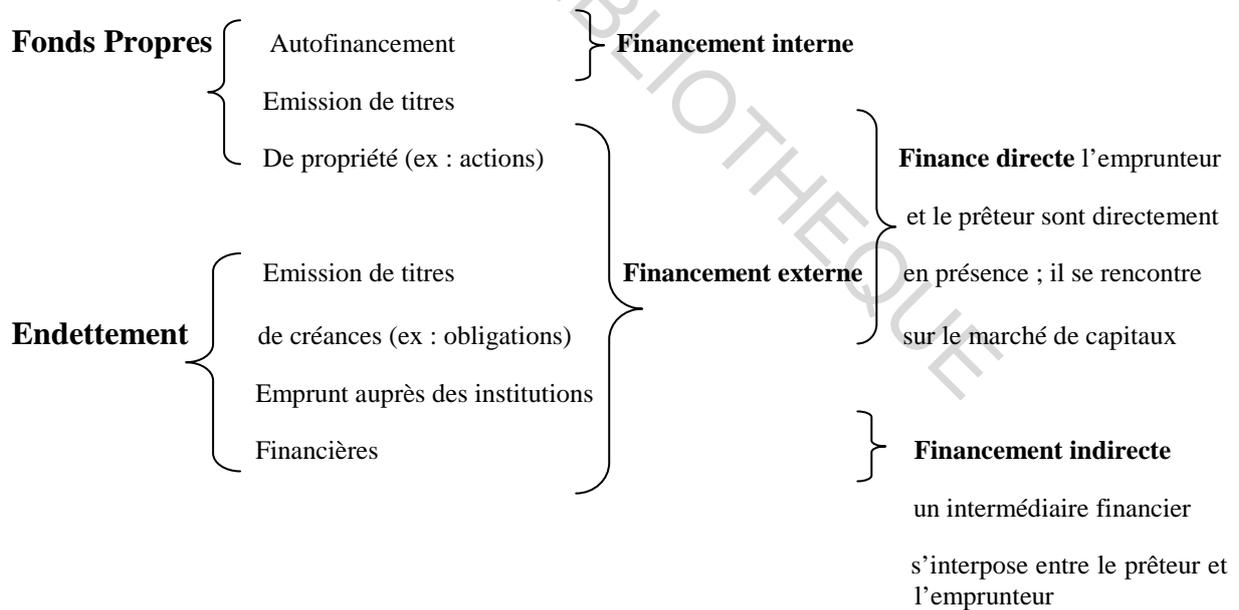
La méthodologie permet d'expliquer la procédure et les moyens qui ont été mis en œuvre pour la collecte d'informations nécessaires à la réalisation de ce mémoire et de présenter le modèle de recherche. Les questionnaires, les entretiens, les enquêtes et la revue de la littérature ont permis de recueillir des informations, de les analyser et de formuler les recommandations importantes.

#### 3.1. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse permet de ressortir les différentes phases des mécanismes de financement des GIE. Il permet aussi, de faire une synthèse sur les étapes de notre étude.

Le modèle peut être présenté à partir des deux mécanismes de financement à savoir : les mécanismes de financement par fonds propres et les mécanismes de financement par endettement.

**Figure 1** : Les différentes formes de financement



*Source* : d'après Pierre André CORPRON (2004 :79)

NB : notre étude portera uniquement sur le financement interne et financement indirecte

Le modèle d'analyse décrit les différentes phases de la partie pratique de notre étude à savoir les processus de financement des GIE.

La première phase permet de prendre connaissance de l'organisation.

La deuxième permettra de mettre en évidence les avantages et les limites des différents mécanismes de financement. Aussi, elle permettra de soulever les risques liés à leur mise en place.

Et la troisième phase a pour objet de faire l'analyse des résultats et de formuler des recommandations.

Pour faire face à ces différentes phases, il est nécessaire de recourir aux techniques de collecte de données et à l'analyse des données.

### **3.2. Les techniques de collecte de données**

Les techniques de collecte de données regroupent trois outils essentiels notamment, l'entretien, l'analyse documentaire et le questionnaire.

#### **3.2.1. L'entretien**

L'entretien est l'action de s'entretenir avec une ou plusieurs personnes, d'échanger des paroles ou discuter.

Pour la présente étude, les entretiens sont libres et ouverts à certains agents de l'AFTU, du CETUD, de TATA et du GIE ALHAMDOULILAH. Les personnes interviewées ont pu s'exprimer librement sur le fonctionnement de leurs structures. Ces entretiens ont aidé à mieux comprendre par exemple les processus de financement de l'AFTU et les GIE et la relation de cette dernière avec les institutions financières. Aussi, le rôle que CETUD a joué dans l'exécution du programme de renouvellement des autobus.

Il permettra de mieux appréhender les avantages et les limites des deux types de financement abordés dans notre modèle d'analyse.

### **3.2.2. L'analyse documentaire**

Elle consiste à consulter différents documents susceptibles d'aider à déceler la problématique, à comprendre et à analyser les mécanismes de financement d'un GIE. L'analyse documentaire portera sur :

- le rapport du programme de renouvellement des autobus ;
- les différents contrats ;
- le manuel d'exécution du programme ;
- les articles ;
- le manuel de procédure de l'AFTU ;
- le protocole d'accord de financement ;
- le cahier de charge.

### **3.2.3. Le questionnaire**

Un questionnaire a été élaboré pour le groupe d'échantillon des GIE, l'AFTU et pour le reste, on a procédé à des entretiens libres et ouverts. Ces questionnaires ont permis de collecter des informations, de valider les réponses obtenues lors des entretiens et de généraliser les résultats.

### **3.3. L'Analyse des données**

L'analyse des données a permis d'obtenir des résultats à partir des informations obtenues lors des entretiens et sur les questionnaires. Ainsi, nous pourrions identifier les avantages et les limites des mécanismes de financement, ainsi que les risques qu'ils engendrent.

### **Conclusion**

Ce chapitre a permis d'élaborer les différentes phases de notre étude. Il définit les outils de collecte et d'analyse de données que nous mettrons en œuvre dans la partie pratique.

## **Conclusion de la première partie**

La revue de la littérature et la méthodologie de recherche nous ont permis d'avoir un aperçu premier sur la notion des mécanismes de financement. Nous pouvons aussi noter que le secteur du transport urbain présentait des failles dans la gestion de la mobilité de la population dakaroise. C'est ainsi que la BM par l'intermédiaire de l'Etat du Sénégal a décidé d'investir dans le projet de renouvellement du parc de l'automobile qui a été mise en place par l'AFTU afin de permettre aux GIE des transporteurs urbains de bénéficier d'un financement pour l'obtention des minibus par crédit bail.

C'est dans ce contexte que nous traiterons les données obtenus de nos recherches qui présenteront la partie pratique de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

## **Introduction**

Depuis le début des années 1980, la grave crise économique et financière que connaissent les pays d'Afrique Sub-saharienne a pour effets de tarir la plupart des sources de financement des transports urbains, d'accroître le déficit de l'offre par rapport à la demande et de dégrader davantage la qualité des services. Le modèle de finance, élaboré afin de simuler les besoins de financement selon différents scénarios d'offre publique de transport au Sénégal, a aussi permis de mettre en évidence les rôles les plus importants dans la couverture des coûts d'exploitation de la productivité à l'intérieur des entreprises publiques de transport et politiques tarifaires trop souvent contrôlées par les Etats.

A partir de l'analyse de la crise et des enseignements tirés des différentes simulations, la mise en place de nouvelles politiques de financement semble indispensable pour éviter la faillite des entreprises publiques en Afrique. La contribution des bénéficiaires indirects des externalités positives liées à l'existence et au développement des réseaux de transports urbains ont été explorée dans ce sens.

Il en ressort que de telles mesures ne peuvent qu'être bénéfique aux transports urbains même si elles peuvent aussi générer des effets pervers dont les conséquences peuvent s'avérer maitrisables.

Cette partie de l'étude réservée à l'analyse des mécanismes de financement des GIE tourne autour de trois chapitres : le premier chapitre sera consacré à la présentation de l'AFTU, le deuxième portera sur la présentation et l'analyse des résultats des mécanismes de financement des GIE de l'AFTU et le troisième chapitre présentera les risques liés au financement et les recommandations.

## Chapitre 4 : L'ASSOCIATION DE FINANCEMENT DES TRANSPORTS URBAINS

Au Sénégal, le secteur du transport urbain qui est constitué de cars rapides, de Ndiaga Ndiaye, de taxis clandestin et autres formes de transports collectifs, évoluait dans l'informel. Le secteur faisait Etat de plusieurs manquements dans la mobilité urbaine de la population dakaroise et dans l'économie du pays. C'est ainsi que l'AFTU a vu le jour grâce à l'Etat du Sénégal et par l'intermédiaire d'un financement de la BM, afin d'améliorer la mobilité urbaine à Dakar.

### 4.1. Présentation de l'AFTU

L'Association de financement des professionnels du transport urbain de Dakar (AFTU) a été créée en 2003. C'est une association à but non lucratif.

Elle est à la troisième phase du renouvellement du parc de l'automobile. La première phase a été subventionnée par la Banque mondiale sous couvert de l'Etat du Sénégal. La deuxième et la troisième phase ont été subventionnées par d'autres institutions financières (la Banque Régionale des Marchés et autres) et non par la BM. Elle compte actuellement 907 véhicules qui sont en circulation et sont mises à la disposition des GIE.

AFTU compte actuellement 14 GIE, voir tableau 1 :

**Tableau 1 : les 14 GIES de l'AFTU**

1- Alhamdoulilah	8- Nayobé
2- Avenue du Sénégal	9- Niambour
3- Darou Salam	10- Ressortissant du Walo
4- Diapalanté	11- Sante Yallah
5- Diamaguène	12- Sopalli transport
6- Dimbalanté	13- Thiaroye Yeumbeul
7- Khéweul Aéroport	14- Transport Mboup

*Source : A partir des entretiens obtenus avec l'AFTU et les GIE*

Les GIE sont constitués de plusieurs membres organisés comme suit :

- un Président ;
- un Secrétaire Général ;
- un Trésorier ; et
- des membres (nombre non limité).

Les GIE organisent deux Assemblées Générales chaque année : l'Assemblée générale ordinaire(AGO) et l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE).

L'Assemblée générale ordinaire(AGO) est composée des membres du GIE et se réunit une fois par an, en séance ordinaire dans les six mois qui suivent la clôture de chaque exercice sur convocation du président qui doit parvenir aux membres du groupement quinze jours au moins avant la date prévue pour la réunion et comporter l'ordre du jour de celle-ci.

Elle a le pouvoir de prendre toutes les décisions dans les conditions librement déterminées par le contrat constitutif du GIE et en l'absence de disposition particulière, les décisions sont prises à l'unanimité.

L'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) peut être tenue par les GIE à tout moment, de même que les réunions de bureau.

#### **4.1.1. Les missions de l'AFTU**

L'AFTU a pour mission d'administrer la composante du programme de renouvellement relative aux opérateurs. Elle est chargée de représenter les GIE durant les négociations avec l'autorité de planification et de coordination (CETUD) et le fournisseur des autobus (Tata International). Elle est aussi chargée de préparer les contrats de crédit-bail et de les suivre jusqu'à l'échéance desdits contrats.

#### **4.1.2. Les objectifs de l'AFTU**

Elle a pour principal objectif, la mobilité pour tous. Pour cela, elle a besoin de :

- renouveler le parc des cars rapides, des Ndiaga Ndiaye et autres en mettant en place un mécanisme de financement ;
- formaliser le secteur des transports urbains ;
- rationaliser le système global de transports collectifs ;
- améliorer la qualité de l'air en milieu urbain et;

- renforcer les capacités des acteurs du secteur.

#### 4.2. L'Organisation de l'AFTU

Comme dans tous les GIE ou associations, l'AFTU tel que défini dans les statuts, organise chaque année une Assemblée générale qui comprend trois (3) représentants de l'Etat. Il s'agit d'un (1) représentant du ministre chargé des finances, un (1) représentant du ministre des transports terrestres et un (1) représentant du CETUD.

Elle dispose aussi d'un (1) conseil d'administration qui a pour rôle de:

- gérer les affaires de l'association;
- convoquer l'assemblée générale dans le respect des dispositions légales ou statutaires;
- porter à l'ordre du jour de l'assemblée générale toute proposition signée d'un vingtième des membres effectifs (selon la dernière liste annuelle des membres déposée au greffe du tribunal de commerce);
- recevoir la démission des membres effectifs;
- tenir à jour le registre des membres effectifs;
- soumettre annuellement à l'assemblée générale les comptes de l'exercice écoulé et le budget à venir; déposer au greffe du tribunal de commerce, certains actes conformément à la loi ; et
- de déposer, le cas échéant, les comptes annuels à la Banque.

Cependant, l'AFTU ne dispose pas d'organigramme. Les personnels sont détachés et sont placés par le Cabinet Salustro Reydel FALL. Elle est composée :

- d'un chef de projet qui s'occupe de la gestion administrative, comptable et financière;
- d'une secrétaire qui joue un rôle de soutien au chef de projet et lui décharge toutes les tâches administratives ;
- de deux agents comptables ; l'un est chargé de la tenue de la comptabilité générale ; et l'autre est chargé du recouvrement et de l'établissement des contrats de crédit- bail ;
- d'un coursier chargé de faire toutes courses de l'association.

## **Conclusion**

L'AFTU, de par sa mission et ses objectifs, joue un rôle très important dans l'exécution du projet de renouvellement du parc de l'autobus à travers un mécanisme de financement rentable pour tous les GIE. Ainsi, à travers nos entretiens et questionnaires entretenus avec l'AFTU, nous allons présenter et analyser les résultats obtenus dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 5 : PRESENTATION DES RESULTATS DES MECANISMES DE FINANCEMENT DES GIE DE L'AFTU**

Les mécanismes de financement sont des instruments importants pour la mise en œuvre des GIE puisque, sans financement convenable, il est impossible de mettre en place et maintenir les transports urbains de l'AFTU de manière efficace. Ces mécanismes s'avèrent utiles pour l'AFTU dans l'analyse et la gestion des besoins associés à la mise en œuvre des GIE.

Cela se réalise à travers l'expérimentation et le modelage des mécanismes de financement dans des circonstances différentes. Les résultats de ce type d'analyses ont été obtenus à travers l'exploitation des documents de l'AFTU, des données de l'enquête et des entretiens avec différents agents et responsables du CETUD et du GIE ALHAMDOULILAH.

### **5.1. Le model de financement des GIE**

Le financement des GIE par l'AFTU se fait par prêt direct et chaque GIE doit disposer d'une licence de transport, être membre de l'AFTU et s'acquitter de l'apport personnel requis.

#### **5.1.1. L'origine des fonds**

En 2005, la Banque Mondiale avait consenti un crédit de 15,9 millions de dollars (12 millions d'euros ou 7,9 milliards de francs CFA) pour financer le renouvellement du parc d'autobus dakarois et renforcer la capacité des opérateurs de transport par autobus. Ce crédit était destiné à couvrir 75 % du coût du renouvellement, les 25 % restants devant être financés par les opérateurs dans le cadre de leur apport initial lors de la première phase. Le prix d'achat des autobus était libellé en francs CFA (le franc CFA est ancré à l'euro) et se faisait au comptant ; le risque de change étant supporté par les autorités nationales et par le fournisseur des autocars ce qui était abordable pour les opérateurs.

#### **5.1.2. Les contrats de financement**

Le financement du renouvellement du parc de l'autobus s'est fait à travers deux (2) contrats à savoir :

- un contrat de concession, et
- un contrat de location.

### 5.1.2.1. Contrat de concession

Le CETUD a établi 18 lignes pour les autobus TATA, dont quatre nouvelles pour assurer un service dans des zones auparavant non desservies. Pour participer au programme, un GIE devait accepter d'exploiter les lignes conformément aux termes d'un accord de concession qui spécifiait le nombre d'autobus utilisés et le montant des tarifs appliqués. La convention établissait également les conditions de révision des tarifs. Elle prévoyait aussi le versement de subventions dans le cas où les tarifs ne permettraient pas aux opérateurs d'atteindre le seuil de rentabilité.

En principe, un accord de cette nature devrait également spécifier le niveau de service (en termes de véhicules-kilomètres), les horaires de fonctionnement et la fréquence du service. Ainsi, nous avons constaté que le CETUD n'avait cependant, pas réussi à aboutir à un accord avec les GIE sur ces points et les annexes à l'accord n'ont jamais été établies. Il semblerait également qu'un accord informel prévoit un intervalle de service de cinq minutes pendant les heures de pointe et de dix minutes le reste du temps, bien que le nombre de véhicules en service ne paraisse pas suffisant pour assurer cette fréquence.

Cependant, le contrat de concession comporte deux documents distincts, la convention et le cahier des charges. La convention établit les principes généraux alors que le cahier des charges sert à établir le cadre d'exploitation des services assorti d'annexes qui définissent le détail des obligations correspondant à chaque ligne attribuée.

#### ✚ Les principales dispositions de la convention

- exigent que les minibus en service comptent moins de 50 places;
- spécifient la région d'exploitation (Dakar) et la durée de la concession ; elles en prévoient la reconduction, la prorogation et la révocation le cas échéant, assurent au concessionnaire le monopole des services de minibus sur l'itinéraire convenu ;
- exigent du concessionnaire qu'il présente un plan d'exploitation semestriel et des comptes annuels ;
- spécifient les procédures d'augmentation des tarifs et d'indemnisation au cas où les hausses de tarifs seraient refusées.

### **Le cahier des charges spécifie que :**

- les véhicules doivent avoir une capacité inférieure à 50 passagers (à ne pas confondre avec les places) et doivent être équipés de deux portes latérales. Une obligation stipulant que seuls pouvaient être transportés des passagers assis a été retirée de l'accord. L'utilisation d'autobus équipés d'une porte arrière est autorisée pendant une période de transition de six ans. Tous les nouveaux véhicules sont équipés de portes latérales ;
- les autobus doivent respecter des arrêts préétablis, clairement indiqués ;
- des tickets de bus doivent être délivrés à tous les passagers ;
- une indemnité peut être versée si les tarifs sont maintenus à un niveau ne permettant pas d'atteindre le seuil de rentabilité ;
- le CETUD a le droit de contrôler les opérations du concessionnaire.

L'itinéraire et les tarifs applicables dont chaque véhicule dispose, sont présentés en annexe. Les obligations contractuelles renvoient également à deux autres annexes qui doivent préciser les services à assurer (horaires, véhicules kilomètres, etc.), ainsi que la fréquence du service et les horaires des trajets. Néanmoins, aucun de ces points n'a pu être convenu et ne fait pas partie de l'accord.

#### **5.1.2.2. Contrats de location**

Dans le cadre d'un contrat de location, l'usage d'un actif est transféré par un propriétaire (le bailleur) à un usager (le preneur) pour une période déterminée durant laquelle celui-ci verse un loyer au bailleur. Le contrat se présente sous deux formes :

- le contrat de financement-location (ou crédit-bail) et,
- le contrat de location-exploitation.

### **Le contrat de financement-location**

Le contrat de location prend ici la forme d'un contrat de financement-location quand le bailleur transfère la quasi-totalité des risques et avantages attachés à la propriété au preneur (l'opérateur). La charge financière ne peut généralement être annulée et les loyers versés par l'opérateur durant la période déterminée pour le contrat de location seront suffisants pour rembourser le bailleur (AFTU) de la totalité de ses dépenses en capital pour l'acquisition de

l'actif (les minibus) et lui assurer un rendement sur les fonds investis. La durée fixe de location correspondra à la majeure partie de la vie utile des minibus.

Au terme de cette période, l'opérateur aura généralement la possibilité de continuer à utiliser l'actif en échange du loyer nominal et aura, dans certains cas, le droit d'acquérir le bien, ainsi que spécifié dans le contrat. L'AFTU est responsable de l'entretien et de l'assurance de l'actif qui est renouvelée chaque six (6) mois. Les conditions du contrat de location précisent le degré d'assurance et le type d'entretien nécessaires pour que la valeur de garantie de l'actif soit préservée. L'AFTU peut demander à l'opérateur de conclure un contrat d'entretien particulier au titre de ses obligations contractuelles aux termes du contrat de location.

### **Le contrat de location-exploitation**

Dans ce type de contrat, les risques sont attachés à la propriété et ne sont pas transférés au preneur. L'AFTU, comptabilise l'amortissement de l'actif et l'inscrit à son bilan alors que dans le cadre d'un contrat de financement-location cette opération est effectuée par le preneur. Le bailleur recouvre son investissement et ses bénéfices par le biais de loyers et de la valeur résiduelle de l'actif. Le contrat de location-exploitation comporte aussi les frais de maintenance et d'assurance de l'actif. Ainsi, le bailleur est concerné à la fois par la gestion des actifs et les éléments financiers du contrat.

La gestion des actifs comporte deux aspects :

- ✓ l'estimation précise de la valeur résiduelle et ;
- ✓ une maintenance adéquate.

La valeur résiduelle est déterminée en fonction des éléments suivants :

- le marché de l'occasion ;
- le niveau d'utilisation de l'actif par le preneur ;
- les conditions dans lesquelles l'actif est exploité et ;
- la qualité de la maintenance.

Le contrat de location-exploitation portant sur un véhicule pourrait être établi pour une courte période en fonction de sa durée de vie utile. Il pourrait par exemple être établi pour une durée équivalente à celle d'une franchise.

### **5.1.3. Conditions financières**

Comme nous l'avons indiqué, chaque opérateur était tenu de verser 25 % du prix du nouveau véhicule (autrement dit d'effectuer un dépôt), le reste étant apporté par l'État. Le programme n'exigeait pas de garantie de solvabilité des opérateurs, mais l'AFTU a établi un fonds de caution mutuelle pour couvrir d'éventuels défauts de paiement ; un pourcentage des remboursements a été alloué à ce fonds. Par ailleurs, les véhicules devaient être assurés au tiers, contre l'incendie et le vol (mais pas contre les dommages).

Très peu d'opérateurs ont été aptes à apporter leurs fonds propres. En conséquence, des dispositions ont été prises pour emprunter des fonds, dans un premier temps auprès d'une banque nationale de développement (FPE), et par la suite par l'intermédiaire de Mec-Trans, qui est un organisme de micro-finance des opérateurs de transport.

Cependant, il est rapidement apparu que les opérateurs avaient besoin d'une assistance technique pour renforcer leur capacité et les aider à se conformer aux dispositions des accords de concession. L'AFTU a été assistée par un cabinet local de comptables (Cabinet Salustro Reydel FALL) et de consultants en gestion pour administrer le programme. Jusqu'à une date récente, cette assistance était financée par un crédit de l'Association Internationale de Développement (AID). Ce crédit ayant pris fin, l'AFTU doit désormais payer ces services professionnels sur fonds propres ; ce qui se traduira très certainement par une augmentation des frais facturés aux opérateurs (GIE). Le CETUD a assuré une formation aux opérateurs et à leur personnel et le crédit de l'AID a financé l'assistance apportée aux GIE en matière de contrôle et de suivi opérationnel. Depuis mars 2008, les GIE doivent rémunérer eux-mêmes le personnel responsable du contrôle opérationnel, ce qui a entraîné une compression d'effectif.

#### **5.1.4. Financement par apports personnels des opérateurs**

##### **✚ Conditions d'éligibilité pour l'accord de financement aux GIE**

Pour être éligible, il faut remplir les conditions suivantes :

- être membre de l'un des quatorze (14) GIE membres de l'AFTU et agréés par le CETUD ;
- disposer d'une Carte Nationale d'Identité ;
- disposer d'une Carte d'Agrément de Transporteur délivré par la Direction des Transports Routiers (DTR) ;
- disposer d'une licence de transport,
- et d'un apport personnel

##### **✚ L'apport personnel**

La plupart des opérateurs ont éprouvé des difficultés à mobiliser les fonds nécessaires à leur apport personnel. Même ceux qui étaient en mesure de payer ont refusé par 'solidarité' avec les autres. Ce qui a failli faire échouer l'ensemble du programme. Le problème a été abordé en deux phases. Dans un premier temps, pour le premier lot de 105 véhicules, la Société générale de banques du Sénégal (SGBS), banque commerciale, a consenti à l'AFTU un prêt partiellement garanti par un compte bloqué d'un montant de 180 millions de francs CFA résultant du produit de la mise à la casse des autobus, ces fonds ayant été empruntés à une banque nationale de développement (FPE). Ce dispositif a généralement été jugé insatisfaisant dans la mesure où il semblait exposer les autorités à des risques excessifs. C'est pour cela que, dans une seconde phase, Mec Trans (Mutuelle d'épargne et de crédit des transporteurs de la région de Dakar), a été établie pour les transporteurs participant au programme. Ce fonds, dont le fonctionnement s'assimile à celui d'un mécanisme d'épargne et de crédit, reçoit des dépôts de ses membres et leur offre des crédits. La mutuelle a été fondée en janvier 2006, bien qu'elle n'ait été officiellement enregistrée auprès des autorités fiscales qu'en octobre 2007. La mutuelle a bénéficié d'un prêt du Fonds de Promotion Economique (FPE), pour financer l'apport personnel des opérateurs. Ce prêt est garanti par les fonds mutuels de garantie et par un compte bloqué pour les primes à la casse des deuxième et troisième lots de véhicules. Mec-Trans emploie sur ses propres ressources un gestionnaire

qualifié qui a travaillé pour des organismes de micro-finance. Elle est dirigée par un conseil administratif qui doit présenter tous les ans des comptes vérifiés à ses membres. La Mutuelle a élargi sa base d'adhérents à tout transporteur ou autre désireux d'en devenir membre.

## **5.1. La structure financière, coût d'exploitation et rentabilité**

Dans cette section, nous étudierons les caractéristiques de la structure financière et aussi déterminer les coûts d'exploitation et leur rentabilité.

### **5.2.1. La structure financière**

Suivant nos entretiens, nous avons eu la réponse que, les opérateurs se répartissent les lignes d'un commun accord dans le cadre de l'AFTU, et concluent un contrat de concession avec le CETUD. L'argent nécessaire aux apports personnels est emprunté, dans un premier temps par l'intermédiaire de l'AFTU, et ensuite par l'entremise de Mec-Trans. L'AFTU demande au CETUD de favoriser l'achat d'un lot de véhicules grâce à l'obtention du déblocage des fonds de l'AID et à l'ouverture d'une lettre de crédit pour l'achat des véhicules et passe commande auprès de TATA. Ce dernier assemble et expédie le matériel au Sénégal. Ensuite l'assemblage des véhicules se fera par SENBUS à Thiès.

Ensuite, les véhicules sont inspectés par l'autorité responsable de l'immatriculation des véhicules (le Service des mines), un service de la Direction des Transports terrestres, pour vérifier s'ils sont conformes aux normes sénégalaises applicables aux véhicules de transport en commun et UNITECH, le représentant de TATA chargé du service après-vente, pour l'assurance-qualité.

Les paiements à TATA sont effectués comme suit : le CETUD autorise le Ministère de l'Economie et des Finances à verser directement à TATA 75 % du montant dû (65 % en euros et 10 % en francs CFA) et l'AFTU verse le reliquat en francs CFA de 25% apporté par les opérateurs.

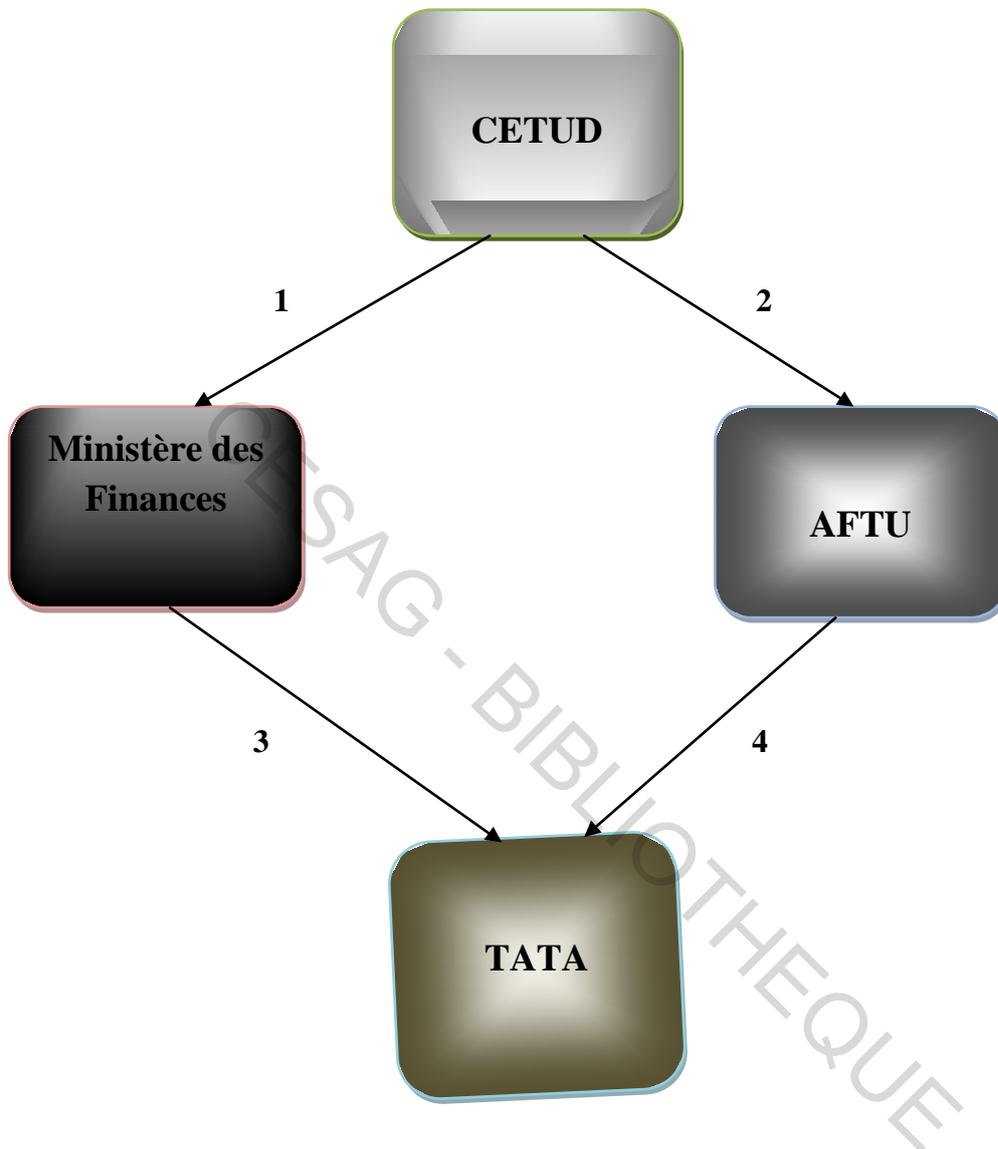
Ainsi, le nombre de bus fixé au sein de l'AFTU est livré aux opérateurs, l'autorisation d'exploitation aux fins de transport public est transférée aux nouveaux véhicules qui ensuite entrent en service. Dans le même temps, les véhicules existants sont mis à la casse c'est-à-dire les opérateurs apportent la preuve que le véhicule mis à la casse est agréé et autorisé à opérer en tant que véhicule de transport en commun et que les indemnités (primes à la casse) correspondantes, versées par les autorités, sont fixées par une commission technique composée de représentants du CETUD et de l'AFTU.

Elles étaient censées varier entre 1 million et 2,5 millions de francs CFA (2 275 dollars et 5 680 dollars) selon l'état du véhicule. En fait, leur montant moyen s'est établi à 2,46 millions de francs CFA, soit près de 5 500 dollars, une somme généreuse étant donné l'âge de la plupart des véhicules concernés, mais les autorités ont accepté le montant pour lancer l'opération. Aussi les indemnités sont versées dans un compte détenu par l'AFTU et servent en partie à financer les apports personnels et en partie à payer l'assurance du véhicule pour la première année mais également la mise à la casse est effectuée par une entreprise privée sous la supervision du CETUD.

Cependant, les opérateurs disposent d'une période d'essai de trois mois à compter du début de la mise en service pour tester les lignes. À l'issue de cette période, le CETUD et les opérateurs peuvent décider d'amender les obligations contractuelles.

Au quatrième mois, les opérateurs commencent à rembourser à l'AFTU ; les paiements correspondant aux quatrième, cinquième et sixième mois, sont déposés sur un fonds de garantie mutuelle détenu par l'AFTU. Les paiements correspondants au septième mois sont versés dans un compte bloqué initialement destiné à rembourser le prêt, mais qui doit désormais constituer l'assise d'un futur fonds renouvelable.

**Figure 2 : Structure de règlement des minibus TATA**



1-Autorisation de règlement

2-Autorisation de règlement

3-Versement de 75%

4-Versement du reliquat 25%

*Source : A partir des données obtenus des entretiens avec l'AFTU*

**Tableau 2: Compte de prêt et conditions de remboursement**

Description	Créanciers	Emprunteurs	Montant (millions FCFA)	Durée/Prêt (an)	Période de Grâce	Taux d'Intérêt
Crédit AID	AID	G.S	11 DTS	-	-	-
Crédit AID à l'AFTU	G.S	AFTU	-	6 ans	12 mois	6.0
<b>Crédit Commerciaux/ apport personnel</b>						
Lot 1	SGBS	AFTU	557	4.5	-	10.5
Lot 2 et 3	FPE	MEC-T	1000	5	-	9.5
Location Achat	AFTU	GIE	16.5/véh	5	3 mois	8.0
Fonds renouvelable/ remboursement Etat sénégalais	AFTU	BST	Remb par mois des GIE moins déduction	-	-	1.5
<b>Comptes Garantis</b>						
Fons de caution mutuelle	AFTU	BST	100% les 3 premier mois de remboursement ; puis 3% des paiements ultérieurs			1.5
Compte bloqué lot1	AFTU	BST	180	-	-	0
Compte bloqué lot 2	MEC-TRANS	AWB	199	-	-	0
<b>MEC-TRANS</b>						
Emprunt des GIE aux fins d'apport personnel	MEC-TRANS	GIE	5.5/véh	-	-	9.5
Emprunts/opérateurs	MEC-TRANS	Membres	-	-	-	10.0
Emprunts/membres	MEC-TRANS	Membres	-	-	-	12.0
Apport pers/membres	Membres	MEC-TRANS	-	-	-	0

*Source: A partir des données du rapport sur Dakar Bus Financing Study, IBIS Transport consultants, juin 2008*

Le tableau 2 donne une description détaillée des différents comptes de prêt et des conditions de remboursement. Dans l'ensemble, les prêts sont conçus de manière à être remboursés sur cinq à six ans ; les taux d'intérêt variant de 6 % (taux consenti à l'AFTU pour le crédit de l'AID) à 10,5 % (pour le prêt de la SGBS destiné au paiement des apports personnels). La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) s'applique aux frais de location et est incluse dans les frais de remboursement de l'opérateur.

L'AFTU est immatriculée aux impôts et la TVA qu'elle perçoit sur les loyers est déduite de celle qu'elle paie sur l'achat des véhicules. Tout opérateur immatriculé à la TVA doit percevoir cette taxe sur la vente des billets, mais peut la déduire de la TVA payée sur le loyer.

Néanmoins, la plupart des opérateurs ne sont pas immatriculés et s'acquittent d'une taxe professionnelle unique, la Contribution Globale Unique (CGU), établie selon une échelle mobile en fonction du chiffre d'affaires déclaré.

À l'origine, l'AFTU était censée rembourser au Ministère de l'Economie et des Finances le crédit de l'AID selon un calendrier trimestriel. L'opération de location financée s'étant avérée concluante et, comme le gouvernement souhaitait engager une autre opération, le Ministère et la Banque Mondiale ont décidé de créer un fonds renouvelable pour financer les nouvelles locations. Les remboursements sont donc désormais placés sur un compte garanti et demeurent à la disposition du CETUD et de l'AFTU pour une nouvelle opération.

### **5.2.2. Coût d'exploitation et Rentabilité**

#### **Tableau 3 : Programme de location/ achat d'autobus par groupe d'opérateurs (GIE)**

Ce programme a été réalisé pour neuf (9) GIE à savoir : le GIE Dimbalanté, Mboup, Nayobé, Darou Salam, Sopelli, Thiaroye-Yeumbeul, Diamaguène, Avenue Sénégal et Khéweul Aéroport.

Analyse des mécanismes de financement des GIE : cas des GIE de l'AFTU

LIBELLES	GIE								
	Dimb	Mbo	Nayo	D.S	Sop	T.Y	Diam	A.S	K.A
Nombre de véhicules livrés	39	24	122	150	78	24	9	55	4
Nombre de GIE participants	17	3	59	75	35	12	3	39	2
Nombre de véhicules repris/réattribués	0	0	+2	+2	+1	+2	10	+2	+1
Montant du crédit de l'AID décaissé**(a)	1.23	0.75	3.84	4.72	2.45	0.76	0.28	1.73	0.13
Apports des GIE*(b)	0.41	0.25	1.28	1.57	0.82	0.25	0.10	0.58	0.04
Montant total décaissé (a+b)*	1.64	1.0	5.12	6.29	3.27	1.1	0.38	2.31	0.17
Prime à la casse versée aux GIE*	0.19	0.11	0.58	0.72	0.36	0.097	0.092	0.26	0.015
Paiement mensuel prévu(FCM)/véhi livrés**	128	77	408	508	260	77.7	50.4	186.0	11.5
Echéances mensuelles versés au FCM*	104	64	320€	394	206	60	46	142	8.9
Rapport des vers mensuels au montant prévu	82	83	78	77	79	77	92	76	77
Mt total des mens dues par les GIE**(c)	673.0	455.3	1654.4	1889.9	1118.8	309.8	247.7	616.6	62.1
Mt total des mens payées par les GIE**(d)	671.0	455.3	1652.6	1886.3	1118.8	308.0	231.1	609.9	62.1
Arriérés (c-d)/609 dollars par autobus et par mois**	1.8	0	1.8	3.7	0	1.8	16.6	6.7	0
Nombre de GIE en retard de paiement	2	0	3	5	0	1	1	1	0
Nombre de jour d'arriéré	14	0	14	14	0	14	0	0	0
Nombre de litige en cours	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Total des montants faisant l'objet d'un litige	0	0	0	0	0	0	16.6	0	0

Note : (\*) représente le montant en milliers de Franc CFA ; (\*\*) représente le montant en millions de Franc CFA.

**Source** : A partir du rapport sur le Renouvellement du parc de l'autobus d'Ajay KUMAR et Christian DION

### **5.2.2.1. Remboursements du capital**

Actuellement, les opérateurs effectuent des remboursements mensuels réguliers, de l'ordre de 307 402 francs CFA (609 dollars) par autobus, au profit de l'AFTU.

Le tableau 3 présente les résultats d'exploitation et financiers du programme. En septembre 2009, les 505 autobus avaient été livrés aux neuf GIE regroupant 245 opérateurs. Le crédit de 15,9 millions de dollars de l'IDA avait été décaissé dans sa totalité et les opérateurs avaient versé 5,3 millions de dollars au titre des 25 % de contribution. Les arriérés totalisaient 32 000 dollars, soit moins de 1 % des versements prévus. Treize d'entre eux affichaient un retard de paiement d'environ 14 jours, mais seul un opérateur du GIE de Diamaguène faisait l'objet d'un contentieux pour défaut de paiement. Dix véhicules avaient été repris à deux opérateurs et réattribués à d'autres.

Outre les remboursements de leur apport personnel à l'AFTU, les opérateurs doivent s'acquitter du reste de la dette vis-à-vis de Mec-Trans ou de la SGBS. Les remboursements mensuels versés à Mec-Trans s'élèvent à 168 000 francs CFA (375 dollars) et à 129 170 francs CFA (290 dollars) dans le cas de la SGBS. L'AFTU recouvre les paiements pour le compte de la SGBS ; Mec-Trans se fait rembourser en débitant les comptes sur lesquels les opérateurs déposent leurs recettes journalières. Aucun arriéré n'a été signalé.

### **5.2.2.2. Coûts d'exploitation**

La structure des coûts d'exploitation présentée a été établie d'après les entretiens menés avec les opérateurs. Les principaux postes d'exploitation sont, les frais d'assurance et autres frais généraux. Comparé aux estimations des coûts d'exploitation des anciens cars rapides, les frais de carburant sont sensiblement plus élevés comme le laisse supposer la hausse des prix et les dépenses associées à l'équipage, à l'entretien et aux pneus sont légèrement supérieures. Néanmoins, les nouveaux autobus ne sont pas assujettis à des redevances informelles exigées par la police ou les coxeurs.

**Tableau 4 : Structure des coûts déclarés des opérateurs**

Poste	Coût Annuel (en millions de FCFA)
Carburant	8.4
Equipage	2.9
Pneus	1.0
Entretien	1.6
Total des coûts d'exploitation directe	13.9
Remboursement du capital	6.5
<b>Total des coûts annuels</b>	<b>20.4</b>
Recettes déclarées	21.6
<b>Bénéfice net (hors frais généraux)</b>	<b>1.2</b>

*Source : données obtenus de l'entretien avec les opérateurs*

Les recettes déclarées sont nettement supérieures, les équipages n'étant pas en mesure d'en conserver une partie. De manière générale, sur la base des informations communiquées, il semble que les GIE aient pu réaliser un profit d'environ 5 % des recettes avant prise en compte des frais généraux.

**Tableau 5 : Coûts et recettes, données de suivi, décembre 2007**

Libelles	Coûts (remboursements, maintenance, pneus, exclus)				Coûts révisés	
	Nbre d'inscription	Quotidiens*	Mensuels*	Annuels**	Mensuels*	An**
Ticket (impression)	1	0.5	6.0	0.07	6.0	0.07
Carburant	69	22.5	642.5	7.71	803.1	9.64
Frais de transport	5	0.2	5.9	0.07	5.9	0.07
Entretien	39	1.3	36.0	0.43	132.7	1.59
Pneus	-	-	-	-	125.0	1.5
Assurance	93	2.3	64.7	0.78	64.7	0.78
Gardiens	29	0.2	5.9	0.07	5.9	0.07
Nettoyage	54	0.2	5.9	0.07	6.2	0.07
Autres charges externe	27	0.5	14.3	0.17	14.3	0.17
Stationnement(terminus)	37	0.6	17.0	0.2	17.0	0.2
Salaires (équipages)	93	7.7	220.8	2.65	220.8	2.65
Nourritures (équipage)	57	2.4	67.5	0.81	67.5	0.81
Remboursemts AFTU	93	12.4	353.3	4.24	390.0	4.68
Remboursements	-	-	-	-	150.0	1.8
<b>Total</b>	-	<b>50.8</b>	<b>1440.1</b>	<b>17.3</b>	<b>2009.1</b>	<b>24.11</b>
<b>Recettes</b>		<b>70.0</b>	<b>1995.0</b>	<b>23.9</b>	<b>1995.0</b>	<b>23.9</b>
<b>Recettes/coûts</b>			<b>1.39</b>		<b>0.99</b>	

Note : Moyenne établie à partir des données disponibles ; (\*) représente le montant en milliers de Franc CFA ; (\*\*) représente le montant en millions de Franc CFA.

*Source: A partir des données du rapport sur Dakar Bus Financing Study, IBIS Transport consultants, juin 2008*

Une analyse détaillée des données disponibles concernant les coûts et les recettes des opérateurs de quatre GIE comportant 95 véhicules a révélé que celles-ci n'étaient pas complètes. Tous les postes de dépenses ne sont pas enregistrés systématiquement et certaines grosses dépenses payées directement par les opérateurs (notamment les remboursements des apports personnels, les coûts de maintenance et les pneus) n'ont pas été enregistrées (indiqués aux colonnes 3,4 et 5). Sur la base de ces données, les opérateurs semblent dégager un bénéfice substantiel avant la prise en compte des frais généraux, les recettes étant supérieures de près de 40 % aux coûts. Mais une fois les coûts manquants pris en compte, telle la hausse de 25 % des prix des carburants, les marges de profit disparaissent.

Nos entretiens ont révélés que les opérateurs ne sont plus tenus de verser des redevances officieuses aux policiers ou aux coxeurs et aucun harcèlement de la part de la police n'a été signalé car les nouveaux véhicules sont agréés dans les règles et autorisés à opérer sans subir de contrôle.

### **5.3. La qualité des services de transport urbain à Dakar**

La qualité du service s'est indéniablement améliorée. Les lignes de l'AFTU offrent des services plus réguliers, fiables et confortables que les anciens cars rapides. Les passagers apprécient le système de billetterie et de sections tarifaires qui ont réduit les tensions associées aux déplacements, et l'amélioration globale de l'organisation du service. Ils signalent que, dans l'ensemble, les tarifs sont meilleur marché, n'étant plus assujettis à un 'sectionnement' arbitraire ou à l'interruption inopinée du trajet. L'instauration d'arrêts fixes semble aussi avoir diminué les durées de trajet.

Les opérateurs affirment qu'ils observent scrupuleusement les obligations contractuelles, notamment les horaires et n'attendent pas que les autobus soient pleins pour quitter le terminal. Un intervalle de temps de 15 minutes a été fixé entre les départs des véhicules.

Les opérateurs utilisent les nouveaux autobus pour transporter le personnel de certaines entreprises (en violation de leurs accords de concession), et que des conducteurs continuent de modifier les itinéraires pour prendre d'autres passagers. Il a également été observé que l'état général des véhicules s'est sensiblement dégradé depuis leur mise en

service, notamment au niveau de la carrosserie, des feux et des pare-brise. Sans compter que la concurrence avec les 'anciens' minibus n'est toujours pas maîtrisée. Les 505 nouveaux minibus ne représentent en effet que 20 % environ du parc de minibus. Il est nécessaire d'atteindre une masse critique pour accroître l'incidence du programme.

#### **5.4. Analyse de la viabilité financière et l'incidence de l'introduction de nouveaux véhicules**

Suite, à nos entretiens, nous avons eu les réponses aux questions de la viabilité financière et à l'incidence de l'introduction de nouveaux véhicules.

##### **5.4.1. La viabilité au plan financier**

Les recettes perçues par les propriétaires ont augmenté. Les paiements officiels, qui avoisinent 20 % des coûts des anciens cars rapides, ont disparu. Cela dit, les coûts d'exploitation des nouveaux véhicules sont dans l'ensemble sensiblement supérieurs une fois pris en compte les remboursements du crédit. Les services semblaient être bénéficiaires, mais depuis la dernière hausse des coûts de carburant, ils étaient probablement juste équilibrés.

Par ailleurs, les futures hausses du prix du carburant et l'augmentation prévisible des coûts de maintenance à mesure que les véhicules vieilliront diminueront encore leur rentabilité. Une hausse des tarifs a été approuvée en juillet 2008 pour assurer la pérennité du système (les tarifs ont augmenté d'environ 25 % par rapport aux tarifs de 2005). Pour l'heure, les opérateurs semblent satisfaits car, même s'ils ne gagnent pas beaucoup d'argent, ils sont en possession d'un véhicule qu'ils pourront utiliser pendant de nombreuses années, et ils verront leurs revenus augmenter sensiblement une fois les prêts remboursés.

Les opérateurs ont bénéficié de subventions implicites substantielles. D'abord, les primes à la casse, d'un montant de 2,46 millions de francs CFA (5 500 dollars) par véhicule, représentent plus de 10 % du coût des nouveaux minibus, et sont sensiblement supérieures à la valeur des anciens véhicules. Les autorités ayant éprouvé des difficultés à payer les primes correspondant au dernier lot de véhicules, il est peu probable qu'elles seront en mesure de maintenir ces subventions si le programme est prolongé. Ensuite, les conditions de crédit de l'AID sont nettement plus favorables à celles qu'aurait pu consentir une banque commerciale (environ 17 %). Troisièmement, les coûts administratifs du programme, substantiels, ont été

financés par l'AID et devront à terme être remboursés par l'État. Enfin, les risques de change sont supportés par le gouvernement et le fournisseur des autobus TATA.

#### **5.4.2. L'incidence de l'introduction de nouveaux véhicules**

Il y'a ainsi, deux types d'incidences : l'incidence liée au retard et l'incidence liée aux accords de concession.

##### **5.4.2.1. Incidence liée au retard**

Le programme a subi d'importants retards dus essentiellement à certains points de détail qu'il a fallu régler avant son lancement ; ce projet innovait à bien des égards et la question de la mobilisation des fonds avait été sous estimée. Le manque de capacités administratives au sein de l'AFTU et du CETUD pour gérer les prêts et obtenir les lettres de crédit a probablement accentué le problème lié aux apports personnels. La création de Mec-Trans lors de l'exécution du programme n'était prévue au départ. Les retards ont à n'en pas douter créé des difficultés pour les deux constructeurs, TATA et SENBUS, et ont probablement augmenté les coûts de production unitaires, même si la clause d'indexation n'a pas été déclenchée.

##### **5.4.2.2. Incidence liée aux accords de concession**

La convention de concession devrait normalement comporter des spécifications concernant à la fois le niveau et la fréquence du service. Il apparaît, toutefois, que le CETUD et les opérateurs n'ayant pu parvenir à un accord, ces deux aspects essentiels ne font pas partie de l'accord.

Les accords de concession exigent des opérateurs qu'ils soumettent au CETUD des plans d'exploitation semestriels et des comptes annuels. Rien n'indique, cependant, que ces plans ou comptes aient été établis.

Le CETUD a mis en place un mécanisme de suivi à court terme, qui recueille des informations sur les opérations, les recettes et les dépenses quotidiennes. Ce dispositif aurait dû lui permettre de produire des informations statistiques de base, ce qui aurait facilité l'évaluation du programme et constitué une bonne assise pour l'examen de la structure tarifaire et l'établissement de futurs objectifs opérationnels. À l'heure actuelle, aucun suivi n'est assuré.

Un tel dispositif de suivi est à l'évidence nécessaire pour fournir au CETUD les informations de base sur le fonctionnement du système et l'aider à planifier les améliorations et le développement du service, et à fournir aux pouvoirs publics (d'abord au CETUD, ensuite aux ministères des transports et des finances) une base solide pour évaluer le bien-fondé d'une hausse des tarifs. Les responsables s'interrogent actuellement sur la nécessité d'offrir une assistance technique aux opérateurs pour les aider à recueillir et à traiter les données de base et les remettre au CETUD conformément à leurs obligations au titre des accords de concession (le projet en élaboration prévoit cette possibilité).

Les accords de concession garantissent aux concessionnaires des droits exclusifs d'exploitation sur des itinéraires précis pendant cinq ans, période renouvelable sous réserve de résultats satisfaisants. Il est toutefois manifeste que les concessionnaires sont souvent en butte à une concurrence illicite et que le CETUD n'est pas en mesure de faire respecter ce monopole.

## **Conclusion**

Le financement par la BM et les apports personnels, ont beaucoup aidé les opérateurs dans l'obtention des autocars. Cependant, nous remarquons quelques failles dans l'exécution du projet à cause des retards enregistrés dans la mobilisation des fonds. Nous constatons aussi que le projet présente plusieurs risques qui feront l'objet de notre chapitre suivant.

## **Chapitre 6 : ANALYSE DES MECANISMES DE FINANCEMENT, LES RISQUES ET LES RECOMMANDATIONS**

Dans ce chapitre, nous ferons l'analyse des résultats présentés dans le chapitre 5, ensuite nous étudierons les risques et en fin nous formulerons des recommandations.

### **6.1. L'analyse des résultats des mécanismes de financement**

L'analyse des résultats portera sur les crédits commerciaux sur apport personnel, les comptes de garantis et le Mec- Trans.

#### **6.1.1. Les crédits commerciaux sur apport personnel**

Le crédit commercial sur l'apport personnel a été octroyé pour l'exécution des lots 1, 2 et 3, de la location achat, mais aussi du fond renouvelable/ remboursement de l'Etat sénégalais.

##### **6.1.1.1. Financement du lot 1**

L'AFTU octroie un prêt de 557 millions auprès de la SGBS pour une durée de 4.5 ans à un taux de 10.5%. Nous notons ainsi, un endettement à court terme car la durée du prêt est supérieure à 2 ans et inférieure à 7 ans. Ce prêt est peu favorable pour l'AFTU car le remboursement est étalé sur une courte période.

Cependant, nous pouvons calculer l'annuité de remboursement de la dette à partir de la formule suivant.

D'abord, on désigne (a) l'annuité, par (c) le capital emprunté, (r) le taux annuel par FCFA et (n) le nombre des années, on aura la formule générale de l'annuité :

$$a = c \times r \times (1 + r)^n \times (1 + r) / ((1 + r)^n - 1)$$

Application numérique:

$$a = 557 \times 0.105 \times (1.105)^{4.5} / ((1.105)^{4.5} - 1)$$

$$a = 161.326 \text{ millions}$$

Ainsi, l'AFTU versera à la SGBS chaque année le montant 161.326 millions de Franc CFA.

### **6.1.1.2. Le financement des lots 2 et 3**

L'apport personnel a été financé par la Mec-Trans grâce à un prêt obtenu du FPE pour un montant de 1000 millions pour une durée de 5 ans et à un taux de 9.5%. Si on applique la formule en dessus, la Mec –Trans versera le montant de 260 000 millions de Franc CFA par ans. Ainsi, comparant au financement du lot 1, le deuxième financement paraît plus rentable car le taux est plus faible pour un montant plus élevé. Le seul problème qui se pose est que la période de remboursement est un peu courte.

### **6.1.1.3. La location achat**

L'AFTU donne aux GIE des véhicules d'un montant de 16.5 millions l'un pour une durée de 5 ans et à un taux annuel de 8% avec un différé de 3 mois. L'AFTU est lié aux GIE par un contrat de crédit bail et qu'ils doivent respecter certaines exigibilités pour l'octroi des véhicules. Les GIE remboursent ainsi pour chaque véhicule, le montant de 3.573 millions par ans. Le montant va différer selon le nombre de véhicule que détient chaque GIE. Ce financement est favorable pour les GIE car à l'échéance du crédit, ils deviendront propriétaire des véhicules.

### **6.1.1.4. Les fonds renouvelable sur remboursement de l'Etat sénégalais**

Le montant de 28.3 milliards a été octroyé par l'Etat du Sénégal auprès de la Banque mondiale à travers l'AID et l'Agence française de développement pour l'appui et le développement du «leasing» c'est-à-dire un système de financement adapté pour le renouvellement prochain du parc des cars urbains. Les fonds renouvelables améliorent les perspectives de recettes en regroupant toutes les sources de fonds en une autorisation permanente et en autorisant les prélèvements, ce qui aide les organisations à mieux gérer leurs besoins financiers. Ils optimisent en outre l'utilisation des ressources, ce qui renforce la gestion des ressources et la prise de décisions.

L'avantage de ce type de crédit est sa simplicité d'utilisation. En effet, le crédit est renouvelé automatiquement au fur et à mesure que le particulier rembourse son emprunt. Le montant du prêt n'est pas illimité, puisqu'il s'agit d'un crédit à la consommation et par conséquent, il est sujet à une réglementation stricte. La demande pour ce type de crédit est importante, permettant notamment aux particuliers d'effectuer un achat à petit montant. Dans la plupart des cas, les clients sont solvables mais le fond renouvelable reste très dangereux. C'est sa souplesse d'utilisation qui peut mener à des cas de surendettement.

## **6.1.2. Les comptes de garantis**

Les comptes garantis sont, les fonds de caution mutuelle, compte bloqué lot1 et le compte bloqué lot 2.

### **6.1.2.1. Les fonds de caution mutuelle**

Un fonds de garantie mutuelle ou fonds de caution mutuelle est un outil reposant sur une logique de solidarité économique par mutualisation des risques. Il garantit au prêteur qu'il sera remboursé de sa créance en cas de défaillance de l'emprunteur et, par là même, facilite l'accès au crédit. Ce mécanisme est utilisé dans de très nombreux cas, que ce soit pour des particuliers ou des personnes morales, et est particulièrement adapté aux associations qui ont souvent des garanties insuffisantes ou inadéquates. Pour l'emprunteur, une telle garantie peut jouer un effet levier pour la mobilisation d'autres ressources.

Cependant, ces fonds sont des dépôts en indivision, dotés principalement par la BST, pour couvrir collectivement les risques de non-paiement de la dette ou du non-respect de l'engagement financier de l'AFTU. Elle rembourse 100% les 3 premier mois ; puis 3% des paiements ultérieurs au taux de 1.5%.

Ainsi, chaque GIE participe au fonds en versant un pourcentage de la somme pour laquelle il appelle la garantie. Lorsque l'un d'entre eux ne peut pas rembourser la dette pour laquelle il a demandé la garantie, le fonds se substitue à lui en versant au créancier le montant pour lequel il a été sollicité. Lorsque la garantie d'un bénéficiaire arrive à échéance, ce dernier récupère la quote-part qu'il avait versée à sa demande de garantie, majorée d'éventuels intérêts et minorée des contentieux auxquels le fonds a dû faire face pendant toute la durée de sa garantie au prorata de sa participation dans le fonds.

### **6.1.2.2. Le compte bloqué lot 1**

La SGBS a consenti à l'AFTU un prêt partiellement garanti par un compte bloqué d'un montant de 180 millions de francs CFA à un taux minimal de 1.5%, résultant ainsi du produit de la mise en casse des autobus. Ces même fonds ont été empruntés au FPE. Ainsi, ce dispositif est jugé insatisfaisant dans la mesure où il semble exposer les autorités à des risques.

### **6.1.2.3. Le compte bloqué lot 2**

La mutuelle a bénéficié d'un prêt d'un montant de 199 millions de franc CFA à un taux de 0% du FPE, pour financer l'apport personnel des opérateurs. Ce prêt est garanti par les fonds mutuels de garantie et par le compte bloqué pour la prime à la casse des deuxième et troisième lots de véhicules. Cela était favorable pour les opérateurs et la Mec-trans car ils n'auront pas à payer des intérêts du moment que le taux d'intérêt est nul.

### **6.1.3. La Mec - Trans**

La Mec – Trans prête aux GIE 5.5 millions de franc CFA par véhicule au taux de 9.5% (emprunts des GIE aux fins d'apport personnel) et pour ses membres à un taux de 10.0%, il s'agit de l'emprunt sur les opérateurs, 12% de l'emprunt de la Mec- Trans sur ses membres. On note ainsi deux flux financiers, entrant et sortant à des taux différents. Ce type de financement est peu probable du moment que les deux parties sont toutes dépendantes de l'un et de l'autre.

## **6.2. Les risques liés aux financements des autobus**

A la suite de nos entretiens avec l'AFTU et le GIE Alhamdoulillah, nous avons pu constater que l'AFTU faisait face à plusieurs risques liés au financement des autobus aux GIE. Notons aussi que ces risques ne créent pas de failles dans la gestion des financements et de remboursements des GIE.

Nous pouvons en citer quelques, à savoir :

- risques liés aux retards de versement ;
- risques de non remboursement ;
- risques liés aux incendies ;
- risques liés aux accidents des véhicules.

### **6.2.1. Les risques liés aux retards de versement**

Rappelons que l'entretien des véhicules est périodique et obligatoire. Cependant, certains transporteurs ne les respectent pas et préfèrent aller voir ailleurs car les coûts d'entretien sont excessivement élevés et que les opérateurs s'en plaignent souvent. Ainsi, les véhicules tombent souvent en panne du fait d'une mauvaise qualité des pièces de rechanges. Ce qui fait que les transporteurs ont souvent des retards de versement alors que l'AFTU n'accepte pas de retard de plus de 10 jours.

### **6.2.2. Le risque de non remboursement**

Les membres des GIE sont indéfiniment et solidairement responsables de leurs dettes. Ainsi, si un des véhicules ne parvient pas à rembourser, c'est tous les membres qui vont se mobiliser pour rembourser la dette. Il arrive souvent que l'AFTU retire des véhicules pour non remboursement et les réattribue une fois que ces derniers versent le montant dû.

### **6.2.3. Les risques liés aux incendies et accidents**

Nous avons noté qu'il y a des incendies de véhicules des GIE de l'AFTU lors des grèves des étudiants ou d'autres manifestations. Dans ce cas, l'AFTU suspend la traite avec les membres du GIE par rapport au véhicule qu'on a incendié. Cela représente une perte pour les membres du GIE même si la traite est arrêtée. Par contre, pour l'AFTU, c'est l'Etat qui prendra en charge les pertes et rembourse en sa faveur.

Cependant, les accidents de véhicules sont de plus en plus nombreux, mais cela n'affecte en rien la gestion de financement, ni de remboursement des GIE AFTU, car tous les véhicules ont été assurés au niveau de la SONAM et d'autres compagnies d'assurances. Seulement, cela présentera quelque perte pour les membres des GIE, car il y aura une diminution de la marge bénéficiaire.

## **6.3. Les Recommandations**

Les recommandations seront énumérées par rapports aux risques liés au financement des autobus cités ci-dessus.

### **6.3.1. Recommandation par rapport aux risques liés aux retards de versement**

Les remboursements se font périodiquement, c'est-à-dire par mensualité, délai que les opérateurs trouvent un peu trop court.

Ainsi, Le moyen le plus simple de réduire les remboursements périodiques à effectuer dans le cadre d'un dispositif de financement d'autobus consiste à en prolonger la durée de manière à ce qu'elle se rapproche, autant que possible, de la durée de vie utile de l'actif, et à répartir ainsi les remboursements sur la plus longue période possible. Cela dit, comme précédemment indiqué, un tel dispositif n'est praticable que lorsque des mécanismes

efficaces sont en place pour assurer l'entretien des autobus et que le prêt ne comporte aucun risque de change.

Une autre méthode pour prolonger la période effective de remboursement du capital dans le cadre d'un dispositif de financement consiste à diviser celui-ci en deux périodes au moins, chacune étant dotée de caractéristiques différentes susceptibles d'intéresser des segments d'opérateurs distincts. À titre d'exemple, un opérateur désireux d'améliorer son image de marque auprès des clients mais ne souhaitant peut-être pas prendre un engagement important en matière d'entretien pourrait louer un véhicule pendant trois ans, puis le rendre au bailleur en échange d'une rémunération préétablie à la fin du bail. L'autobus pourrait ensuite être loué à un autre opérateur désireux de diminuer les coûts de financement d'un véhicule d'occasion et prêt à assumer la baisse de fiabilité et le degré de maintenance plus élevé qui lui sont associés.

Comme indiqué précédemment, le risque qu'un opérateur reporte toute dépense d'exploitation évitable pour augmenter au maximum sa trésorerie à court terme est considérable, et c'est très probablement l'entretien courant du véhicule qui en fera les frais. Dans un programme de financement d'autobus, le risque associé à ce comportement est que la valeur d'un actif diminue en deçà du niveau prévu, que sa disponibilité opérationnelle et, partant, sa capacité bénéficiaire soient réduites, et que sa durée de vie utile soit raccourcie, effets qui ont tous pour conséquence de diminuer la sécurité du bailleur de fonds.

Comme il n'existe nulle part en Afrique subsaharienne de mécanisme efficace d'application de la réglementation relative à l'état des véhicules ni d'obligation juridique d'entretenir les véhicules de transport public, un dispositif s'impose pour contrer cette incitation à négliger l'entretien. Ce problème est exacerbé par l'absence générale d'une culture de l'entretien préventif dans les pays, ainsi que des compétences et des installations nécessaires à cette fin.

La solution privilégiée consiste à faire de l'engagement à assurer un entretien préventif une composante à part entière de l'accord de financement, et d'exiger qu'il soit fait appel pour cela à une entreprise extérieure, à moins qu'une autre formule ne permette de respecter des normes satisfaisantes. L'entretien du véhicule pourrait également être couvert dans le cadre d'un contrat de location-financement en vertu duquel le bailleur de fonds accepterait la responsabilité de veiller à ce que le véhicule soit maintenu en bon état de fonctionnement.

Du point de vue de l'opérateur, l'entretien contractuel pose deux problèmes essentiels : le premier est que ce type de service n'est parfois disponible que lorsque que l'opérateur assure des services de transport (en général pendant les heures ouvrées) ; le second est qu'il n'a guère de contrôle sur les coûts engagés. Ces deux effets sont observables à Dakar. Là encore, cette situation plaide en faveur d'un contrat de financement dans le cadre duquel les coûts pourraient être définis au début du prêt, et qui donnerait une incitation à optimiser la disponibilité opérationnelle en assurant des services d'entretien la nuit par exemple.

### **6.3.2. Recommandation par rapport aux risques de non remboursement**

Les remboursements effectués dans le cadre d'un mécanisme de financement, quel qu'il soit, augmentent les coûts fixes des opérateurs des nouveaux véhicules par rapport aux coûts supportés par les opérateurs de véhicules d'occasion, situation qui risque d'être insoutenable dans un environnement concurrentiel. Pour que le dispositif soit viable, il faudra récupérer ces coûts fixes en transportant le plus grand nombre possible de passagers ou en diminuant les coûts unitaires variables. Ces effets sont particulièrement importants à court terme, au moment où le coût réel des mécanismes de financement classiques est à son niveau maximum.

Les deux moyens les plus évidents d'accroître la productivité des services urbains de transport en commun consistent à mettre en service des autobus de plus grande capacité et à veiller à ce qu'ils couvrent chaque jour un plus grand nombre de kilomètres que les véhicules existants. Les autobus de gros gabarit permettent d'obtenir des économies d'échelle, sur les coûts d'équipage mais aussi sur le carburant utilisé par passagers transportés. Par ailleurs, plus le nombre de kilomètres parcourus augmente, plus les coûts fixes par billet vendu (licence, permis, frais généraux, et coûts de financement) diminuent.

### **6.3.3. Recommandations par rapport aux risques d'incendie et d'accident**

La plupart des mécanismes de financement exigent que l'opérateur contracte une assurance globale pour rembourser le prêt de fonds en cas de sinistre catastrophique, accident grave ou incendie par exemple. Or, même quand une telle couverture existe sur le marché local, son prix est souvent extrêmement élevé et donc inabordable dans un environnement concurrentiel.

Cette inaccessibilité financière tient principalement au fait que la souscription se fonde généralement sur des trajets longue distance ou interurbains sur lesquels les autobus roulent à des vitesses nettement supérieures, et où les accidents sont donc en général beaucoup plus graves. En fait, il est extrêmement rare qu'un autobus urbain subisse des dégâts dont la réparation n'est pas économique, et les composants mécaniques à haute valeur ajoutée ne sont généralement pas du tout atteints. Le degré réel de risque financier est donc en fait assez faible.

Il est préférable que la fonction réelle de l'assurance (répartir les risques sur un groupe) soit prise en considération et que son prix soit établi en conséquence. Ainsi, un collectif d'opérateurs peut s'assurer mutuellement en créant un fonds particulier spécifique auquel tous les membres cotisent et auquel tous ont recours selon les besoins. Les sommes versées au fonds seraient fixées à un niveau suffisant pour couvrir le niveau de risque réel, et le principe de mutualité interviendrait dans tous les cas pour réduire le risque. C'est cette approche qui a été adoptée à Dakar, l'AFTU administrant des dispositifs de cette nature pour le compte des GIE.

#### **Conclusion**

Les mécanismes de financement ont joué un rôle important dans le financement des autobus de transport urbain. Ils ont aussi participé à l'amélioration de la qualité des services des transports urbains facilitant ainsi la mobilité des riverains.

L'étude nous a permis de voir l'impact des acteurs financiers dans le mécanisme de financement des GIE. Ces acteurs financiers ont beaucoup contribué à la réalisation du projet de renouvellement des minibus TATA qui a été mis en œuvre par l'AFTU.

## **Conclusion de la deuxième partie**

La deuxième partie nous a permis de voir les différentes phases de financement des acteurs financiers à l'AFTU, mais aussi de l'AFTU aux GIE. En plus, les résultats obtenus nous ont permis de marquer les avantages et les limites des différentes formes de financement étudiées dans notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

Dans l'ensemble, le programme de renouvellement du parc d'autobus à travers les GIE de l'AFTU a rehaussé le niveau des services de transport public à Dakar dans les corridors concernés par le projet. Néanmoins, contrairement aux prévisions initiales, cette amélioration résulte plus de la formalisation du secteur, de l'instauration d'un système officiel de répartition des lignes et d'une meilleure perception des droits de transport que du renouvellement du parc d'autobus. Cela dit, les termes du financement du projet restaient une condition nécessaire pour inciter les opérateurs et l'autorité de réglementation à engager la réforme des transports publics. La formalisation du secteur par l'instauration d'accords de franchise a apporté trois améliorations à la qualité des services :

- la répartition des véhicules est devenue plus rapide et mieux organisée au point de départ, et les conducteurs respectent l'itinéraire de leur ligne (dans le secteur informel, les véhicules quittent le terminal une fois remplis et peuvent sortir de leur itinéraire en chemin;
- les droits de transport sont fixes (dans le secteur informel, il arrive que le chauffeur ou le receveur appliquent des tarifs de manière arbitraire en fonction de la demande) ; et
- le service est plus rentable pour les propriétaires (dans le secteur informel, près de 20 % des recettes sont absorbées par les paiements officieux).

Aussi, étant constituée de 14 GIE, et trois cents (300) transporteurs, l'AFTU a créé 2.400 emplois directs et 300 emplois indirects. Depuis le début de ses activités, en 2005, elle a transporté, avec sa cinquantaine de lignes, 90 millions de voyageurs. Ces chiffres ont augmenté avec la deuxième et troisième phase de renouvellement. Ainsi, les GIE de l'AFTU ont joué un rôle fondamental dans l'amélioration de la mobilité urbaine et dans la création d'emploi.

Cependant, l'AFTU compte changer l'intégralité du parc des cars dits «rapides» et « Ndiaga Ndiaye », avant la fin de l'année 2013 après avoir remboursé 105 minibus de marque indienne « Tata ». Il s'agit là d'une avancée significative pour l'AFTU dont la création était de procéder à la mise en œuvre du Programme d'amélioration de la mobilité urbaine (PAMU) qui était un volet du Conseil exécutif des transports urbains de Dakar (CETUD), créé par loi n°97-01 du 10 mars 1997.

Néanmoins, l'AFTU devrait étendre le programme aux autres régions, comme le projet renouvellement du parc d'autobus de Touba afin de créer plus d'emplois et d'améliorer la mobilité nationale qui rentrera dans le cadre du politique de développement économique du pays.

Aussi, elle pourra travailler avec les entreprises pour le transport de leurs personnels, créer un parc d'autobus, de voitures pour des locations touristiques ou de mission, entre autres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **ANNEXES**

Date :

Enquêteur :

N° : 01

## **ANALYSE DES MECANISMES DE FINANCEMENT DES GIE : CAS DES GIE AFTU**

AFTU/CESAG

ENQUETE EFFECTUEE PAR Mme. NDIAYE SAFIETOU AMINATA STAGIAIRE CESAG PROMOTION  
2008-2009

### **Questions d'Entretien : AFTU et les acteurs financiers**

**1- quel est le statut juridique de l'AFTU ?**

- Association
- GIE
- Entreprise

**2- Quelles sont les zones géographique d'intervention ?**

- Dakar
- Autres

**3- Quels sont les objectifs de l'AFTU ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4- Quelles sont les missions de l'AFTU ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5- Comment est organisé L'AFTU ?**

- comptable
- financier
- relation extérieur
- contrôleur interne
- Autres

**6- Quelles sont les sources de financements de l'AFTU ?**

- Apport en capital
- Cotisation
- Versement d'acompte par les membres
- Subvention de l'Etat
- Autres

**7- Quels sont les acteurs de financement de l'AFTU**

- Les bailleurs de fonds
  - Oui
  - Non

Si **oui**, le financement est-il :

- Ponctuel
- Durable

- L'Etat
  - Oui
  - Non

Si **oui**, le financement est-il :

- Ponctuel
- Durable

- Les institutions financières

- Oui
- Non

Si **oui**, le financement est-il :

- Ponctuel
- Durable

- Autres

**8- Existe-t-il une stratégie d'autonomie financière**

- Oui
- Non

Si **oui**, s'agit-il :

- d'une génération de revenus
- d'un apport extérieur

Date :

Enquêteur :

N° : 02

**ANALYSE DES MECANISMES DE FINANCEMENT DES GIE : CAS DES GIE  
AFTU**

AFTU/CESAG

ENQUETE EFFECTUEE PAR Mme. NDIAYE SAFIETOU AMINATA STAGIAIRE CESAG PROMOTION  
2008-2009

**Questions d'Eude : ANALYSE DES MECANISMES DE FINANCEMENT DES GIE**

**9- Quelles sont les mécanismes de financement des GIE par l'AFTU ?**

- Prêts directs
- Subvention
- Location /vente
- Autres

**10- Quelles sont les conditions d'éligibilités pour l'accord de financement aux GIE ?**

- Licence de transport
- Membre de l'AFTU
- Apport personnel

Si **oui** quel est le montant

.....

- Garantie, hypothèque

Si **oui** quel est le montant ou la nature de l'Hypothèque

.....

.....

**11- Quelles sont les conditions de sélection des dossiers ?**

- Etude du dossier
- Enquête de moralité

**12- Quelle est la durée de traitement des dossiers de financement des GIE ?**

- 1 mois
- 1 – 6 mois
- 1 an
- Autres

**13- Quelles sont les pièces qui composent le dossier de financement ?**

.....

.....

.....

.....

.....

**14- Quel est le coût de financement pour chaque GIE ?**

- Dix millions
- Vingt millions
- Autres

**15- Comment le remboursement est –il effectué ?**

- Echéance journalière
- Mensuelle
- Annuelle
- Autres

Date :

Enquêteur :

N° :03

**ANALYSE DES MECANISMES DE FINANCEMENT DES GIE : CAS DES GIE  
AFTU**

AFTU/CESAG

ENQUETE EFFECTUEE PAR Mme. NDIAYE SAFIETOU AMINATA STAGIAIRE CESAG PROMOTION  
2008-2009

**Questions d'Eude : LES RISQUES LIES AU FINANCEMENT DES GIE**

**16- Quels sont les risques liés au financement des GIE ?**

- Retard de paiement
- Non remboursement
- Autres

**17- Quel peut être l'origine de ces risques**

- Panne de véhicule
- Incendie
- Accident de route
- Autres

**18- Quelles sont les mesures de sécurité à prendre face à ces risques ?**

- Assurances
- Autres

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

- 1- Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, Acte adopté le 17 avril 1997 pour JO OHADA n°2 du 1<sup>er</sup> Octobre 1997.
- 2- ADOLEHOUME Amakoe, (2003), *Transport et développement durable : la problématique des transports terrestre en Afrique subsaharienne*, Institut de l'énergie des pays en commun l'usage du français, Québec, PQ, CANADA, Article n°58,5 pages.
- 3- ALIBERT Jacques, (1989), *Le guide bancaire et financement du Sénégal*, université de Californie, 306 pages.
- 4- ASWATH Damodaron, (2006), *Finance d'entreprise : théorie et pratique*, de Boeck Supérieur, Amazon France, 1352 pages.
- 5- BALKENHOL Bernd, (1996), *Banques et petites entreprises en Afrique de l'Ouest : problème et possibilité à leur rapprochement*, Edition l'Harmattan, Paris, 191 pages.
- 6- BITRA Doubi, (2011), *Banque, finance et bourse, lexique des termes usuels*, Edition l'Harmattan, Paris, 370 pages.
- 7- BOLUSSET Carole, (2007), *L'investissement*, édition Bréal, Amazon France, 127 pages.
- 8- BOURS Jean pierre, (1998), *La gestion du Risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, université Québec, 257 pages.
- 9- BRANGER Jaques, (1968), *Traité pratique de droit commercial tome4*, édition Kluwer, 1349 pages. COIPEL.M, (2006-2007), *Droits des sociétés commerciales, SA, SPRL, SCRL*, édition Amazon France, 1791 pages.
- 10- CORPRON Pierre-André, (2004), *l'indispensable en analyse économique et historique des sociétés contemporaines : 1<sup>ère</sup> année*, Edition Bréal, Amazon France, 106 pages.
- 11- DESCHAMPS Bérangère / Robert PATUREL (2001), *Reprendre une Entreprise...Saine ou en Difficulté*, Edition les Presses de la SNEL S.A, Dunod Paris, 224 pages.
- 12- DESOTO Jésus Huerta, (2011), *Monnaie, Crédit bancaire et cycle économiques*, édition l'Harmattan, France, 558 pages.
- 13- FERRIER Olivier, (2002), *Les très petites entreprises*, de Boeck Supérieur, Amazon France, 354 pages.

- 14- GAMSORE François, (2006), *Cours d'économie d'entreprise : deuxième année Deug (éléments de cours et étude de cas corrigés)*, édition l'harmattan, 248 pages.
- 15- GIGUERE Marc, (1993), *Le droit de la PME : notions fondamentales*, université Laval, Amazon France, 266 pages.
- 16- GODARD Xavier, (2002), *Les transports et la ville en Afrique au Sud du Sahara : le temps de la débrouille et du désordre inventif*, khartala INRETS, Paris, 408 pages.
- 17- GODARD Xavier, TEURNIER Pierre (1992), Khartala, Paris, 243 pages.
- 18- HERAULT Bruno /VILMART Christian, (2003), *Transports urbains : quelles politique pour demain*, Edition Paris France, 147 page
- 19- JEMBA Christian Eboumbou, (2002), *Les transports urbains en Afrique*, Harmatthan, Paris, 470 pages.
- 20- MONTOUSSE Mare, Chamblaye Dominique (2005), *100 fiches pour comprendre des sciences économiques*, edition Bréal, amazon France, 237 pages.
- 21- MOURGUES Nathalie (1993), *Financement et Coût du Capital de l'Entreprise*, Edition France Jouve, 75015 Paris, 378 pages.
- 22- PEYNOT Daniel (1987), *Gestion Financière Internationale des Entreprises*, 3<sup>ème</sup> Edition, Edition Jouve Paris, 340 pages.
- 23- SAMUEL Laurent, (2011), *Guide pratique des associations loi 1901*, édition Eyrolles, 432 pages.
- 24- ST-PIERRE – Josée, (2004), *Les groupement d'intérêt économique (GIE)*, presse universitaire de France, 48 pages.
- 25- TONYE Artèle, (2010), *Pratique juridique des financements structurés en Afrique*, édition l'Harmattan, 304 pages.
- 26- TOUNG Richard Oudji'l, (2009), *Ethique économique et endettement extérieur dans le pays de la CEMAC*, édition l'Harmattan, Amazon France, 348 pages.
- 27- TOUSSI Ali, (2010), *La banque dans un système financier islamique*, édition l'harmattan, France, 370 pages.
- 28- VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'Entreprise*, 7<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, 1200 pages.
- 29- WINPENNY James, (2005), *Garantir le développement : l'impact des garanties financières*, OECD Publishing, Amazon France, 128 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE