

**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**



## **MASTER EN BANQUE ET FINANCE**

**10<sup>ème</sup> Promotion (2010-2011)**

**Option : Marchés financiers et finance d'entreprise**

Mémoire de fin de Formation

**Le dispositif de garantie, un instrument de facilitation du financement des PME au Sénégal : Cas du dispositif ARIZ de l'Agence Française de Développement.**

**Présenté par : Ndéye Aby DIEYE**  
Promotion 10 (2010-2011)

**Directeur de Mémoire : Dr Mouhamadou Lamine Yade**  
(Enseignant au CESAG)



**Année Académique : 2010-2011**

## Sommaire

<b>Remerciements</b>	
<b>Liste des sigles et abréviations</b>	
<b>Résumé</b> .....	-I-
<b>Abstract</b> .....	-II-
<b>Introduction Générale</b> .....	-1-
<b>Partie 1 : Environnement et caractéristiques de la PME au Sénégal</b>	
<b>Chapitre 1 : Environnement macroéconomique et institutionnel des PME au Sénégal</b> .....	-5-
1. Le cadre macroéconomique.....	-5-
2. L'environnement institutionnel des PME.....	-6-
<b>Chapitre 2 : Les caractéristiques des PME au Sénégal</b> .....	-9-
1. Le profil des PME.....	-9-
2. La structure financière des PME.....	-16-
3. Les besoins financiers des PME.....	-18-
<b>Chapitre 3 : Les institutions de financement des PME</b> .....	-20-
1. Le financement bancaire des PME.....	-20-
2. Les institutions de microfinance et le financement des PME.....	-23-
<b>Partie 2 : Le financement des PME au Sénégal</b>	
<b>Chapitre 4 : Les instruments de financement des PME</b> .....	-30-
1. Les instruments développés au Sénégal.....	-30-
2. Portée et limites des instruments développés.....	-35-
<b>Chapitre 5 : Les contraintes au financement des PME</b> .....	-27-
1. les contraintes inhérentes aux PME.....	-27-
2. les facteurs internes aux banques.....	-28-
3. les facteurs internes aux IMF.....	-28-
<b>Chapitre 6 : Le dispositif de garantie ARIZ de l'AFD : une solution à la problématique du financement des PME au Sénégal</b> .....	-37-
1. Présentation de l'AFD : Evolution et organisation.....	-37-
2. Stratégie et mécanisme d'intervention de l'AFD dans le financement des PME.....	-40-
3. Le dispositif de garantie ARIZ : Rôle et caractéristiques.....	-44-
4. Evaluation d'étape et recommandations.....	-52-
<b>Conclusion</b> .....	-66-
<b>Annexes</b> .....	-68-
<b>Bibliographie</b> .....	-79-
<b>Table des matières</b> .....	-81-



## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier dans un premier temps, toute l'équipe pédagogique du CESAG ainsi que les intervenants professionnels et responsables de la formation « *Master en Banque et Finance* », pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.

Je remercie également Monsieur Yade Mouhamadou Lamine ainsi que ma famille pour l'aide et les conseils qu'ils m'ont prodigués dans la préparation de mon stage au sein de la filiale Sénégalaise du groupe Agence Française de Développement.

Mes remerciements vont à Monsieur CASTAING Denis Directeur de l'AFD de Dakar, pour l'accueil qu'il m'a réservé dès mon arrivée dans les locaux de l'entreprise.

J'y associe M. LOUTOBYL Lionel, Mme LIAUTAUD Clarisse ainsi que tout le personnel de l'Agence de Dakar qui m'ont intégré rapidement au sein de leur groupe de travail. Ils m'ont apporté toute l'assistance requise durant mon séjour en répondant avec patience et pertinence à toutes mes interrogations, me permettant ainsi d'évoluer dans un environnement de travail optimal. Leur accueil sympathique et leur coopération professionnelle m'ont permis de vivre une expérience enrichissante et pleine d'intérêts tout au long de ces trois (03) mois de stage au sein de l'AFD SENEGAL.

Je tiens enfin à témoigner toute ma reconnaissance à l'ensemble de mes camarades de promotion avec qui j'ai passé de bons moments durant toute ma formation tant sur le plan humain qu'intellectuel.

Je remercie enfin, tous ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce document.

**LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**ADEPEME** : Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises  
**AFD** : Agence Française de Développement  
**ANPGF** : Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement  
**APIX** : l'Agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux  
**ARIZ** : Assurance pour le Risque de financement pour l'Investissement en Zone d'intervention de l'AFD  
**ASEPEX** : Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations  
**ASN** : Association Sénégalaise de Normalisation  
**BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest  
**BEI** : Banque Européenne d'Investissement  
**BTP** : Bâtiment et Travaux Public  
**CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest  
**CNUCED** : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement  
**DSRP** : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté  
**FAGACE** : Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique  
**FARE** : Fonds Auto Renouvelable pour l'Emploi  
**FDE** : Fonds pour le Développement Economique  
**F-GARI** : Fonds de Garantie des Investissements Privés en Afrique de l'Ouest  
**FGHM** : Fonds de Garantie Hypothécaire du Mali  
**FGIC** : Fonds de Garantie des Industries Culturelles  
**FIG** : Fonds International de Garantie  
**FPE** : Fonds de Promotion Economique  
**FSA** : Fonds de Solidarité Africain  
**GI** : Garantie individuelle  
**GP** : Garantie de portefeuille  
**GPP** : Garantie partielle de portefeuille  
**IMF** : Institution de Microfinance  
**KFW** : Kreditanstalt für Wiederaufbau ou Banque Allemande de Développement  
**LPS** : Lettre de Politique Sectorielle  
**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques  
**OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement  
**PME** : les Petites et Moyennes Entreprises  
**PMI** : Petite et Moyenne Industrie  
**PMN** : Programme National de Mise à Niveau des Entreprises du Sénégal  
**PROPARCO** : Promotion et Participation pour la Coopération économique  
**SAHFI** : Société Sahélienne de Financement  
**SCA** : stratégie de croissance accélérée  
**SFD** : Système Financier Décentralisé  
**SFI** : Société Financière Internationale  
**SOFIGIB** : Société Financière de Garantie Interbancaire du Burkina  
**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine



## **Résumé**

Le problème fondamental pour les entreprises sénégalaises, en l'occurrence les PME, est de trouver les ressources longues dont elles ont besoin pour financer leurs investissements. Or le risque des financements, en général longs, n'est pas conciliable avec les objectifs de rentabilité des banques. Celles-ci gèrent des ressources à vue difficilement transformables en emplois longs en plus de cela la réglementation prudentielle de la Zone ne les encourage pas dans ce sens. Au Sénégal, l'Etat tente tant bien que mal de soutenir les entreprises en mettant en place des dispositifs favorisant le financement des PME tels que l'ADEPME, le Programme de Mise à Niveau, ou encore la mise en place de fonds de garantie par des institutions de la place.

En effet, le fonds de garantie est un instrument financier qui vient en appui aux entreprises qui ont la capacité de rembourser des prêts adaptés à leurs besoins mais qui ne peuvent obtenir un prêt bancaire sans le soutien dudit fonds. Son objectif principal est de promouvoir le développement d'une certaine catégorie d'entreprises (PME) en leur facilitant l'accès au financement. Le fonds de garantie cherche à inciter le banquier à prendre les projets qui s'avèrent être trop risqués ou qui ne présentent pas de garanties suffisantes. Il s'agit ainsi de l'allègement du risque supporté par l'établissement de crédit, lorsque celui-ci finance un projet en faveur d'une entreprise répondant aux critères d'éligibilité. Il prend en charge une partie du risque associé à une opération de crédit.

C'est pourquoi la mise en place d'un fonds de garantie par l'AFD (ARIZ) trouve toute sa justification dans le système bancaire Sénégalais. L'enjeu est d'ailleurs compris si l'on s'en tient au recours de plus en plus fréquent au fonds de garantie par les banques locales.

## **Abstract**

The fundamental problem of the Senegalese companies, in this case of SME (SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE), is to find the long-term funds which they need to finance their investments. The funding risk, generally long-term funds, is not compatible with the objectives of profitability of banks. These banks manage resources at sight, with the difficulty to convertible it in long-term uses. In addition the prudential policy of the Zone does not encourage them in this direction. In Senegal, the State tries so-so to support companies by setting up plans which support the financing of the SME (SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE) such as the ADEPME, the Program of Upgrade, or still the implementation of guarantee fund by institutions of the place.

Indeed, the guarantee fund is a financial instrument which comes in support to the companies which have the capacity to pay off loans adapted to their needs but which cannot obtain a bank loan without the support of the aforementioned guarantee fund. Its main objective is to promote the development of a certain category of companies (SME) by facilitating the access to funds. The guarantee fund tries to incite the banker to take the projects which turn out to be too risky or which do not present sufficient guarantees. It is about the reduction of the risk supported by the credit institution, when this one finances a project in favour of a company which answers the criteria of eligibility. It takes care of a part of the risk associated with a credit transaction.

That is why the implementation of a guarantee fund by AFD (ARIZ) finds all its justification in the Senegalese banking system. The stake is moreover included if we are held in the more and more frequent recourse at the guarantee fund by the local banks.



## ***Introduction générale***

Une des questions les plus récurrentes en Afrique et singulièrement dans la sous région ouest africaine concerne le financement des économies nationales. Dans ce cadre, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) font l'objet, depuis quelques années, d'une attention croissante de la part tant des pouvoirs publics que des institutions compte tenu de leur poids important dans les économies.

Malgré son importance significative au sein de l'économie sénégalaise, le secteur des PME dans son ensemble n'a pu bénéficier d'un environnement favorable pour sa contribution au développement du secteur privé du fait de nombreuses contraintes internes (liées à leurs modes de gestion) et externes (liées à la disponibilité des facteurs de production, notamment le capital). En effet, le secteur des PME au Sénégal reste caractérisé dans son ensemble par la faible qualification de la main-d'œuvre, un management peu professionnel et stratégique et des difficultés récurrentes d'accès aux financements. Leurs modes de gestion et leurs structures financières ne présentent guère les conditions suffisantes pour bénéficier des concours des établissements de crédits malgré les multiples mesures prises par les autorités chargées de la politique monétaire et les gouvernements dans le sens d'inciter les banques au financement des PME. Les banques commerciales sénégalaises restent caractérisées dans leur ensemble par leur aversion au risque, l'investissement dans les PME est jugé risqué, et leur frilosité à s'engager dans le financement des PME, et cela d'autant plus en termes d'instruction des dossiers de demande de crédits et d'appréciation du risque de contrepartie liée à cette cible qu'elles sont encore dépourvues du savoir-faire nécessaire.

C'est ainsi qu'en 2004, des concertations nationales sur la question ont été organisées dans l'ensemble des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). L'objectif de ces rencontres était notamment de :

(i) cerner les causes essentielles de l'insuffisance et du coût jugé élevé du financement bancaire de l'économie dans les Etats membres de l'UEMOA, au regard notamment des conditions d'accès des agents économiques, en particulier des PME/PMI, au crédit bancaire ;

(ii) formuler des recommandations précises concernant les actions à envisager à court, moyen et long termes afin de favoriser un financement bancaire accru des agents économiques de l'Union, (BCEAO, rapport annuel 2004).

La PROPARGO (Promotion et Participation pour la Coopération économique), filiale de l'Agence Française de Développement (AFD) a consacré le premier numéro de son



magazine « Private sector and development » (mai 2009) à la problématique du financement des PME en Afrique au Sud du Sahara. Une conclusion majeure de ces travaux, partagée à la fois par les praticiens et tous les intermédiaires financiers soutenus par PROPARGO sur le continent depuis trente ans est que l'activité de financement des PME peut être rentable, sous certaines conditions (disponibilité des ressources humaines). Toutefois, le rapport attire l'attention sur les risques de réduction de la disponibilité du financement pour les PME africaines du fait de l'aggravation et de la persistance de la crise financière internationale.

D'une manière générale, il est largement admis que les PME sont une source essentielle de croissance économique, de dynamisme et de flexibilité aussi bien dans les pays industrialisés que dans les économies émergentes et en développement.

De nombreux travaux (OCDE, août 2007 ; CNUCED, rapport 2011 sur l'investissement dans le monde) soulignent que l'émergence rapide des « chaînes de valeur mondiales » : des matières premières jusqu'au produit fini, l'ensemble du processus de production de biens connaît une parcellisation qui permet aujourd'hui de mener à bien chaque sous-processus à l'endroit où les compétences et les matières nécessaires sont disponibles à des coûts concurrentiels. Cet essor des chaînes de valeur mondiales offre de nouvelles possibilités aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) innovantes dotées d'un fort potentiel de croissance.

Ces constats liminaires témoignent de l'importance toute particulière que revêt l'amélioration des opportunités et des conditions de financement des activités des PME pour leur permettre de relever les défis pour une insertion idoine sur les marchés nationaux, régionaux voire internationaux.

Le Sénégal a inscrit, dans le cadre du développement économique et social, la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) au rang de ses orientations stratégiques prioritaires. L'importance de la PME dans le développement économique et social a été ainsi clairement rappelée dans la « Lettre de Politique Sectorielle » approuvée par tous les partenaires en octobre 2010 : « les Petites et Moyennes Entreprises apparaissent aujourd'hui comme des acteurs importants de la croissance économique. Elles constituent un levier essentiel de lutte contre la précarité, le chômage et le sous emploi ».

La lettre de politique sectorielle s'articule autour de quatre grands axes stratégiques : l'amélioration de l'efficacité du dispositif d'appui aux PME, l'amélioration de l'environnement des affaires, la promotion de l'accès pérenne des PME aux services non-financiers adaptés et la pérennisation de l'accès des PME aux financements.



La récurrence de la question du financement des PME au cours de ces dernières années incite à s'interroger sur l'impact des initiatives jusqu'ici menées en faveur des PME, à évaluer leur portée en vue d'esquisser des pistes d'orientations pour des solutions idoines. Du reste, dans ce contexte de mondialisation qui posent à tout instant de nouveaux types de défis aux entreprises, les différents acteurs de la vie économique sénégalaise sont unanimes à reconnaître que ces défis ne pourront être relevés qu'à travers un secteur des PME structuré et bénéficiant des capitaux nécessaires à son développement.

Dans les développements qui suivent, nous axerons nos constats et analyses sur les points suivants : l'environnement de la PME sénégalaise, les expériences des différents acteurs (Etats, institutions financières, partenaires au développement) intervenant dans le financement du secteur, surtout le dispositif de garantie mis en place par l'Agence Française de Développement (AFD) au Sénégal, sujet de notre mémoire.

L'intérêt pour nous de mener un tel travail se situe à trois niveaux :

- d'abord, il est d'ordre pédagogique car nous permettant au bout de huit mois d'enseignement théorique et de trois mois de stage dans le cadre du Master en Banque et finance du CESAG, de procéder à l'étude d'une importante problématique économique et financière et d'en tirer des conclusions dans le cadre d'un mémoire professionnel ;
- ensuite, il s'inscrit dans un but professionnel en ce sens qu'il nous a permis tout au long de nos recherches documentaires et de nos différents séjours au sein des institutions financières, d'enrichir nos connaissances et d'améliorer nos compétences dans le domaine du financement du secteur privé dans les pays en développement et particulièrement au Sénégal ;
- enfin, il relève d'une démarche scientifique et d'une curiosité intellectuelle qui nous conduisent à vouloir comprendre comment s'opèrent les mutations au sein des organismes d'aide publique au développement à une époque où cette aide semble être remise en cause et prendre du recul au profit de nouveaux mécanismes du capitalisme financier et de la mondialisation.

Pour mener à bien cette étude, nous avons choisi :

- de procéder à une description de l'environnement des PME au Sénégal et de leur structure financière ;



- d'analyser les interventions des établissements de crédits (banques et institutions de microfinance) dans le cadre du financement des PME et leurs limites ;
- de passer en revue les principaux instruments financiers utilisés par les bailleurs de fonds dans le cadre de leurs interventions en faveur des PME ;
- de procéder, de manière spécifique, à une analyse d'un des instruments financiers de l'Agence Française de Développement (AFD) dédiés aux PME, à savoir le dispositif de garantie ARIZ développé dans le cadre de son intervention au Sénégal ;
- d'analyser et d'évaluer, au regard de ses objectifs, l'impact des interventions de l'AFD au titre du dispositif et formuler des propositions de recommandations pour une efficacité accrue de l'instrument ARIZ.

Dans cette optique, notre étude s'articulera autour de deux parties dont la première traitera de l'environnement et des caractéristiques des PME au Sénégal à travers une présentation du cadre macroéconomique et institutionnel des PME, des caractéristiques des PME et des institutions de financement des PME au Sénégal. Une deuxième partie traitera du financement des PME au Sénégal en démontrant dans un premier temps les contraintes liées au financement des PME, ensuite en présentant les instruments de financement des PME et enfin en mettant en avant l'impact du dispositif de garantie ARIZ sur l'octroi de crédit au PME au Sénégal.



# PREMIERE PARTIE

## **Environnement et caractéristiques de la PME au Sénégal**



## Chapitre 1

### **Environnement macroéconomique et institutionnel des PME au Sénégal**

Ce chapitre portera sur le cadre macroéconomique et institutionnel des PME au Sénégal pour une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel évoluent les PME.

#### **1 - Le cadre macroéconomique**

Le Sénégal se situe à la pointe occidentale la plus avancée du continent africain dans l'océan Atlantique et s'étend sur une superficie de 196 712 m<sup>2</sup>. La population est estimée à 12 millions d'habitants et connaît une augmentation rapide. Les moins de 20 ans représentent 55 % de cette population dont le taux annuel de croissance est de 2,8 %. Dakar compte environ 2,5 millions d'habitants. Sa population relativement jeune (43% de moins de 15 ans).

En matière d'intégration régionale, le Sénégal est l'un des huit pays membres de l'UEMOA dont la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est l'Institution d'émission monétaire et financière commune. Le pays est également membre de la Communauté Economique pour le Développement des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et d'autres organisations sous régionales africaines et internationales. A cet effet, le Sénégal a adopté plusieurs engagements internationaux. Ainsi, partant des objectifs retenus dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Sénégal a défini une stratégie de développement pour la croissance et la réduction de la pauvreté articulée autour des objectifs suivants :

- réduire la pauvreté à l'horizon 2015, dans le cadre de la mise en œuvre du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) ;
- réaliser un taux de croissance de 7 à 8% par an ;
- améliorer le climat des affaires pour mieux attirer les investissements du secteur privé (national et étranger).

Bien que relativement peu favorisé en termes de dotations en ressources naturelles, le Sénégal constitue, en 2010, la quatrième économie<sup>1</sup> de la Zone Franc, en termes de Produit

<sup>1</sup> Le Monde : bilan du monde, la situation économique internationale, 2011, p. 91



Intérieur Brut (PIB) réel (12,7<sup>2</sup>), après la Côte d'Ivoire(22,4), le Cameroun(21,9), et la Guinée équatoriale(14,5). Sa situation géographique, la qualité de ses infrastructures, en particulier celles de télécommunication et de communication jugées comme les meilleures de la région, et sa stabilité politique sont ses atouts majeurs.

Le tissu économique et industriel est présenté comme l'un des plus importants de la zone UEMOA. L'essentiel de la richesse produite se concentre dans les services, le tourisme, le BTP, et se situe à Dakar et dans sa périphérie.

Au plan des performances économiques, au cours de la période 1995 - 2005, le Sénégal a stabilisé sa situation macroéconomique et a enregistré une croissance moyenne en terme réel de 4,1% supérieure à celle de 3,1% de l'ensemble de la zone UEMOA<sup>3</sup>, grâce au dynamisme de l'activité dans les services et la construction, qui a compensé la baisse de la production dans le secteur agricole. Cependant, depuis 2006, l'économie sénégalaise a été relativement fragilisée sous les effets conjugués de chocs exogènes internes et externes (crise alimentaire, crise énergétique, crise financière) qui se sont traduits par des baisses de régime significatives au cours des années 2006 (2,4%), 2008 (3,2%) et 2009 (2,2%). Pour l'année 2010, l'économie sénégalaise a amorcé une reprise de la croissance réelle de 4,2 %. Pour l'année 2011, les prévisions de croissance ont été estimées à 4,5 % en terme réel.

Le climat des affaires<sup>4</sup> s'est légèrement dégradé d'après le rapport Doing Business de 2011 qui indique un recul pour le critère de l'accès au crédit où le Sénégal occupe la 154<sup>ème</sup> place en 2011 contre 151 en 2010.

Il ressort de ces développements que le Sénégal n'a en particulier pas pu atteindre l'objectif du taux de croissance de l'ordre de 7% affiché dans ses stratégies de développement économique et social. Ce constat place plus que jamais la promotion du secteur des PME au cœur des stratégies de croissance accélérée.

## **2 - L'environnement institutionnel des PME**

L'environnement institutionnel des PME a connu plusieurs mutations en fonction de l'évolution des stratégies de développement économique et social.

Ainsi, sur la période récente, les orientations de la politique macroéconomique ont été centrées sur la réduction des fragilités économiques reflétées par de multiples crises

---

<sup>2</sup> En milliards de dollars

<sup>3</sup> FMI (octobre 2010) : Perspectives économiques régionales Afrique subsaharienne

<sup>4</sup> Le climat des affaires ou des investissements a été défini par la Banque Mondiale en 2005 comme « l'environnement de la politique, institutionnel et comportemental, présent et anticipé, qui affecte la rentabilité et les risques associés aux investissements ».



(Industries Chimiques du Sénégal (ICS), crise énergétique, crise agricole) et la réalisation d'une croissance forte et durable. Dans cette perspective, les autorités sénégalaises ont élaboré, de concert avec les partenaires au développement, une stratégie de croissance accélérée (SCA). Cette stratégie vient compléter le document stratégique pour la réduction de la pauvreté (DSRP), appelé à demeurer le document de référence en matière de politique de développement du Sénégal.

La SCA est une méthodologie qui s'articule autour de trois composantes majeures : la mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale, l'identification et la promotion des grappes porteuses, et enfin, la mise en œuvre accélérée des grands travaux d'infrastructures.

Cinq (5) grappes économiques sont ciblées :

- l'agro-industrie et l'agroalimentaire ;
- les produits de la mer ;
- le tourisme, l'artisanat et les industries culturelles ;
- le coton, le textile et l'habillement ;
- les technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi que les télé-services.

Il s'agit, in fine, à travers la SCA, d'accélérer la croissance économique, de diversifier ses sources pour la pérenniser tout en améliorant qualitativement sa structure pour la rendre plus efficace dans la lutte contre la pauvreté. Cette stratégie s'accompagne d'importantes réformes qui portent essentiellement sur l'environnement des affaires et les mesures incitatives en faveur du secteur privé. Il s'agit entre autres mesures de l'instauration de la Contribution Globale Unique, de la baisse de l'impôt sur les sociétés de 33 à 25%, la création en 2006 de la Caisse des Dépôts et Consignations et de l'adoption d'un nouveau code des investissements élargi aux NTIC et au secteur du transport. L'objectif visé par ces mesures est de créer un environnement réglementaire favorable aux investissements.

La création de l'Agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux (APIX), en l'an 2000 ainsi que la mise en place en 2002 du Conseil Présidentiel pour l'Investissement sont également les signes d'une volonté d'amélioration de l'environnement des affaires et de développement des infrastructures.

Dans ce nouvel environnement, une attention particulière a été accordée à la promotion du secteur de la PME à travers la prise d'un ensemble de mesures notamment :

- l'adoption en 2003 de la Charte des PME ;



- l'adoption (06 février 2008) et la promulgation (28 juillet 2008) de la loi d'orientation relative à la promotion et au développement des PME ;

- l'élaboration et adoption en octobre 2010 d'une Lettre de Politique Sectorielle des PME dont l'objectif est d'asseoir la compétitivité et le développement des PME dans un cadre institutionnel adéquat et un environnement des affaires favorable.

Cette lettre est articulée autour de quatre axes stratégiques suivants :

- **P'amélioration de l'efficacité du dispositif d'appui aux PME** qui repose, outre le ministère en charge des PME et d'autres ministères techniques concernés, sur cinq agences à compétences générales que sont : l'ADEPEME, l'APIX, l'ASEPEX, l'ASN et le FPE. Cet axe a pour objectif de recentrer, rationaliser et harmoniser le dispositif d'appui aux PME ; de rendre les OPC plus fortes et plus représentatives et de mettre en place un cadre formel et efficient de coordination, de concertation et de suivi évaluation de la LPS/PME ;

- **P'instauration d'un environnement des affaires favorable** au développement des PME par des mesures appropriées portant sur le dispositif de création d'entreprises, le foncier aménagé, les infrastructures d'appui à la production, l'innovation, le financement et la fiscalité, la formation professionnelle, les capacités humaines et matérielles des juridictions, le cadre de transparence et la lutte contre la corruption, la fourniture énergétique, la législation du travail et les procédures de commerce international ;

- **la promotion de l'accès pérenne des PME aux services non financiers adaptés** par la formation professionnelle et technique, le développement de l'offre de produits de facilitation de la migration des entreprises du secteur informel vers celui formel, l'accès des PME rurales aux services non financiers et enfin la promotion de stratégies de financement pérennes des services non financiers des PME ;

- **et la pérennisation de l'accès des PME aux financements au regard** d'un enjeu aussi stratégique que la création et le développement d'entreprises innovantes et à fort potentiel. Une orientation majeure à cet égard est de développer des produits alternatifs adaptés au financement des PME et de conforter l'accès des entreprises du secteur aux services financiers.

Un comité exécutif composé des différents partenaires et qui aura en charge le suivi de la LPS/PME a été mis en place en Octobre 2011 et concernant l'APIX la mise en place d'un guichet unique est entrain d'être fait.



## Chapitre 2

### **Les caractéristiques des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Sénégal**

Ce chapitre portera sur les définitions et caractéristiques des PME. Il nous permettra aussi de montrer leur importance et leur place dans l'économie et de mettre en exergue leurs besoins.

#### **1 - Le profil des PME**

Par profil des PME, nous entendons définitions et caractéristiques de celles-ci qui seront développées dans les sous parties suivantes.

##### **1.1 - Définitions et caractéristiques**

###### **1.1.1 - Les définitions de la PME**

Suivant les réalités socioculturelles et le contexte socio-économique, les critères de définition de la PME diffèrent d'un pays à l'autre. Tantôt ces critères sont quantitatifs et liés à la taille, à l'importance du capital ou du chiffre d'affaires entre autres, tantôt ils sont qualitatifs et liés aux caractéristiques propres de l'entrepreneur, aux aspects juridiques, au mode de gestion.

La Commission Européenne par exemple définit la PME comme « une entité économique dotée d'un capital détenu en totalité ou en majorité par l'entrepreneur ». Cette définition met l'accent sur l'entrepreneur et la place qu'il occupe dans l'entreprise. Il en est le gestionnaire effectif et supporte l'entière responsabilité des résultats. Il s'engage personnellement en investissant et en apportant ses ressources propres ou en mobilisant celles de son entourage.

La notion de capital qui apparaît ici induit un processus d'accumulation de richesses et une notion de permanence dans le temps. Il permet ainsi de distinguer la PME des activités génératrices de revenus qui, elles, se situent au niveau de la simple survie et ont souvent un caractère plus éphémère<sup>5</sup>.

Au Sénégal, la PME est définie au Sénégal par la loi d'orientation relative à la promotion et au développement des Petites et Moyennes Entreprises qui a repris, avec quelques modifications, les définitions de la charte des PME. « La PME est toute entité physique ou morale, productrice de biens et/ou de services marchands dont les critères distinctifs reposent sur :

---

<sup>5</sup> Barro, I (2004) : Micro finance et financement des PME et MPE



- L'effectif ;
- le chiffre d'affaires annuel hors taxes ;
- La transparence dans la tenue de la comptabilité ;
- L'investissement net ».

Ainsi aux termes de l'article 3 de la loi d'orientation, « les Petites Entreprises (PE) sont les micro-entreprises et les très petites entreprises répondant aux critères et seuils ci-après :

- Effectif compris entre un (01) et vingt (20) employés ;
- tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie, en interne ou par un Centre de gestion Agréée (CGA) ou toute autre structure similaire légalement reconnue, selon le système comptable en vigueur au Sénégal ;
- et un chiffre d'affaires annuel hors taxes ne dépassant pas les limites prévues pour être, imposable à la Contribution Globale Unique (CGU) fixée par le Code Général des Impôts».

L'article 4 de la dite loi définit la moyenne entreprise avec des seuils plus élevés.

« Les Moyennes Entreprises (ME) sont celles qui répondent aux critères et seuils suivants :

- Effectif compris entre vingt et un (21) et deux cent cinquante (250) employés ;
- Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA) ;
- Chiffre d'affaires hors taxes annuel compris entre la limite supérieure à l'article 3 ci-dessus et 5 milliards de F CFA. Au sens de la présente loi, il est entendu par « employés » les personnes employées à plein temps durant une année; le travail temporaire, saisonnier ou journalier représentant une fraction d'unité travail année. L'année à prendre en considération pour la détermination du chiffre d'affaires et de l'investissement est celle du dernier exercice clos au moment de la demande de reconnaissance».

Le groupe cible intègre également le secteur informel (l'économie informelle).

Il faut aussi noter que la « qualité de PME » est attribuée sur demande expresse de l'entreprise, si elle répond aux conditions relatives à sa classification. Cette qualité attribuée pour une durée de cinq (5) ans peut être retirée à l'entreprise après constatation de non-respect des engagements ou en cas de fraude avérée.

Toutefois, on peut relever que pour les banques et les systèmes financiers décentralisés (Direction des Petites et Moyennes Entreprises, DPME)<sup>6</sup>, la segmentation de la clientèle par

---

<sup>6</sup> DPME (30 avril 2010): rapport sur l'étude de l'offre et la demande de financement des PME



marché place les PME dans le lot de la clientèle des entreprises, avec un classement qui tient essentiellement compte du chiffre d'affaires confié et du niveau d'organisation, y compris le style de management du dirigeant. Très peu de banques se réfèrent à la loi d'orientation pour définir la PME. Pour les banques, le niveau de chiffres d'affaires retenu ou le plafond varie d'un établissement à l'autre. Il se situe autour de 3 milliards de FCFA. Cependant, la pratique de la sous-segmentation est courante pour tenir compte des niveaux de développement des PME et de la spécificité des secteurs d'activités. Le premier palier concerne les entreprises dont le chiffre d'affaires confié est inférieur à 500 millions de FCFA. Les paliers sont définis selon une amplitude de 500 millions de FCFA. Les institutions de microfinance en revanche définissent la PME en fonction du niveau de financement recherché. La petite entreprise correspond à celle dont les besoins de financement se situent dans une fourchette déterminée à moins de 3 à 15 millions de FCFA.

#### **1.1.2 - Les caractéristiques de la PME**

Le secteur des PME au Sénégal est caractérisé par la diversité des acteurs qui le composent, du point de vue de leur nature juridique, de leur taille et de leur secteur d'activités. Il est dominé par les petites entreprises, ou entreprises artisanales.

D'abord, le secteur des PME au Sénégal présente plusieurs caractéristiques notamment :

- la taille modeste et la forte concentration à Dakar ;
- le manque de diversification vers les créneaux porteurs et mimétisme, d'où une saturation rapide des créneaux exploités ;
- la difficulté à trouver des débouchés internes (concurrence de produits importés) et externes ;
- la faible qualité des produits et les problèmes de finition ;
- la faiblesse et/ou l'inadéquation des équipements de production (artisanat, transformation, agriculture etc.) et le niveau de formation faible des ressources humaines ;
- le taux de mortalité élevé ;
- le faible niveau de formalisation, l'absence de comptabilité fiable et de documents financiers ;
- la difficulté à présenter des garanties acceptables pour les banques et les établissements financiers.

Ensuite, une caractérisation du secteur des PME est opérée par la Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DPME, 2009) à partir d'une approche de classification axée sur les



comportements des entreprises et les leviers qui leur permettent de se développer. Il ressort de cette approche<sup>7</sup> que le tissu des PME est ainsi composé :

- 20% constitués de Petites Entreprises Individuelles,
- 35% de Petites Entreprises Artisanales,
- 25% de Petites Entreprises Emergentes et
- 20% de Petites et Moyennes Entreprises Structurées.

Sous un autre angle, le secteur de la PME au Sénégal peut être classifié en deux grands groupes. Un groupe de PME agissant en conformité avec la réglementation et l'autre groupe composé de PME exerçant leurs activités dans le secteur informel. Ce second groupe où évolue l'essentiel des PME constitue un pôle de développement relativement dynamique.

Les PME s'activant dans le secteur formel ont un potentiel de croissance qui peut exercer une influence significative dans le dynamisme de l'économie sénégalaise et dans ses perspectives de développement à moyen et long terme du fait qu'elles engendrent de l'innovation et de la créativité dans leurs secteurs d'activités. Elles jouent un rôle essentiel au niveau de la création d'emplois et participent très fortement au développement social, culturel et environnemental. Ces entreprises peuvent bénéficier de mesure de facilité en matière de financement et doivent respecter les clauses contractuelles. Considéré à l'origine comme un phénomène marginal, le groupe des PME évoluant dans l'informel s'est progressivement imposé au point d'être aujourd'hui reconnu comme un secteur d'activité à part entière avec lequel il faut compter au même titre que le secteur moderne de la PME, compte tenu de son poids important et sans cesse croissant dans l'économie nationale.

Les PME du secteur informel présentent généralement les caractéristiques suivantes :

- la prépondérance de l'entrepreneur qui est à la fois détenteur unique du capital, propriétaire donc des moyens de production, du savoir-faire technique et gérant de son affaire ;
- le petit nombre d'employés (souvent comme apprentis ou main-d'œuvre familiale plutôt que salariés et ayant un faible niveau de qualification) ;
- la prédominance du commerce comme activité ne nécessitant pas un savoir technique et des procédés de production ;
- la pratique d'un métier artisanal avec une certaine technicité et produisant des biens ou services ;
- le faible niveau de formalisation ;

---

<sup>7</sup> Etude des contraintes d'accès au financement des PME au Sénégal, 2009



- le faible niveau de professionnalisation qui se manifeste par la non utilisation des outils de gestion (absence de structure organisationnelle, de plan d'affaires, de plan marketing ou encore de comptabilité) ;
- le faible niveau d'investissement qui est généralement inférieur à 5 millions F.CFA et le niveau de chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 12 millions F.CFA ;
- l'incapacité à accéder aux sources formelles de financement faute de fonds propres suffisants et de garanties à présenter (surtout aux banques classiques).

La majorité des dirigeants de PME du secteur informel s'active dans le tertiaire en faisant du commerce ou en offrant des services, tandis qu'une minorité évolue dans le secteur secondaire, notamment dans la production artisanale, le bâtiment et les travaux publics. Leur structure revêt souvent la forme d'entreprise individuelle dont ils assurent la direction et en supportent entièrement et infiniment les risques. Leur approche traditionnelle de la gestion, ajoutée au fait qu'ils préfèrent ne pas être soumis à des règles complexes, à la fiscalité et à des contrôles de l'Etat, est l'un des facteurs qui empêchent ces entrepreneurs de formaliser leurs activités.

Du point financier, ces nouveaux dirigeants de PME partent de rien ou ne disposent que d'un faible capital de départ, mais s'inscrivent dès le début dans une logique d'accumulation de profit et de développement de leurs activités. Ils expérimentent de nouveaux modes de gestion et de nouvelles pratiques de financement qui relèvent essentiellement de l'autofinancement et de l'endettement.

Une autre approche pour caractériser la PME sénégalaise a été récemment formulée par la DPME<sup>8</sup> en rapport avec le stade de développement de la PME. L'intérêt de cette approche réside dans le lien qui est avec la question de l'accès des PME au financement des institutions financières. Ainsi, les PME étant à des niveaux de développement et d'activités différents, un schéma a été proposé les classant en trois catégories :

- Catégorie 1 : celles qui sont en création dans des créneaux porteurs, mais dont les promoteurs n'ont pas d'expérience antérieure.
- Catégorie 2 : celles qui existent mais sont de plus petite taille et qui reposent sur un savoir-faire de leurs promoteurs, mais dont le potentiel de croissance est relativement limité.
- Catégorie 3 : celles qui sont en développement et qui ont déjà atteint un niveau d'activités plus important avec des perspectives de développement, une vision claire des dirigeants, etc.

---

<sup>8</sup> DPME (30 avril 2010): étude sur l'offre et la demande de financement des PME au Sénégal



A partir de cette catégorisation, il a été relevé que :

- les PME en développement (catégorie 3) sont celles susceptibles de trouver des appuis financiers auprès des banques mais elles sont peu nombreuses. Ces PME peuvent également trouver des financements auprès de certaines Institutions de Micro Finance (notamment ACEP, PAMECAS, CMS) ou autres mécanismes innovants (capital-risque et/ou crédit bail).

- Les PME de la catégorie 2 n'intéressent généralement pas les banques et ne sont pas attrayantes pour les investisseurs en capital-risque. Elles pourraient trouver des appuis auprès de certaines IMF notamment les principaux réseaux, sous réserve que ceux-ci bénéficient de ressources longues sous forme de prêts des banques ou des fonds d'investissement.

- Les PME en création (catégorie 1) sont plus risquées pour les banques et pour les Institutions de Micro Finance. Elles ne peuvent trouver un financement qu'à travers des mécanismes innovants du type de capital-risque. Et même dans ce cas, il s'agira seulement de celles ayant le plus grand potentiel de croissance. Mais, le capital-risque n'est intéressant pour les investisseurs que : (i) si l'activité est hautement rentable à moyen terme ; (ii) si la fiscalité est incitative ; (iii) et s'il existe des possibilités de désengagement en cas de besoin.

## **1.2 - La place des PME dans l'économie nationale**

Dans bon nombre de pays, le développement du secteur privé s'est toujours soldé par un essor économique remarquable. En particulier, nombre d'études empiriques prouvent que les PME sont indispensables à la santé des économies.

Ainsi, une récente étude réalisée par la CNUCED<sup>9</sup> a révélé que dans les pays industrialisés, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent jusqu'à 95% du nombre total d'entreprises, un sixième de la production manufacturière et un cinquième des exportations.

L'environnement politique est très favorable au développement de la PME et œuvre pour sa croissance et sa compétitivité. L'Etat oriente alors son intervention sur l'entrepreneuriat (y compris entrepreneuriat féminin), les groupes d'activités, l'accès des PME aux marchés internationaux, les technologies de l'information et de la communication ainsi que le commerce électronique. La création d'outils de formation destinés aux PME désireuses de régler en ligne les différends commerciaux électroniques. Les mesures nécessaires à l'amélioration des statistiques et de la promotion en tant que facteur de développement n'ont

---

<sup>9</sup> CNUCED : les petites entreprises : un moyen pour échapper à la pauvreté (2008)



pas été mises à l'écart. Les PME participent de manière remarquable à la création d'emplois en passant par l'innovation et l'adaptation au système économique.

Dans la zone de l'OCDE<sup>10</sup>, les PME jouent un rôle majeur dans la croissance économique et ce sont elles qui créent la plupart des emplois nouveaux. Plus de 95 % des entreprises de cette zone sont des PME, qui représentent 60 à 70 % de l'emploi dans la plupart des pays.

Au Sénégal, les PME jouent un rôle moteur dans l'économie nationale, elles représentent près 90% des entreprises, concentrent 30% des emplois et 20% de la valeur ajoutée. Les PME sont géographiquement situées en zone urbaine plus précisément à Dakar, à Pikine et à Rufisque.

### **1.3 - Identification des forces et faiblesses des PME sénégalaises**

#### **1.3.1 - Les faiblesses de la PME**

La PME souffre d'un ensemble d'handicaps aussi multiples que divers qui se situent presque au niveau de toutes ses fonctions et réduisent de ce fait ses capacités de production et de commercialisation. La Lettre de Politique Sectorielle des PME offre d'une manière générale une synthèse exhaustive des faiblesses et menaces qui pèsent sur les entreprises à quatre niveaux micro, macro, méso et méta. Elle identifie celles qui pèsent particulièrement sur la PME et qui sont :

- une forte concentration à Dakar ;
- une faible capitalisation (faiblesse en fonds propres, en particulier) ;
- une organisation insuffisante ;
- une gestion et une gouvernance déficientes ;
- une faible capacité de production liée à un sous-équipement ;
- une activité orientée généralement vers le marché domestique ;
- un taux de mortalité élevé, notamment pour les nouvelles créations âgées de moins de cinq (5) ans ;
- un faible niveau de formation de nombreux promoteurs et salariés.

L'identification de ces faiblesses qui bloquent le développement des PME a permis de définir les axes stratégiques (quatre niveaux d'intervention) de la LPS/PME.

---

<sup>10</sup> OCDE (synthèses, les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale, juin 2000)



### **1.3.2 - La force des PME**

La PME ne peut être considérée comme un simple modèle réduit de l'entreprise ou l'inverse de la grande entreprise. Elle est une entité propre qui possède des atouts originaux, qui sont principalement :

- La flexibilité qui peut être définie comme la capacité de s'adapter rapidement aux variations qualitatives et quantitatives de l'environnement. Cette capacité d'adaptation à la conjoncture est essentielle et se trouve en particulier chez les PME, à la différence des grandes entreprises caractérisées par une certaine rigidité de structure, défavorable à l'adaptation rapide au changement. Le tissu de la PME réagit à un déséquilibre économique de manières différentes selon des situations respectives des entreprises.

- L'efficacité, étant donné que les charges de structures sont plus faibles dans ce type d'entreprise. Les PME vont obtenir par conséquent un coût de revient plus faible que celui des grandes firmes. De ce fait, elles peuvent aisément maîtriser l'ensemble des données de leur environnement.

- La qualité et la simplicité des relations sociales, la taille modeste des PME leur permet une gestion du personnel plus efficace et plus économe : *plus efficace* parce qu'elle se traduit souvent par une grande souplesse d'utilisation de la main d'œuvre et par une meilleure implication de celle-ci, *plus économe* parce que la main d'œuvre y est en générale moins qualifiée et peu syndicalisée ce qui tend à réduire les coûts salariaux.

## **2 - La structure financière des PME**

En raison de la rareté d'études empiriques et de données statistiques à ce jour sur le secteur, il est quelque peu difficile de procéder à l'identification d'une structure financière typique des PME sénégalaises. Cependant, les différents acteurs semblent s'accorder sur trois caractéristiques principales des PME sénégalaises à savoir la faiblesse des fonds propres, le faible niveau d'endettement bancaire et l'importance de l'autofinancement.

La faiblesse des fonds propres découle des caractéristiques propres aux PME, de leurs dirigeants, de leur itinéraire. La personnalité du dirigeant, son origine sociale, son cursus se confondent généralement avec l'entreprise. Selon qu'il est issu d'une famille d'entrepreneurs, d'une famille riche ou d'un milieu défavorisé, le dirigeant de PME héritera d'un savoir-faire et bénéficiera du soutien nécessaire pour démarrer son activité ou alors pour développer des activités génératrices de revenus, créera sa micro entreprise et procèdera par accumulation de revenus jusqu'à réunir le capital nécessaire pour transformer l'affaire en une véritable PME.



Par ailleurs, la faiblesse du capital induit une insuffisance ou une inexistence de patrimoine susceptible de servir de garantie pour obtenir un crédit à moyen ou long terme dans le cadre d'un projet d'investissement ou de démarrage d'une nouvelle activité. Cet état de fait est pour une large part à la base de la faiblesse des concours des institutions de financement traditionnelles, banques, Systèmes Financiers Décentralisés, qui, selon une étude de la DPME<sup>11</sup> n'interviennent qu'à hauteur de 5% des besoins exprimés. Le passage des activités artisanales ou de commerce à des activités de production industrielle à grande échelle se heurte, pour la majorité des entrepreneurs du secteur informel, à l'insuffisance des fonds propres. La situation est identique lorsqu'il s'agit de PME « Start up » du secteur structuré. Dans ce cas, le démarrage d'activités de commerce, de services, de transformation ou de production industrielle est toujours rendu difficile par l'insuffisance voire l'inexistence du capital.

L'alternative consiste généralement au recours à l'autofinancement en utilisant l'épargne accumulé depuis plusieurs années, à faire jouer les solidarités sociales (appel aux parents et amis). Ce qui explique la part importante d'autofinancement dans la structure financière des PME sénégalaises. Un autofinancement qui connaît cependant des limites dès que les investissements à réaliser atteignent un certain niveau. Ainsi, il ne s'agit pas, d'une implication insuffisante des dirigeants de PME mais plutôt d'une ampleur des investissements que ne peuvent supporter leurs fonds propres.

Au total, il s'avère que la genèse de la constitution de la plupart des PME sénégalaises explique la personnalisation de l'entreprise et par conséquent la structure de son capital. Trois options s'offrent à l'entrepreneur : réinvestir les revenus tirés de l'activité, faire appel au crédit interentreprises (généralement pour les besoins financiers à court terme), solliciter le soutien de la famille.

Il apparaît ainsi une autre caractéristique de la structure financière des PME à savoir la faiblesse de la part d'endettement dans leur bilan. Cette situation montre également leurs limites à s'engager dans des opérations à effet de levier important.

Pour le cas spécifique des PME du secteur informel exerçant très souvent sous forme d'établissement appartenant à un seul individu, le manque de professionnalisme dans la gestion, le pilotage à vue et l'incohérence dans les choix des investissements à réaliser induit une absence de rigueur dans la détermination des priorités de financement. Les résultats sont

---

<sup>11</sup> DPME (30 avril 2010): étude sur l'offre et la demande de financement des PME au Sénégal



une mauvaise estimation des besoins et la difficulté à trouver les sources appropriées de financement.

### **3 - Les besoins financiers des PME**

Les PME sont confrontées à un certain nombre de besoins allant de la qualification des dirigeants et des agents, à l'organisation de leur travail, à la gestion de leurs activités liées surtout au financement de leur implantation et du développement de leur entreprise. Le besoin de financement se manifeste au niveau de toutes les entreprises quelque soit le secteur d'activité, la nature de l'entreprise ou son degré de formalisme. Mais le niveau de ce besoin ainsi que sa spécificité sont différents selon qu'il agisse d'une PME ou selon le stade de développement et la nature du besoin à financer. Nous remarquons que les promoteurs des PME ont en général une logique d'investissement dû au fait que le capital requis est souvent important.

Les PME sénégalaises expriment plusieurs types de besoins, à savoir les besoins financiers et les besoins non financiers.

#### **3.1 - Les besoins financiers**

Ces types de besoins pour les PME sont de divers ordres :

- le besoin de financer l'implantation, précisément celui de financer l'investissement et le fonds de roulement de départ ;
- le besoin de financer le développement de l'activité, c'est-à-dire le besoin de financer l'acquisition d'équipements nouveaux ;
- le besoin de financer le fonds de roulement ordinaire ;
- le besoin de financer des marchés spécifiques, l'entreprise doit trouver les ressources permettant de produire et d'effectuer les livraisons avant d'obtenir le règlement ;
- le besoin d'autres services financiers tels que la caution sur marché, la caution d'avance de démarrage ;
- Le besoin de trouver des garanties et des partenaires financiers capables de fournir des ressources longues à des taux avantageux ;
- Le besoin d'identifier toutes les sources de financement disponibles et mobilisables ;
- Le besoin de réduire les délais de financement et de refinancement.



Le niveau de ces besoins financiers est très variable, mais ils sont généralement de trois types : les crédits d'investissement, les crédits à court terme (crédit de trésorerie), les engagements par signature (cautions).

### **3.2 - Les besoins non financiers**

Les PME sénégalaises expriment une batterie de besoins de services non financiers, notamment en termes de :

- Renforcement des capacités des ressources humaines, précisément en formation technique et en formation en gestion d'entreprise ;

- Promotion des produits et services (encadrement à la recherche de débouchés, participation aux foires ou à d'autres manifestations commerciales, informations sur le calendrier des manifestations commerciales, bons de commande ou de travaux, participation aux appels d'offres etc.) ;

- Amélioration de la qualité des produits (brevet, certification, normalisation des produits, manuel de procédures, ...) ;

- Consulting (encadrement et assistance conseil) ;

- Relations de partenariat (inscription dans les chambres de métier, adhésion à une organisation professionnelle).

En définitive, les besoins financiers des PME dépendent de la taille et de la nature de l'investissement. Dans la majeure partie des cas, il s'agit de crédit d'investissement, de crédits de trésorerie et des cautions.



### Chapitre 3

## **Les institutions de financement des PME**

Une panoplie de plus en plus diversifiée de moyens de financement est mise en œuvre par les établissements bancaires et les organismes financiers spécialisés. Sauf des cas exceptionnels d'autofinancement à 100% de son projet d'investissement, une entreprise (PME ou grande entreprise) surtout en création, ne réalise son projet par les seuls fonds propres. Elle recourt souvent à plusieurs instruments de financement que ce soit auprès d'une IMF ou d'une banque. Ainsi, ce chapitre portera essentiellement sur les instruments de financement proposés par les banques et les IMF aux PME.

### **1 - Le financement bancaire des PME**

Dans cette partie, il s'agira d'abord de présenter l'environnement bancaire du Sénégal et ensuite de procéder à la description de l'offre bancaire aux PME.

#### **1.1 - L'environnement bancaire**

Le secteur bancaire sénégalais compte à ce jour 19 établissements agréés. Le marché bancaire est devenu plus concurrentiel avec l'arrivée de nouvelles enseignes (UBA, Crédit International et Diamond Bank). Le réseau bancaire s'est renforcé avec plus de 286 guichets, employant plus de 3000 agents à fin 2010. Les implantations de nouvelles banques devraient contribuer à relever le niveau de bancarisation de l'économie sénégalaise qui est de 19% en 2010, d'améliorer l'accès des populations aux services financiers, et de promouvoir la croissance par l'amélioration du financement des activités économiques.

Près des deux tiers du marché des crédits et des dépôts sont concentrés sur les quatre (04) principales banques du Sénégal (CBAO, SGBS, ECOBANK et BICIS). L'intervention des banques en faveur du secteur privé est plus significative du côté des grandes entreprises. Les PME ont dans le passé eu un faible accès au financement des banques, le secteur ayant toujours été considéré par ces dernières comme trop risqué. Mais dans un souci de diversification de leur portefeuille client, les banques s'intéressent de plus en plus au segment de marché des PME.

Cet intérêt se matérialise par la création, au sein des banques, soit d'un département PME, soit d'une direction des réseaux et des particuliers afin de voir quel type d'approche et de produit mettre en place pour renforcer la mésofinance.



## **1.2 - L'offre bancaire aux PME**

Le système bancaire a contribué significativement au financement de l'économie sénégalaise au cours des 5 dernières années. Le volume du crédit est passé de 1006 milliards de FCFA en 2005 à 1639 milliards de FCFA en Décembre 2010.

L'offre de financement bancaire, selon les termes, est caractérisée par une prédominance de crédits à court terme correspondant à 45% de l'ensemble des concours à l'économie et une faiblesse des crédits à long terme (5%) et en conséquence un faible financement de l'investissement.

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

### **1.2.1- Nature et les conditions de l'offre de financement bancaire**

Excepté la BIS qui applique une tarification inspirée de la finance islamique, il n'existe pas de spécificités dans l'offre de financement des autres banques pour la PME. L'offre de produits bancaires, au bénéfice des PME, se matérialise comme suit :

- Crédit par signature ;
- Financement de l'exploitation ;
- Financement de l'investissement ;
- Financement des opérations de commerce international ;
- Financement des marchés ;
- Financement des stocks ;
- Découvert ;
- Crédit de campagne ;
- Financement des projets de construction et de génie civil.

En général, le financement, lié à un fonds de roulement, prend les formes suivantes : mobilisation des créances, escompte de traite, avance sur factures.

La durée des principales offres de financement des banques, en faveur des PME sont les suivantes :

- Crédit à court terme (moins de 2 ans) ;
- Crédit à moyen terme (2 à 4 ans) ;
- Crédit à long terme (jusqu'à 7 ans).



Selon une étude menée pour le compte du Programme de Mise à Niveau<sup>12</sup> au Sénégal :

- 36% des banques accordent des crédits pouvant atteindre 7 ans ;
- 29% ne donnent pas des crédits de plus de 5 ans ;
- 21% se limitent à une durée de 2 ans maximum.

Pour tout crédit, la banque impose un certain nombre de garanties. La typologie des garanties, pour une demande de financement, se décline comme suit :

- Cautions personnelles ;
- Nantissements et domiciliation de marchés ;
- Nantissements du matériel de production ;
- Nantissement du fonds de commerce ;
- Hypothèques.

Cependant, en l'absence de certains types de sûretés, certaines institutions ne prennent comme garantie que le bien financé. En effet, dans un environnement marqué par une forte concurrence, elle préfère rester souple pour garder sa clientèle que de la perdre par exigence de garantie.

La rémunération des crédits est liée au taux de base bancaire. Les taux sont fixés en ajoutant une marge au taux de base bancaire : 7 à 9% selon les banques. Sur un échantillon de 7 banques, les taux pratiqués sur les crédits à court et moyen terme se situent entre 8 et 14%. Pour les crédits à long terme qui occupent une place limitée par rapport au portefeuille global des banques, les taux semblent être fixés en fonction du pouvoir de négociation du demandeur. Une moyenne de 8 à 13%<sup>13</sup> se dégage. Les frais de dossier ou commissions varient de 0,5% à 3% du montant accordé. En outre, pour les garanties réelles proposées, d'autres frais de notaire de 2 à 3% sont imputés à la PME.

### **1.2.1- Les critères de financements définis par les banques**

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

---

<sup>12</sup> Source : Répertoire des institutions et structures d'appui/Programme de Mise à niveau au Sénégal.

<sup>13</sup> Cf. Etude sur la diversification des instruments de financement des PME, intégrant entre autres l'épargne des émigrés/CEPOD/CMD Conseils.



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

### **1.2.3- Offre de crédits bancaires aux PME**

La perception la plus largement partagée est que les banques sont plus actives dans le financement des campagnes agricoles et les activités de soutien aux grandes entreprises multinationales ou leurs filiales d'entreprises multinationales que dans le financement des besoins financiers des PME. Du reste, l'étude de la ADEPME (2010) sur l'accès des PME au crédit bancaire fait ressortir que le secteur bancaire ne finance que le tiers des besoins exprimés des PME estimés à 595 milliards de FCFA à fin décembre 2007. Le gap de financement bancaire peut être estimé à environ 393 milliards de FCFA, soit 66% des besoins exprimés.

## **2 - Les institutions de microfinance et le financement des PME**

### **2.1 - L'environnement des IMF**

Au Sénégal, les principaux réseaux d'IMF sont : le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) ou FCCMS, l'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP), l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal (UMPAMECAS), l'Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit de l'UNACOIS-DEF (UMECU-DEF). Le secteur reste largement dominé aujourd'hui par 3 grands réseaux (CMS, ACEP, UMPAMECAS) qui à eux seuls concentrent 85% de la clientèle, 90% de l'encours des dépôts et 92 % de l'encours de crédit.

Il y a un faible niveau d'intervention des IMF dans le financement des besoins de la PME sénégalaise. Seuls les réseaux, précédemment cités, sont en position de financer les PME sénégalaises, compte tenu de leur expérience, de leur capacité (ressources humaines, système d'information de gestion, ressources financières) et des tentatives déjà entreprises dans ce domaine.



## **2.2 - L'offre financière des IMF aux PME**

L'offre de financement des IMF est la même en termes de nature. En effet, aux particuliers, ces IMF accordent des crédits destinés à la consommation, à l'habitat, et à caractère social. Par contre, les crédits octroyés par ces IMF aux professionnels sont les suivants :

- Crédit fonds de roulement,
- Crédit fonds de roulement revolving,
- Crédit pour investissement.

### **2.2.1- Le CMS**

Cette IMF qui a pendant longtemps limité son offre aux besoins de la petite entreprise le plus souvent rural, a intégré en 2004 le portefeuille du Projet d'appui aux PME de la région de Thiès (FCCMS), financé par l'aide française et jusqu'alors géré en projet. Cette intégration s'est effectuée dans la cadre de la mise en œuvre du Projet de consolidation financière et d'institutionnalisation du réseau CMS financé par une subvention de l'AFD. Le projet vise, à travers cette intégration et la création du volet Professionnel dénommé « Crédit Pro », à développer l'offre de services financiers aux entreprises. Le montant minimum de prêt est fixé à FCFA 5 millions pour le financement de crédit fonds de roulement revolving et FCFA 10 millions pour le financement des crédits d'investissement et de fonds de roulement ordinaire. Pour les investissements les montants peuvent aller jusqu'à FCFA 60 millions pour une durée allant de 03 à 04 ans.

### **2.2.2- L'ACEP**

Le niveau relativement consistant de ses fonds propres (environ FCFA 10 milliards) ont permis à l'ACEP d'avoir d'importantes possibilités de production de crédits. Le fait qu'elle soit la première IMF à se lancer dans le financement des PME n'est pas fortuit. Elle repose sur une stratégie qui a consisté dès le début à accompagner le client depuis l'étape des activités génératrices de revenus jusqu'à l'étape de PME en passant par celle de la MPE. Il s'agit donc pour l'ACEP d'un accompagnement avec une augmentation progressive de la capacité d'absorption de crédit de la PME.

L'ACEP a très tôt compris la nécessité d'élargir son champ d'action en passant du microcrédit à la mésofinance, ce qui lui permet de continuer à cheminer avec ses clients qui ne trouvaient pas au niveau des banques les réponses adéquates à leurs besoins financiers consécutifs à la croissance de leurs activités et à leur nouveau statut de PME. Ce passage à la



mésfinance s'est traduit par la mise sur pied d'un Guichet PME avec une première phase pilote à Dakar. Les caractéristiques de l'offre du Guichet PME sont présentées dans le tableau ci-dessous.

### **Offre guichet PME**

<b>Produits</b>	<b>Montants (en millions F.CFA)</b>	<b>Durée</b>	<b>Taux d'intérêt</b>	<b>Garanties</b>
Fonds de Roulement	15 à 35	24 mois	12 à 12,5%	- Hypothèque (pas ferme) - Nantissement pour le cas du commerce
Investissement	15 à 40	Maximum 36 mois		

*Source : ACEP, 2010*

Les critères d'accessibilité à ce guichet incluent les clients « haut de gamme » présents dans le portefeuille depuis au moins deux (02) ans et ayant un besoin de financement supérieur ou égal à FCFA 15 millions. Les domaines d'activités de ces clients sont le commerce, le transport, la confection, la transformation des produits agricoles entre autres.

### **2.2.3- L'UM-PAMECAS**

C'est en 2004 que l'UM-PAMECAS a institué le CFE (Centre Financier aux Entreprises) pour accompagner ses sociétaires qui n'avaient pas accès au système bancaire. Il s'agit donc à travers le CFE de maîtriser les risques liés au financement des PME exclues du système bancaire et de centraliser l'expertise pour réduire les coûts de formation du personnel aux techniques de gestion des risques de crédit.

Les crédits octroyés par le CFE s'adressent aux PME qui ont un besoin de financement supérieur ou égal à FCFA 03 millions. Les activités ciblées sont l'agriculture, la pêche, l'artisanat, l'élevage, le transport, le bâtiment et les prestations de services.

L'offre de l'UM-PAMECAS se distingue de celles de l'ACEP et de la FCCMS par la prépondérance du commerce (90% des financements octroyés), le plafond bas du montant de ses concours, le niveau plus élevé de ses taux d'intérêt et la prise de sûretés réelles pour les montants assez élevés. Le tableau suivant présente un résumé des caractéristiques de l'offre destinée aux PME :



Montant	Apport	Taux d'intérêt	Garantie	Activités
≥ 03 millions	10% du montant sollicité	01% par mois	Nantissement, gage, hypothèque, cautionnement global ou réel	Agriculture, pêche, artisanat, élevage, transport, bâtiment et prestations de services

Source : PAMECAS, 2010

L'action de l'UM-PAMECAS est certes moindre que celle des deux autres grands réseaux mais l'institution du CFE est une initiative qui lui permet de capitaliser ses expériences en vue de mieux répondre aux besoins des PME.

Ces différentes expériences montrent que les IMF sont devenues des acteurs incontournables du paysage économique et financier du Sénégal. Elles se sont, pour certaines dont nous venons de voir les réalisations, engagées dans un accompagnement dynamique des acteurs économiques du stade des activités génératrices de revenus au stade de PME en passant par la MPE. Loin de vouloir être des acteurs isolés du système financier, elles apprennent timidement à bâtir des relations de partenariat avec les autres acteurs et en premier lieu les banques commerciales qui leurs sont dans certains cas pourvoyeuses de ressources. C'est le cas de l'ACEP qui collabore étroitement avec Ecobank Sénégal, la SGBS (Société Générale de Banque au Sénégal) et la CNCAS (Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal).

Leurs actions, comme nous le constatons, ont permis d'obtenir d'importants résultats et a constitué dans une certaine mesure une véritable alternative face au durcissement des conditions du crédit bancaire.

Au total, en dépit des bonnes intentions et des nombreuses initiatives, le secteur privé sénégalais souffre encore de faiblesses structurelles auxquelles il faudra pallier pour l'inscrire sur le chemin de la compétitivité et de la croissance grâce à la LPS/PME. En effet, dans les années à venir, les grands défis que le secteur privé sénégalais devra relever sont la modernisation du secteur informel et l'accès aux financements à des conditions compétitives.

Cependant, de même que les banques, leur intervention est souvent limitée par des facteurs inhérents à chacune de parties pouvant causer un frein au financement des PME face à quoi différentes institutions ont proposé des instruments de financement parmi lesquels le fonds de garantie ARIZ de l'AFD que nous allons traiter au cours de la partie suivante.



# DEUXIEME PARTIE

## **Le financement des PME au Sénégal**



## Chapitre 4

# **Les instruments de financement des PME**

En réponse à l'absence de bonne volonté du système bancaire de financer les PME, les pouvoirs publics ont mis en œuvre des dispositifs sous diverses formes.

### **1 - Les instruments développés au Sénégal**

Plusieurs instruments de financement ont été développés au Sénégal à savoir les lignes de crédit, les fonds de garantie et les fonds d'investissement.

#### **1.1 - Les lignes de crédit**

C'est l'instrument financier traditionnellement utilisé dans le cadre de la stratégie de financement des PME. Une institution comme la BAD a débuté son intervention au Sénégal en 1972 par la mise en place d'une ligne de crédit au niveau de l'USB (Union Sénégalaise de Banque). Aujourd'hui, cet instrument occupe encore une place importante dans les opérations des institutions financières internationales.

Les lignes de crédit visent essentiellement à doter les établissements de crédit de ressources longues leur permettant ainsi de répondre aux besoins d'investissement à moyen et long terme des PME. La mise en place de ces ressources est généralement adossée au respect par l'établissement de crédit de certaines conditionnalités du bailleur notamment en termes de vision du développement économique et de politique d'intervention.

Au Sénégal, plusieurs institutions financières ont développé ce type d'instruments. Nous allons en exposer ci-après quelques exemples qui nous paraissent très instructifs au regard de notre objet d'étude :

##### **1.1.1- La ligne de crédit PMIA de la BAD (Fonds Africain de Développement)**

La ligne de crédit PMIA, mise en place en 1997, est financée par le FAD (Fonds Africain de Développement) qui est une entité de la BAD. La spécificité de cette ligne réside dans le fait que le financement est octroyé à l'Etat sénégalais, cependant son administration se fait de façon autonome dans le cadre d'un projet.

La ligne PMIA est destinée à apporter des ressources à court, moyen et long terme aux PME du secteur agricole par le biais de lignes de crédit logées dans les banques et IMF. Cinq (05) établissements de crédits ont bénéficié de ces lignes. Il s'agit du Crédit Lyonnais, de la CNCAS, de la SGBS, de la BICIS et de l'UNACOIS/DEFS.



### **1.1.2- La Facilité d'Appui à l'Entreprise Privée de la BEI**

La FAEP est l'instrument financier utilisé au Sénégal par la BEI pour financer les investissements des PME. Il s'agit, par le biais de lignes de crédit logées au niveau des banques commerciales (BICIS, Crédit Lyonnais Sénégal, SGBS, CBAO et BST), de procéder au refinancement de prêts accordés aux PME des secteurs de l'agro-industrie, de la pêche, des télécommunications et du tourisme.

D'autres institutions telles que la BOAD et l'AFD ont mis en place des lignes de crédit en vue de financer des secteurs spécifiques des PME. La ligne de la BOAD administrée par le FPE est destinée au secteur de l'artisanat d'art et de services. Quant à l'AFD, un prêt subordonné de 1,5 millions d'euros a été fait pour renforcer les fonds propres de la BIMAO en 2005.

D'autres bailleurs de fonds ont dédié exclusivement leur financement aux IMF à travers des lignes de crédit qui leurs sont accordées. On peut citer principalement le Fonds de Contrepartie Sénégal-Suisse (FCSS), le Fonds de Contrepartie Belgo-Sénégalais (FCBS) et la KFW.

En période de rareté des ressources des établissements de crédit, les refinancements constituent une importante facilité. De même, quand la structure des ressources ne permet pas aux établissements de crédit de s'engager dans le moyen ou le long terme en faveur des PME, les lignes de crédit leurs permettent de maintenir un certain équilibre financier. Nous sommes donc en présence d'un instrument efficace dans la promotion des PME. Cependant, une chose est d'octroyer des ressources, une autre est de permettre les établissements de crédit à réunir les conditions nécessaires pour bénéficier de ressources nécessaires. Dans ce cadre, d'autres instruments complémentaires aux lignes de crédit tels que les fonds de garantie sont développés.

### **1.2 – Les fonds de garantie**

A côté des lignes de crédit, les bailleurs de fonds ont développé d'autres instruments que sont les fonds de garantie. Ces instruments permettent de pallier l'insuffisance des garanties à présenter par les PME pour bénéficier des concours des établissements de crédit. Ce sont des instruments qui ont pour principal objectif le partage du risque. Les principales institutions financières intervenant au Sénégal offrent toutes des produits de garantie. Des institutions comme la BOAD et l'AFD ont mis en place des instruments et des structures spécialisées. Par ailleurs, à l'échelle régionale, des pays africains se sont regroupés pour



mettre en place une institution financière spécialisée dans la garantie des investissements en Afrique : le FAGACE (Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique). Nous présenterons dans cette partie le Fonds GARI, le FAGACE et le Fonds de Garantie de l'USAID (Agence des Etats-Unis pour le Développement International). Quant au Fonds de garantie ARIZ, il est présenté dans le chapitre suivant, notamment dans la partie relative aux instruments financiers utilisés au Sénégal par l'AFD.

### **1.2.1 - Le Fonds Gari**

Le Fonds GARI, mis en place en 1994, est une institution spécialisée de la BOAD. Il est destiné à faciliter l'accès des PME de la sous-région aux financements à moyen et long terme, par le partage, avec les établissements de crédit, des risques liés à ces opérations. Les secteurs économiques ciblés par le fonds GARI sont les industries manufacturières, l'agro-industrie, la pêche, les mines, le tourisme, les services (Bâtiments et travaux publics, transports, hôtellerie, services liés au secteur productif) et l'agriculture. Les opérations garanties vont de la création d'entreprise, la modernisation à l'accroissement des capacités de production, en passant par la restructuration et le transfert de propriété.

Le fonds garantit également les opérations de levée de ressources des entreprises du secteur privé sur les marchés financiers et monétaires.

Le fonds GARI constitue un bel exemple de partenariat entre bailleurs de fonds et établissements de crédit. Il a été mis en place à l'initiative d'institutions financières internationales et de banques commerciales de la sous-région ouest-africaine. En plus de la BOAD et d'autres bailleurs de fonds, vingt trois (23) banques commerciales participent à son actionnariat.

### **1.2.2 - Le FAGACE**

Le FAGACE a été créé en 1977 par des pays africains. Son objectif est de contribuer au développement économique de ses Etats membres à travers la garantie des projets d'investissement, la bonification de taux d'intérêt ou l'allongement de la durée des prêts. Les principaux produits offerts par le FAGACE aux établissements de crédit sont la garantie des prêts à moyen ou long terme destinés au financement de projets d'investissements, la garantie des prêts à court terme destinés au financement des crédits de campagne et des prêts interbancaires, la bonification de taux d'intérêt et l'allongement de la durée des crédits en faveur d'opérations à caractère économique dont la rentabilité ne peut être assurée dans les



conditions initiales du prêt, le financement d'opérations spécifiques sur emprunts et subventions, la prise de participations au capital social d'entreprises nationales ou régionales, la gestion de fonds pour le compte de tiers.

Le FAGACE est également intervenu au Sénégal dans le cadre de la bonification de taux d'intérêt mais les opérations ont surtout concerné des projets publics de réalisation d'infrastructures.

### **1.2.3 - Le Fonds de garantie de l'USAID**

Ce fonds a été institué en 1999 par l'USAID dans le but d'améliorer l'accessibilité des PME aux financements. L'USAID compte ainsi contribuer à la promotion des investissements du secteur privé, accroître les capacités de financement des établissements de crédit, réduire le risque lié au crédit aux PME et enfin créer les conditions d'un développement durable. Le principal mécanisme utilisé à cet effet est la garantie à 50% des prêts qui sont accordés aux PME par les établissements de crédit.

Le fonds de garantie de l'USAID est encore méconnu dans l'environnement financier sénégalais. Il devrait donc s'approcher davantage des établissements de crédit afin de mieux vulgariser et vendre ses produits de garantie.

### **1.3 - Les fonds d'investissement**

Contrairement aux autres instruments financiers développés par les bailleurs de fonds depuis plusieurs années, les fonds d'investissement ou fonds de capital-risque ont fait leur apparition récemment au début des années 1990 dans le paysage financier sénégalais à la faveur du développement du secteur privé. Ces instruments financiers novateurs ont émergé en réponse à la sous-capitalisation des PME et à leurs difficultés récurrentes d'accéder aux financements bancaires. En effet, la sous-capitalisation est synonyme de faiblesse des actifs et par conséquent de difficulté à présenter les garanties nécessaires pour obtenir un financement. Le capital-risque consiste donc en des prises de participations et en toutes autres opérations de financement du haut de bilan (obligations, prêts participatifs, compte courant associés) d'entreprises évoluant dans des secteurs à risque mais à fort potentiel de rentabilité financière. Au Sénégal, nous pouvons trouver des fonds d'investissement, tels que Cauris Investissement, Cauris croissance, AfricInvest, AIG Africa, Infrastructure Fund, AFRICAP, Auréos West, Africa Fund, etc. Parmi ces fonds nous avons choisi les fonds AFRICAP et Cauris investissement.



### **1.3.1 - Le fonds Cauris Investissement**

C'est en 1995 que la BOAD a créé le fonds Cauris Investissement en partenariat avec des institutions financières internationales (AFD/PROPARCO, SFI, BEI, Coopération Belge, le FAGACE, ...), des banques et des compagnies d'assurance. Première structure régionale de ce genre en Afrique de l'Ouest, Cauris Investissement intervient dans les huit (08) pays membres de l'UEMOA à travers des opérations de financement du haut de bilan des PME. Le Fonds, doté d'un capital de 5 milliards FCFA, a été totalement investi. Lors de sa période d'investissement, CAURIS INVESTISSEMENT est intervenu à travers des participations en capital et/ou quasi capital dans des entreprises en développement ou en création avec une plage d'intervention limitée à 500 millions FCFA. A fin 2010, les revenus tirés des titres cédés représentent trois fois les montants investis et plus de deux fois la taille du fonds. Son objectif est de soutenir la croissance des PME par un renforcement de leurs fonds propres et quasi-fonds propres. Les principaux produits offerts par Cauris Investissement sont :

- Les participations au capital des PME
- Les obligations convertibles
- Le compte courant associé
- Les prêts participatifs

### **1.3.2 - Le fonds AFRICAP**

Le fonds AFRICAP est une institution financière de capital-risque doté à 42 millions de dollars exclusivement dédié aux IMF. Il intervient dans le financement des mutuelles à travers des participations dans leur capital et des subventions d'investissement. AFRICAP intervient en priorité dans la capitalisation des mutuelles en émergence. La durée de ses interventions est en moyenne de 10 ans. Au Sénégal, il intervient au niveau des projets BIRIMA<sup>14</sup> et FERLO<sup>15</sup>.

Actuellement, d'autres institutions financières internationales spécialisées dans la microfinance ont commencé à intervenir au Sénégal avec des stratégies et des instruments variés. Nous pouvons citer Planet-Finance mais également ACCION qui prévoit de mettre en place une IMF en partenariat avec une banque commerciale.

---

<sup>14</sup> Société crédit du secteur de la microfinance créée par Youssou Ndour et le groupe BENETTON d'un fond initial de 200 millions de FCFA

<sup>15</sup> Société de droit sénégalais qui a été créée 2005 à l'initiative conjointe d'Africap Fund fond d'investissement spécialisé dans la micro finance et Byte-Tech éditeur de logiciels spécialisés dans les systèmes de paiement électronique, en vue de mettre en place un système de paiement électronique exclusivement destinée aux institutions de micro finance au Sénégal.



## **2 - Portée et limites des instruments développés**

Face à l'inexistence de marchés financiers capables de mobiliser des ressources pour le secteur privé sénégalais, l'intervention des bailleurs de fonds dans le secteur de l'intermédiation financière en partenariat avec les établissements de crédit constitue une véritable alternative. A travers divers instruments financiers allant des lignes de crédit aux fonds de capital-risque en passant par les fonds de garantie, ce sont des flux considérables de capitaux qui sont mobilisés en faveur du financement du secteur privé sénégalais depuis le début des années 1990.

Le nombre important d'institutions financières intervenant par le biais de lignes de crédit logés au niveau des banques et IMF constitue une réponse plus ou moins adéquate face au déficit chronique de ressources des banques commerciales. Dans certains cas, le refinancement des bailleurs de fonds a permis aux établissements de crédit de disposer de ressources longues pour répondre aux besoins d'investissement des PME. Quant aux fonds de garantie, leur utilisation par les bailleurs de fonds et les établissements de crédit répond principalement à un souci de partage du risque que constitue le financement des PME. Face à l'incapacité des PME à trouver des garanties nécessaires pour bénéficier des financements des établissements de crédit, les fonds de garantie proposent plusieurs formules de garantie, la plupart du temps accessibles aux PME.

La mise en œuvre d'instruments innovants tels que le capital-risque s'est heurtée à la faiblesse des compétences managériales des promoteurs, la faible rentabilité des investissements, la réticence des entrepreneurs à ouvrir leur capital, la fiscalité peu incitative et l'inexistence d'un marché financier. En dehors de l'expérience de fonds sous-régionaux tels que Cauris Investissement, AfricInvest, I&P, les bailleurs de fonds sont intervenus très souvent de manière isolée à travers la prise de participations ou l'octroi de prêts participatifs.

En définitive, même si l'intervention des bailleurs de fonds a beaucoup contribué au développement du secteur financier sénégalais, l'on peut cependant déplorer le manque de coordination, de synergie, voire l'absence de partenariats entre eux malgré l'institution de groupes thématiques qui se réunissent souvent. En effet, les mêmes instruments financiers classiques sont proposés pratiquement par tous les bailleurs sans une véritable uniformité concernant les critères et sans un ancrage profond dans les stratégies de développement économique et social du Sénégal, à l'exception de quelques fonds multi bailleurs (ex phatisa).

La rationalisation des interventions des institutions financières internationales est aujourd'hui une nécessité. Elle devra passer par la mise en place de structures capables de



servir de catalyseurs aux différentes interventions des bailleurs. Le FPE (Fonds de Promotion Economique) dans sa formule actuelle en constitue un exemple patent dans la mesure où il sert d'administrateur de plusieurs lignes de crédits et autres fonds de garantie et de capital-risque accordées à l'Etat sénégalais par des bailleurs de fonds aussi bien bilatéraux que multilatéraux.

A défaut d'une telle structure, les bailleurs de fonds, qu'ils soient bilatéraux ou multilatéraux devront, individuellement, veiller à la cohérence de leurs interventions et les inscrire davantage dans les cadres stratégiques de développement économique et social du Sénégal.

Malgré toutes les mesures mises en place, les promoteurs de petites entreprises continuent de se voir refuser l'accès aux facilités de crédit. Les banques exigent d'eux l'affectation en garantie de biens qu'ils ne possèdent pas. Les nombreux dispositifs mis en place n'ont généralement pas permis de prendre en charge de manière durable et soutenable la question du financement de la PME.

A ce titre, l'intervention de l'AFD au Sénégal avec le fonds de garantie ARIZ, nous paraît particulièrement enrichissant en termes de facilitation du financement des PME.



## Chapitre 5

### **Les contraintes au financement des PME**

Les contraintes de financement des PME sénégalaises découlent de plusieurs facteurs, les uns inhérents aux PME, les autres étant internes aux banques et autres institutions de financement.

#### **1 - Les contraintes inhérentes aux PME**

Au Sénégal, un des facteurs bloquants de l'accès au financement est le caractère informel de la majorité des PME. Cet aspect des entreprises est assimilable à un manque de transparence dans la gestion du fait de la défaillance du système d'information et de gestion et de problèmes de gouvernance. Ce qui conduit à une absence d'informations fiables pour analyser le fonctionnement de l'entreprise, ses performances économiques et financières et sa stratégie de croissance. En effet, rares sont les PME qui répondent aux exigences de présentation d'états financiers certifiés. Il en résulte une asymétrie d'information qui ne permet pas au banquier de prendre sa décision en connaissance de cause.

Ensuite, un faible niveau des fonds propres, bas degré de capitalisation caractérisant la structure financière des PME sénégalaises, est également un signe de vulnérabilité et source de méfiance pour les établissements de crédit. Ce faible niveau de fonds propres sous tend une faiblesse du patrimoine d'où l'exigence par certaines institutions financières, d'importantes garanties – notamment physiques – dont la plupart des PME ne dispose pas.

On note aussi un certain manque de culture du crédit chez les dirigeants de PME qui préfèrent souvent recourir à l'autofinancement ou au crédit interentreprises. Ces derniers ne comprennent pas toujours les conditions bancaires liées au crédit qu'ils considèrent comme étant trop contraignantes.

Nous pouvons ajouter d'autres contraintes telles que l'insuffisance des infrastructures de soutien à leurs activités, la faiblesse du marché de services aux entreprises, l'inefficacité de certaines structures d'appui, la non maîtrise des sources d'approvisionnement en matières premières, les difficultés d'accès au marché, la vétusté des équipements, l'environnement juridique peu favorable, le financement inadapté à leurs besoins et l'ignorance des normes de qualité.



## **2 - Les facteurs internes aux banques**

Les banques que ce soit au Sénégal ou partout ailleurs sont réputées pour leur aversion au risque lorsqu'il s'agit de financer les PME. Cette aversion les conduit à appliquer des taux d'intérêt élevés et à demander des garanties très souvent hors de portée des PME pour se couvrir du risque qu'elles encourent.

Le durcissement de la réglementation, consécutif à la réforme entreprise en 1989 par la BCEAO à la suite de la crise bancaire des années 80, s'est traduit par l'adoption d'un ensemble de normes prudentielles parmi lesquelles nous pouvons citer l'adéquation des fonds propres aux risques encourus ou encore la limitation de la transformation des ressources à court terme en emplois à long terme à 25%. Ces règles prudentielles se traduisent pour les banques commerciales en contraintes qui limitent considérablement leurs capacités d'intervention en faveur des PME.

Par exemple, le ratio de transformation réduit la capacité des banques à répondre aux besoins des PME en crédit à moyen ou long terme destinés à l'investissement. Il faut noter que les banques sénégalaises, tout comme celles des autres pays de l'UMOA, sont « surliquides » mais avec des ressources en majorité à court terme donc une absence de ressources longues.

Enfin, la spécificité de la PME qui est souvent à la limite du formel et de l'informel constitue une contrainte de taille dans la mesure où les banques n'ont pas, jusqu'ici, suffisamment développé le savoir-faire et les compétences que requiert la mise en œuvre de son financement et donc une absence de concertation des actions des uns et des autres en matière de méso finance.

## **3 - Les facteurs internes aux IMF**

Les IMF aspirent à jouer un rôle important dans le financement des PME mais elles sont souvent limitées par un certain nombre de facteurs. Parmi ces facteurs nous pouvons citer :

- Le faible niveau de capitalisation des IMF qui affaiblit leur structure financière et rend difficile – voire impossible – leur accès à des ressources commerciales (emprunt bancaire) ;
- Le manque de relations commerciales entre le secteur bancaire et le secteur de la microfinance ;
- La faible capacité technique des IMF en matière d'analyse des plans d'affaires des PME ;



- La faible capacité entrepreneuriale des promoteurs ;
- L'accès difficile à l'information financière des PME ;
- L'insuffisance ou faiblesse de la disponibilité des ressources longues ;
- La faible capacité de transformation financière puisque le ratio de couverture des emplois à long et moyen terme par des ressources stables est limité à 25% et elles doivent aussi respecter le coefficient d'engagement qu'elles se sont fixées ;
- Le manque de visibilité sur certaines activités et filières (études prospectives inexistantes) ;
- Les clients sur bancarisés, défaut de chèques ;
- Les risques de papillonnage du fait de l'absence de Centrales des risques ;
- Le coût des garanties élevées, perte de clientèle ;
- Les problèmes de financement de l'habitat, comme toutes les autres institutions financières, y compris celles bancaires.

En résumé, il sied de constater que la prise en charge de la problématique du financement de la PME sénégalaise dépasse le cadre de l'intervention des établissements de crédit qu'ils soient du secteur bancaire ou de la microfinance. Pour plusieurs raisons que nous avons évoquées plus haut, nous considérons que le risque est inhérent au financement de la PME qu'elle soit structurée et moderne ou informelle. Cependant, son rôle et son poids dans l'économie justifient que l'on développe de nouveaux instruments pour un meilleur partage et une prise en charge plus appropriée du risque lié à son financement. Dans ce cadre, il a été développé des instruments financiers qui jouent un rôle capital comme nous le verrons dans les chapitres suivants.



### Chapitre 3

## **Le dispositif de garantie ARIZ de l'AFD : une solution à la problématique du financement des PME au Sénégal**

Ce chapitre sera consacré à l'étude du fonds de garantie ARIZ. Nous allons d'abord procéder à une présentation générale de l'AFD, de sa stratégie et des mécanismes mis en place dans le cadre du financement des PME. Ensuite, nous procéderons à une analyse typologique dudit fonds ARIZ ainsi que sa place au vue des autres dispositifs mis en place au sein de l'espace UEMOA. Et enfin une évaluation d'étape suivie de recommandations en vue d'améliorer le fonctionnement du fonds et permettre aux PME sénégalaises d'accéder plus facilement au financement bancaire.

### **1 - Présentation de l'AFD : Evolution et organisation**

Pour présenter l'AFD, nous parlerons d'abord de son évolution et ensuite de son organisation.

#### **1.1 - Evolution**

L'AFD a été créée en 1941 sous le nom de Caisse Centrale de la France Libre. A l'époque, en pleine guerre mondiale, la structure jouait essentiellement le rôle d'institut d'émission et de trésor public. A la fin de la guerre, la Caisse Centrale de la France Libre a évolué pour devenir le principal dispositif de coopération entre la France métropolitaine et ses territoires d'Outre-mer. Vers la fin des années 1950, à la faveur de l'accession à l'indépendance de la plupart des territoires d'Outre-mer, on observe une nouvelle mutation dans l'évolution de l'AFD. La Caisse Centrale devient la Caisse de Coopération Economique et étend son champ d'action au-delà des pays de l'ancienne communauté française.

Cependant, c'est seulement vers la fin des années 1970 que la Caisse Centrale de Coopération Economique a opéré les mutations vers sa forme actuelle d'institution financière internationale. En effet, à l'époque, la crise économique avait révélé l'écart considérable qui existait entre les pays du Nord et ceux du Sud communément appelés pays sous-développés. Pour réduire cet écart, la mobilisation de la communauté internationale s'est opérée non



seulement dans le cadre des institutions multilatérales (Nations Unies, Banque Mondiale, Fonds Monétaire International) mais également dans le cadre de la coopération bilatérale Nord-Sud. La Caisse centrale de coopération économique s'est naturellement inscrite dans cette mouvance en s'engageant sur de nouvelles voies que sont l'appui aux politiques d'ajustement structurel, le soutien au secteur productif et aux initiatives privées. La création en 1979 de la filiale PROPARCO dédiée au financement du secteur privé vient confirmer cette nouvelle orientation.

La Caisse Centrale devenue entre temps Caisse Française de Développement et principal dispositif d'aide public au développement de l'Etat français, a poursuivi tout au long des années 80 son ouverture vers le secteur privé en élargissant sa gamme d'instruments financiers. Dans le même temps, devant l'exacerbation de la crise économique et les conséquences sociales des politiques d'ajustement structurel, elle commença à accorder des subventions aux pays les plus faibles.

Depuis le début des années 1990, on assiste à des mutations profondes. La mondialisation des économies et des échanges ouvre de nouvelles perspectives en même temps que s'opèrent une nécessaire remise en question de l'aide publique au développement, de ses mécanismes et de sa finalité. C'est dans ce contexte que l'on a assisté en 1998 à la transformation de la Caisse Française de Développement qui est devenue aujourd'hui l'Agence Française de Développement avec une nouvelle mission suite à la réforme du dispositif public de coopération.

D'institution essentiellement orientée vers l'Aide Publique au Développement, l'AFD est devenue actuellement une véritable banque de développement. Elle réorganise ses structures, développe de nouvelles stratégies et de nouveaux instruments financiers, cible aussi bien les secteurs sociaux que le secteur privé.

## **1.2 - Organisation**

### **1.2.1 - Forme juridique et mission**

L'AFD est un établissement public industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Aux termes du code monétaire et financier (CMF), l'AFD est une Institution Financière Spécialisée remplissant une mission permanente d'intérêt public. Créée par l'ordonnance du 02 décembre 1941 pour une durée indéterminée, l'AFD est soumise à la législation française.



Sa mission principale est de concourir au financement de l'aide au développement dans les pays dans lesquels elle intervient ainsi que dans les collectivités françaises d'Outre-mer. Pour remplir cette mission elle s'est dotée de filiales spécialisées et de représentations à travers le monde.

Le capital de l'AFD est constitué d'une dotation de l'Etat français de 400 millions d'euros. Il peut être augmenté par incorporation des réserves ou par affectation de fonds publics.

### **1.2.2 - Structures et zone d'intervention**

En tant que institution financière spécialisée (IFS), l'AFD est devenue l'opérateur pivot de l'aide publique française au développement tout en réaffirmant sa vocation de « banque de développement ». Le groupe AFD est composé de la maison mère et de sa filiale spécialisée pour le secteur privé PROPARCO<sup>16</sup>. L'AFD dispose également d'un département spécialisé dans la formation, l'ingénierie institutionnelle et le développement d'outils de transfert méthodologique, le CEFEB (Centre d'Etudes Financières, Economiques et Bancaires), basé à Marseille.

L'AFD a son siège à Paris mais dispose de représentations dans ses différentes zones d'intervention.

Les activités de l'AFD et de ses filiales sont développées à travers deux grandes zones d'intervention : les pays étrangers et les collectivités d'Outre-Mer.

Au niveau des pays étrangers, l'AFD et sa filiale PROPARCO opèrent dans une soixantaine de pays en Afrique subsaharienne (au Sénégal notamment), au Maghreb, au Proche et Moyen Orient, dans l'Océan indien, le Pacifique, les Caraïbes, l'Amérique latine (Brésil, Mexique, Colombie) et l'Asie mais essentiellement dans des pays de la Zone de Solidarité Prioritaire.

Dans les collectivités d'Outre-mer, l'AFD est présente à travers ses agences locales et ses filiales en Guadeloupe, en Guyane, en Martinique, à Mayotte, en Nouvelle-Calédonie, à la Réunion, à Saint-Pierre et Miquelon, en Polynésie française et à Wallis et Futuna. Depuis 2002, l'AFD a élargi son champ d'intervention, à titre expérimental, dans des pays tels que la Jordanie, la Syrie, la Turquie, l'Egypte, la Chine, la Thaïlande et le Brésil, etc.

A travers ses filiales et ses représentations locales l'AFD est présente dans les cinq continents en tant qu'opérateur pivot du dispositif français d'aide publique au développement.

---

<sup>16</sup> PROPARCO : Promotion et Participation pour la Coopération économique



Elle poursuit sa mission tout en redéfinissant régulièrement ses priorités, ses stratégies et ses instruments d'intervention.

## **2 - Stratégie et mécanisme d'intervention de l'AFD dans le financement des PME**

Dans le contexte actuel de mondialisation, la remise en question de l'aide publique au développement, de ses mécanismes et de ses paradigmes de base se traduit au sein de l'AFD par le passage d'une conception classique du financement du développement basée sur un partenariat et un financement essentiellement publics à une conception nouvelle reposant sur des objectifs de croissance économique au moyen de partenariats publics-privés et de sources de financement diversifiées.

Sous ce rapport, l'AFD, en tant qu'institution financière internationale d'aide publique au développement, se positionne sur deux axes stratégiques : la réduction de la pauvreté et le financement de la croissance. Elle inscrit son action dans le cadre de l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (prioritairement en Afrique subsaharienne<sup>17</sup>), de l'appui à la croissance économique, de la préservation des biens publics mondiaux et de la responsabilité sociale et environnementale.

Les principales orientations du Projet d'orientation stratégique 2007-2011 sont les suivantes :

- **Déployer une offre diversifiée** intégrant conseil, renforcement des capacités et financement et consacrer 10 % du produit net bancaire à la production de connaissances, à la formation et au conseil ;
- Consacrer au moins 40 % des opérations à la **promotion de la croissance**, 40 % à la **lutte contre la pauvreté** et 40 % aux **biens publics mondiaux** (certaines opérations contribuent simultanément à plusieurs objectifs);
- Consacrer au moins 80% des subventions et 60% des ressources budgétaires totales de l'Agence à l'**Afrique subsaharienne**, et élargir son activité de **prêts** à l'ensemble de ce continent.
- En 2009, le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) a confirmé l'objectif de 60% de l'effort budgétaire de l'Etat à l'Afrique subsaharienne, et a défini un nouvel objectif de **concentration pour les subventions** : au moins 50 % (hors subventions pour les pays en crise) en faveur de 14 pays pauvres d'Afrique subsaharienne.

---

<sup>17</sup> « En 2005, les contributions de l'AFD à l'atteinte des OMD en Afrique représentent € 535 millions » AFD-Rapport annuel 2005



- Mettre en œuvre une stratégie d'intervention dans les pays émergents axée sur la gestion de biens communs de l'humanité (**lutte contre le réchauffement climatique, préservation de la biodiversité et lutte contre les pandémies**) ;
- Affecter 50 % des engagements dans les pays étrangers aux **acteurs non-souverains** (collectivités locales et entreprises, organisations non gouvernementales).

### **2.1 - Le soutien au secteur productif**

Pour le secteur productif qui nous intéresse particulièrement eu égard à notre objet d'étude, la stratégie de l'AFD est construite autour de trois objectifs :

- La croissance, la création d'emplois et la correction des asymétries d'information de marché (PME, secteurs financiers, ...)
- L'atteinte des objectifs du millénaire (infrastructures, microfinance, secteurs privés sociaux, ...)
- Le développement durable (secteurs forestier, gaz à effet de serre, lutte anti-blanchiment)

Pour atteindre ces objectifs l'AFD a recours à l'ensemble des instruments financiers, pour accroître l'efficacité du contrat de partenariat public-privé, élargir le champ d'intervention du secteur productif à des segments plus risqués, plus défavorisés ou à rentabilité différée, et enfin, encourager l'entreprise privée à s'engager dans des politiques de responsabilité sociale et environnementale.

Au sein du secteur productif, l'AFD met l'accent sur la promotion de la PME en tant que secteur représentant 70% du tissu productif dans les pays en développement. Sa politique de promotion passe par la mise en œuvre de programmes nationaux de mise à niveau dont la finalité est d'offrir une gamme complète de services financiers et non financiers aux PME afin qu'elles soient compétitives sur les marchés local et international. Le Programme National de Mise à Niveau des Entreprises du Sénégal (PMN) dont nous parlerons ci-après, est une illustration de l'orientation stratégique que l'AFD a soutenue dans ce domaine ces dernières années.

Pour accompagner et rendre efficient son action en direction du secteur productif, l'AFD travaille au développement des secteurs financiers locaux par le biais du refinancement des établissements de crédits, de la mise en place de fonds de garanties (ARIZ dans les pays étrangers), du capital-risque (participations dans le capital de Cauris Investissement en



Afrique de l'ouest, FISEA), ...Le but de ces interventions étant, bien entendu, de mobiliser les ressources locales et extérieures en faveur du financement des PME.

En direction des populations défavorisées et de la MPE (Micro et Petite Entreprise), l'AFD soutient l'offre de services financiers à travers la microfinance. Elle intervient en appui aux IMF locales essentiellement en octroyant des subventions. Récemment, en 2004 l'AFD a mis au point un nouvel instrument financier : la facilité d'investissement en microfinance destinée à fournir des apports en fonds propres ou des prêts directement à des IMF ou à des institutions les refinançant surtout en monnaie locale.

## **2.2 - Le financement du secteur privé**

Pour soutenir la croissance et dynamiser l'investissement, l'AFD intervient dans le financement du secteur privé à partir de trois leviers : la promotion de l'accès à des financements à long terme, la réduction des risques, le bénéfice de solutions innovantes.

L'accès à des financements à long terme repose notamment sur des activités de fonds propres en particulier avec la filiale PROPARCO spécialisée dans le financement du secteur privé en général.

En matière de réduction des risques, l'AFD et PROPARCO interviennent avec des outils de réduction du risque de change dans la zone non F CFA, d'atténuation des risques pays de la zone franc et les fonds de garantie. L'AFD encourage ainsi la mobilisation des ressources sur les marchés financiers locaux en garantissant par exemple les émissions obligataires en monnaie locale. La réduction des risques passe également par les mécanismes de garantie partielle de risque de crédit mis en œuvre par l'AFD ou PROPARCO dans le cadre (pour l'AFD) du fonds de garantie ARIZ.

Enfin, toute une série d'outils financiers innovants sont développés. On peut en citer les prêts bonifiés au secteur privé bénéficiant exclusivement à un objectif de développement et les prêts dont la marge est indexée sur les performances de l'emprunteur en matière de responsabilité sociale et environnementale.

L'AFD développe ainsi toute une stratégie et divers instruments et approches pour remplir sa mission d'institution financière d'aide au développement. La mise en œuvre de ces stratégies et instruments au niveau des pays d'intervention repose également sur des cadres stratégiques définis en rapport avec les réalités économiques et sociales locales.



### **2.3 - Cadre stratégique d'intervention de l'AFD**

L'AFD est présente au Sénégal depuis l'indépendance en tant que principal opérateur du dispositif de coopération bilatérale entre la France et le Sénégal. De ce fait, ses interventions se sont toujours basées sur les orientations stratégiques du partenariat entre les deux pays. Les principaux axes de ce partenariat sont périodiquement définis à travers un Document Cadre de Partenariat (DCP) qui constitue le document de référence de l'intervention française au Sénégal au titre de la coopération bilatérale.

Le dernier DCP signé en 2006, et couvrant la période 2006-2010, repose sur une stratégie de concentration de l'aide qui met l'accent principalement sur des secteurs susceptibles d'enclencher efficacement une dynamique de développement et de contribuer à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Ainsi, durant la période 2006-2010 l'aide française sera concentrée sur les trois secteurs prioritaires suivants :

- **L'appui aux politiques éducatives** : A ce niveau, la coopération met l'accent sur l'éducation de base, la formation professionnelle et l'amélioration de l'enseignement de la langue française.
- **Le développement du secteur productif** : Il s'agit ici d'appuyer la mise en œuvre de la SCA à travers la mise à niveau des entreprises, le renforcement de la qualification des ressources humaines par la formation professionnelle et le développement du secteur financier.
- **L'amélioration des infrastructures** : Les actions consisteront à ce niveau à poursuivre le renforcement des services collectifs en appui aux collectivités locales et la stratégie de développement urbain.

Par ailleurs, le cadre de partenariat s'appuie sur des secteurs transversaux que sont la consolidation de l'Etat de droit, l'amélioration de la gouvernance institutionnelle, l'approfondissement du processus de la décentralisation, l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.

L'orientation de la politique française d'aide publique au développement au Sénégal tel qu'elle est déclinée dans le DCP pour la période 2006-2010 s'est traduite pour l'AFD par d'importantes mutations en termes de stratégie et de priorités. L'AFD concentre ses interventions au Sénégal sur trois secteurs prioritaires : l'amélioration de la compétitivité des entreprises, l'aménagement du territoire par le financement d'infrastructures et l'appui aux collectivités locales, l'éducation et la formation professionnelle.



Eu égard à ces orientations, les interventions de l'AFD en direction du secteur productif, notamment pour le financement des PME, se sont d'abord principalement faites dans le cadre du programme global d'amélioration de la compétitivité des entreprises (PARCES) à travers ses volets « Mise à niveau des entreprises » et « Diversification des systèmes financiers locaux ». Avec la mise en œuvre des projets et programmes tels que le Programme de Mise à Niveau des entreprises et le projet BIMAO, l'AFD contribue à travers divers mécanismes et instruments financiers à établir un partenariat efficace entre les différents acteurs du système financier et du secteur privé.

Mieux, à travers ses interventions et celles de PROPARCO en faveur du secteur privé, ce sont divers instruments financiers allant des fonds de garantie aux fonds d'investissement qui concourent à la prise en charge partenariale des difficultés de financement des PME sénégalaises. Notre étude portera essentiellement sur le fonds de garantie ARIZ comme instrument de promotion du financement des PME.

### **3 - Le dispositif de garantie ARIZ : Rôle et caractéristiques**

Compte tenu du niveau de développement des systèmes bancaires et financiers, l'accès au crédit à moyen ou long terme reste généralement difficile pour les petites et moyennes entreprises (PME), les institutions de microfinance (IMF), les professionnels, les personnes physiques, les associations ou les coopératives agricoles. C'est dans cet optique que le fonds de garantie ARIZ a été développé par l'AFD en vue d'octroyer des garanties à des institutions financières et pour faciliter le financement des PME à travers le partage du risque. ARIZ est l'un des dispositifs majeurs de l'initiative française en matière de garantie pour soutenir la croissance économique, la création d'entreprise génératrice d'emplois, soutenir la croissance et la création de Petites et Moyennes Entreprises et des institutions de microfinance. Il est présent dans plus de 26 pays, principalement en Afrique et en Méditerranée, et est en partenariat avec plus de 40 banques dans le monde. Au Sénégal, il est utilisé par six (06) institutions financières que sont la SGBS, la BOA, la BICIS, ALIOS FINANCE et la CBAO (en projet).

Le dispositif a été rénové depuis 2008 en vue d'encourager :

- le financement des projets de création et de développement des entreprises (de la micro-entreprise artisanale à la PME exportatrice) par le crédit à moyen ou à long terme.
- L'accès au refinancement des institutions de microfinance.



- Les apports en fonds propres d'une maison mère dans sa filiale ainsi que les prises de participation des organismes de capital investissement dans les petites et moyennes entreprises locales.
- Les financements portant sur l'amélioration de l'efficacité énergétique.

La garantie ARIZ est proposée aux institutions financières suivant deux formules :

- ARIZ garantie de prêts qui regroupe deux outils complémentaires tels que la garantie individuelle et la garantie de portefeuille sur les prêts à moyen et long terme ainsi que les opérations de crédit bail mobilier consentis par les établissements bancaires et les institutions spécialisées. Les montants garantis s'élèvent à un montant maximum de 2 millions d'euros comme garantie de prêts pour des maturités allant de 02 à 10 ans.
- ARIZ garantie de fonds propres qui permet de couvrir à 50% les risques sur les apports en fonds propres d'une maison mère dans une filiale.

### **3.1 - ARIZ garantie de prêts**

Ce dispositif devrait permettre aux emprunteurs d'obtenir plus facilement des crédits sur le moyen et long terme ; aux banques de réduire le risque et de diminuer le recours à des garanties supplémentaires souvent coûteuses et aléatoires (hypothèques, nantissement,...) et le soutien de la croissance économique en favorisant le développement d'une offre de petits crédits (mésosfinance) avec la garantie de portefeuille.

En matière de concours financiers par endettement, la garantie peut concerner :

- **Les prêts accordés à moyen ou long terme**, par des établissements financiers agréés par l'AFD, aux contreparties locales telles que les PME, IMF, professions libérales, personnes physiques, coopératives agricoles, ou associations ;
- Dans le cas des IMF uniquement, **les ouvertures de crédit** d'une durée minimale de un an avec engagement conditionnel de reconduction ;
- Les garanties bancaires de **rehaussement de crédit** sur les émissions obligataires destinées au financement d'investissements ;
- **Le crédit bail, la location avec option d'achat ou la location longue durée.**

Dans ce cas de figure, le demandeur de garantie est appelé Intermédiaire Financier Prêteur (IFP). Cet IFP<sup>18</sup> doit être agréé par l'AFD sur la base d'une notation établie par l'AFD et être aux meilleurs standards internationaux des procédures de lutte anti blanchiment et le

---

<sup>18</sup> Banque, société financière, institut financière, institut de microfinance dans le cas d'une garantie de portefeuille mésosfinance.



financement du terrorisme (LAB/FT) et de respect des législations en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Les bénéficiaires des concours garantis sont les petites et moyennes entreprises (PME), les institutions de microfinance (IMF), les professions libérales, les personnes physiques, les coopératives agricoles et les associations

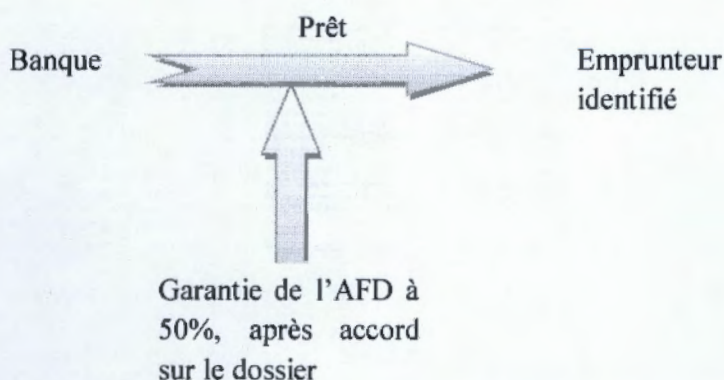
Tous les secteurs hors immobilier d'habitation et secteurs d'exclusion visés dans les documents contractuels sont éligibles.

Les banques peuvent accéder au bénéfice de ce système de garantie après une décision d'agrément donnée par l'AFD sur la base d'une étude du profil de l'organisme financier. Les garanties peuvent être individuelles ou s'inscrire dans le cadre d'accords de portefeuille dont la formulation technique, les règles de fonctionnement et les conditions d'obtention ont été rendues plus attractives depuis deux ans. Notre étude portera sur ces deux composantes du dispositif.

### **3.1.1 - La garantie individuelle**

La garantie individuelle entre dans le cadre d'un financement bancaire ponctuel d'un projet. Elle garantit tout crédit d'équipement sollicité par des PME en création, en développement, en transmission ou à des institutions de microfinance. Le modèle individuel se caractérise par un accord direct entre le bénéficiaire du prêt garanti, le garant et la banque. La banque évalue d'abord la demande de crédit, sur la base de ses propres critères en matière d'octroi de crédits. Lorsque cette dernière est favorable à l'attribut du crédit, elle envoie le dossier de demande de garantie, incluant tous les documents nécessaires à l'étude du projet, à l'agence locale de l'AFD qui étudie la viabilité du projet afin de donner son accord de garantie ou pas. Le fonds de garantie et la banque disposent d'un accord de collaboration régissant la répartition du risque afférent à une demande de crédit spécifique sur la base d'un pourcentage convenu. Dans le cas de l'accord de la garantie ARIZ, l'AFD remet à la banque une lettre d'octroi de garantie d'un montant équivalent à ce pourcentage à titre de garantie. Dans le cas contraire, la banque peut tout de même financer le projet sans accord de la garantie. Le schéma suivant synthétise les relations entre les différentes parties :





Cette garantie est valable sous la forme de participation au risque pour :

- des prêts entre 2 ans et 12 ans, dont un différé de 3 ans maximum pour des projets de création ou de développement accordés par des établissements financiers agréés et présentés individuellement à la garantie
- des ouvertures de crédit de minimum 1 an, comprenant éventuellement un engagement de reconduction par la banque concernant les IMF
- des émissions obligataires contribuant au financement d'investissements dans le cadre des rehaussements de crédits
- le crédit bail, la location vente avec option d'achat ou location longue durée

Les dossiers de demande de garantie doivent être déposés par la banque à l'agence locale de l'AFD.

Elle couvre à hauteur de 50% maximum le montant du prêt, dès que celui-ci est accordé, avec un montant maximum garanti de la contre valeur de 2 millions d'euros, pouvant être porté à 75% pour les prêts aux IMF dans la limite du même montant. La banque rémunère l'AFD pour la garantie.

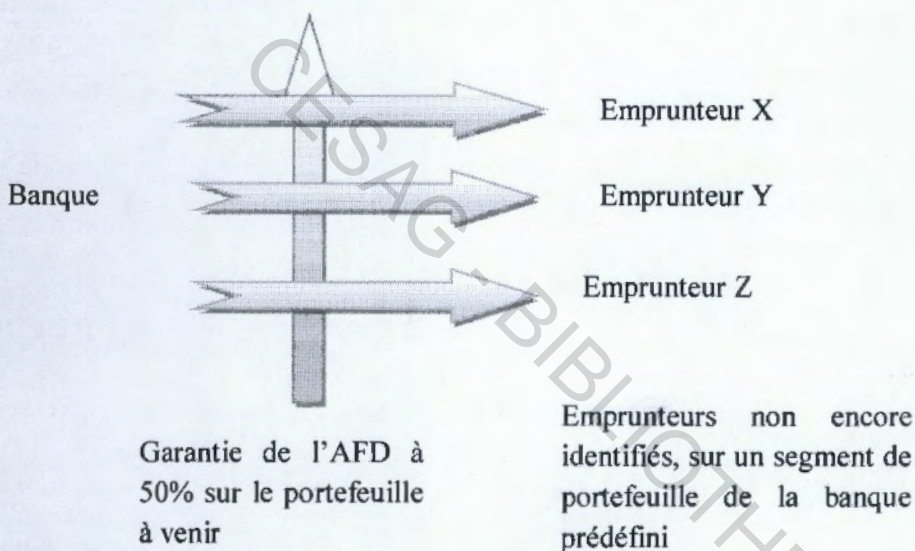
Cette garantie s'étend au montant en principal majoré des intérêts impayés au taux de crédit à la date de la mise en jeu de la garantie avec une limite d'une année d'intérêts. Elle peut être mise en jeu dans le cadre d'une ouverture d'une procédure judiciaire d'insolvabilité à l'encontre de l'emprunteur et d'une exigibilité anticipée du prêt prononcé.

### **3.1.2 - La garantie de portefeuille**

A la différence de la garantie dite « individuelle », accordée à la banque partenaire sur le financement d'un projet, et sur lequel l'AFD va donner son accord, la garantie de portefeuille est une enveloppe de garanties accordée à la banque. Elle accompagne un établissement de crédit dans le développement de son activité de prêt de faible montant. En



effet, dans ce modèle, l'AFD n'étudie plus les dossiers. Le fonds de garantie convient avec la banque de se porter garant pour un groupe déterminé d'emprunteurs potentiels. Concrètement, cela revient à fixer toute une série de critères auxquels doivent répondre les clients et/ou crédits. Le fonds de garantie s'engage préalablement à garantir ces demandes de crédit. Les critères concernent certaines caractéristiques des emprunteurs, les plafonds de crédit, l'affectation du crédit, la sélection et l'évaluation des demandes de crédit, les accords concernant le pourcentage garanti du montant emprunté, les procédures de réalisation des garanties et l'arbitrage des différends. La figure suivante synthétise les relations entre les différentes parties :



Ce modèle ne suppose aucune implication directe entre l'AFD et les bénéficiaires de garanties mais plutôt entre la banque et les emprunteurs. C'est la banque qui est bénéficiaire non l'emprunteur. Tous les crédits qui répondent aux critères fixés sont automatiquement garantis à concurrence du pourcentage déterminé. Les emprunteurs n'ont parfois même pas conscience du fait qu'ils sont également les bénéficiaires de garanties. Le coût de la garantie est intégré dans le remboursement du crédit et reversé par la banque au garant.

Le principe de la garantie de portefeuille est de rendre plus fluide l'attribution de la garantie et de s'adapter à un type de client qui n'aurait pas supporté le coût d'une garantie individuelle. La garantie de portefeuille s'adresse ainsi aux banques partenaires de l'AFD dans le pays d'intervention remplissant les quatre critères suivants :

- solidité financière de la banque,



- respect des standards conformités du GAFI à travers des procédures aux normes et appliquées rigoureusement,
- vigilance sur leur responsabilité environnementale et sociale et souhaitant développer leur activité de mésofinance et leur portefeuille de prêts en faveur des PME,
- appréciation des capacités de la banque à opérer dans le segment des petites entreprises.

Les critères relatifs aux prêts éligibles sont les prêts non encore mis en place couvrant au maximum 80% de l'investissement, le crédit bail ou LOA, les prêts dont durée comprise entre 1 an et 7 ans.

Peuvent bénéficier de cette garantie les TPE/PME en création, en développement ou en transformation, l'informel en processus de formalisation accepté.

L'intégralité d'un portefeuille à venir, respectant les caractéristiques retenues ci-dessus d'un commun accord avec la banque (nature du bénéficiaire et de l'opération, typologie du crédit), est concernée. Tout nouveau crédit répondant aux critères d'éligibilité définis au préalable bénéficie de plein droit de la garantie, avec ou sans sélection par la banque.

La convention de garantie à signer entre l'AFD et la banque est valable pour une période allant de un à trois ans et se conclue sur un montant plafond négociable avec chaque banque (somme des encours à garantir sur les deux prochaines années au titre de prêts individualisés consentis en monnaie locale sur maturités de 1 an à 7 ans). Concernant la tarification au Sénégal, la banque a le choix entre une commission, sur l'encours réel de garanties, évalué à chaque semestre ou une commission forfaitaire avantageuse (rabais) appliquée au montant de l'enveloppe pendant la durée de la convention.

### **3.2 - ARIZ garantie de fonds propres**

Au vue des problèmes rencontrés par les entreprises pour assurer le financement équilibré de leur croissance qui se réfère au niveau de capitalisation requis, Ariz garantie de fonds propres a été mis en place pour faciliter l'investissement des PME grâce au partage du risque de participation avec une société de capital-investissement dans une PME et la sécurisation de l'apport en fonds propres d'une société mère dans sa filiale.

Les bénéficiaires sont la société mère ou la société de capital investissement. La filiale ou le partenaire cible de la participation en capital investissement doit avoir son siège dans un



des pays de la zone d'intervention de l'AFD et doit disposer d'un potentiel de croissance avéré.

La société mère ou la société de capital investissement doivent être agréés par l'AFD sur la base d'une notation établie par une agence de notation internationale ou sur la base des procédures internes de l'AFD et être aux meilleurs standards internationaux des procédures de lutte anti blanchiment et le financement du terrorisme (LAB/CFT) et de respect des législations en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Le principe est de garantir à hauteur de 50% les apports en fonds propres et quasi fonds propres en respectant une certaine quotité. En effet, il est demandé une garantie maximale de 50% d'une assiette éligible de 2 millions d'euros, soit un plafond de 1 million d'euros par opération. La durée de garantie est fixée à dix (10) ans maximum pour un coût défini (niveau de la commission) au cas par cas.

Les dossiers de garantie pour ARIZ fonds propres peuvent être présentés par l'investisseur à l'agence locale ou au siège de l'AFD à Paris.

### **3.3 - ARIZ au Sénégal et bilan d'étape**

Au Sénégal, le fonds de garantie ARIZ est mis en œuvre depuis bientôt plus de six ans. Les premiers résultats montrent que le dispositif rencontre un grand succès auprès des banques, et la demande ne cesse d'augmenter. L'année 2011 a été marquée par une hausse des engagements de l'agence de Dakar qui se sont établis à 7,4 milliards de FCFA soit une augmentation de près de 6 %. Ce résultat a été exclusivement dû à l'octroi de garantie individuelle qui a enregistré une augmentation de 24,3%. Au total le cumul de l'exposition ARIZ s'établit à 27,2 milliards FCFA, dont près de 22 milliards FCFA au titre des garanties individuelles.

#### **3.3.1- ARIZ Individuelle**

En 2011, bien que le nombre de garanties octroyées ait diminué, le montant moyen des garanties a doublé. En effet, 17 garanties ont été octroyées contre 27 en 2010. Le montant moyen garanti par dossier qui passe de 221 millions FCFA en 2010 à 436 millions FCFA en 2011 principalement dû à deux dossiers ayant été instruits par la SGBS, dont les garanties s'élèvent à 1,3 milliards FCFA.

A fin 2011, sur les 17 dossiers octroyés, 12 crédits ont été mis en place avec un délai d'un peu plus de trois mois entre la date d'octroi de la garantie et la date de déblocage du



crédit. Dix dossiers transmis par la banque n'ont pas abouti à un octroi soit refusés par l'agence soit annulé par la banque du fait d'un dépassement de la limite globale d'exposition et du dépassement du seuil maximum d'exposition.

La plupart des dossiers octroyés se concentre autour de deux partenaires que sont la BICIS et la SGBS.

L'AFD s'est concentrée sur plusieurs secteurs depuis la création de la garantie en 2005 suivant la répartition ci-dessous en fonction du montant total des engagements :

Domaine	Répartition en fonction du montant	
	2005	2010
Agriculture	4%	0%
Agroalimentaire	19%	12%
Eau	1%	5%
Education	3%	0%
Industrie	34%	48%
Micro finance	9%	0%
Santé	4%	0%
Tourisme	10%	18%
Transport	9%	6%
Energie	6%	8%
Services	1%	3%

*Source* : AFD

Cette répartition atteste d'une forte concentration sectorielle. Les secteurs tels que l'industrie et le tourisme représentent près de 66% du total des engagements ARIZ en 2010. Cette concentration s'explique en partie deux dossiers portant sur des garanties atteignant le plafond maximum autorisé. L'agroalimentaire est le troisième secteur avec 12% du montant de garanties octroyées. Aucune garantie n'a concerné les secteurs de la microfinance, de l'eau ou de l'agriculture.

Mise à part le fait que les banques ne donnent suite à certains dossiers, les principales raisons de refus de l'AFD sont : l'insuffisance des capitaux propres, la régression de l'activité de l'entreprise, les résultats négatifs et trésorerie déficitaire, des dettes à court terme très élevées et un manque de visibilité sur le projet.

Au 31/12/2011, d'après les informations transmises par les banques, 23 concours garantis sur 95 garanties individuelles actives présentent des échéances impayées. A ce jour, 4 seules mises en jeu de garantie ont été demandées.



### **3.3.2- ARIZ Portefeuille**

Deux garanties de portefeuille sont mises en place à la SGBS et à la BICIS.

ARIZ a ainsi permis de soutenir de nombreuses entreprises locales, appartenant à différents secteurs d'activités. Les premiers bénéficiaires sont avant tout les entreprises des secteurs de l'industrie et du tourisme. Ils représentent à eux seuls plus de 66 % des garanties octroyées. On peut également noter le développement d'entreprises dans les secteurs de l'agroalimentaire, du transport et de l'énergie, avec plus de 25 % des garanties octroyées. ARIZ constitue donc aujourd'hui un très bon levier de développement des entreprises locales et un soutien à une croissance génératrice d'emplois.

Le financement octroyé aux PME grâce à la garantie ARIZ leur a permis de croître, de contribuer à un développement sur le long terme et à l'emploi. Les PME et les employés qui réalisent leurs projets développent une capacité d'investissement et de consommation; ils participent à la croissance de l'activité de financement de l'économie par les banques.

Ainsi, la banque commerciale partenaire a pu continuer l'octroi de prêts selon ses critères sans aucune disparité de marché. Avec une diminution du coût du risque, les banques ont pu élargir le champ de leurs emprunteurs « les PME » qui accèdent plus facilement au crédit. ARIZ a su répondre à une défaillance de marché souvent observée, le manque de financement pour les PME, en débloquant très rapidement un volume de prêts significatif.

La BICIS, la SGBS, Alios et la BOA ont déjà adopté la garantie du fonds ARIZ. D'autres banques telles que la CBAO se montrent également intéressées.

Au final, le fonds ARIZ a contribué à l'amélioration de l'offre de crédit aux PME grâce à l'augmentation du volume des crédits mis à la disposition des PME ; l'additionalité, qui signifie l'incitation des banques à octroyer des crédits à un segment qui, sans ce mécanisme, n'aurait pas accès au crédit bancaire normal ; l'amorce d'un processus d'apprentissage grâce auquel le secteur bancaire apprendra à mieux apprécier les risques inhérents à l'octroi de crédits aux PME et l'effet de levier pour les banques.

## **4 - Evaluation d'étape et recommandations**

### **4.1 - Appréciation du dispositif par les PME**

Aucune information n'a été donnée concernant l'appréciation du dispositif par les PME. Bien que certaines soient au courant de l'octroi d'une garantie ARIZ, par exemple la Laiterie



du berger et SIMPA, la plupart des PME ignore encore l'octroi de cette garantie. Etant donné que ce n'est pas la PME qui est garantie, la banque n'informe pas forcément.

#### **4.2 - Appréciation du dispositif par les banques**

Les résultats cités ci-dessous sont le fruit d'une étude<sup>19</sup> menée par les différents partenaires des banques dans la zone UEMOA.

A la suite des entretiens qui se sont tenus dans le cadre d'une appréciation du fonds ARIZ, la majorité des banques partenaires de l'AFD au Sénégal témoigne de très bonne coopération avec le fonds ARIZ dont les produits correspondent aux besoins de ces derniers pour la plupart ne travaillant qu'avec la garantie individuelle.

Les banques apprécient la disponibilité des interlocuteurs AFD, apporteurs d'une véritable relation de partenariat technique pour le traitement des dossiers, ce qui représente aussi une petite facette de relation « pédagogique » pour les cadres des banques.

La procédure est bien rodée et les conditions de réponse (délais) et de traitement administratif sont satisfaisantes. ARIZ permet une valeur ajoutée sur le risque par son point de vue neutre et susceptible d'apport de visibilité « institutionnelle ».

Cependant, certaines banques soulignent le coût assez élevé de la garantie ARIZ tandis que pour d'autres le coût de la garantie ne crée pas de difficultés car les marges étant prises par les banques sont fortes.

L'absence d'une offre de garantie sur le crédit court terme en particulier pour les petits dossiers a été notée constituant ainsi une des faiblesses de la garantie de portefeuille ARIZ qui ne prend pas en compte les crédits de fonctionnement pour les petits dossiers. Des efforts sont encore à réaliser.

Cependant, les banques qui ont signé une convention de garantie partielle de portefeuille avec l'AFD trouvent que la procédure d'instruction préalable est trop longue ; il a été indiqué que la procédure peut prendre jusqu'à 18 mois avant la signature de la convention. Il convient de noter que les produits ARIZ sont appréciés par les partenaires de l'AFD.

La majorité des banques préfèrent une garantie de portefeuille pour couvrir leurs risques sur le secteur des PME. Ainsi, il apparaît donc aussi que ce mécanisme de garantie est connu d'une majorité des 33 banques visitées par les consultants en charge de « l'étude sur les instruments de garantie et le marché des garanties bancaires dans l'UEMOA ».

---

<sup>19</sup> Etudes sur les instruments de garantie et le marché des garanties bancaires dans la zone de l'union économique et monétaire ouest Africaine (UEMOA) 2011



L'intérêt des banques envers des appuis complémentaires à l'offre de garantie est très marqué et concentré sur les méthodes d'appréciation du risque de financement des petites entreprises incomplètement structurées.

Ce constat peut indiquer un changement d'attitude face à cette clientèle autrefois largement délaissée et il confirme la pertinence d'offres combinées comme celle de l'AFD.

#### **4.3 - Evaluation du dispositif au regard des autres instruments de garantie de l'UEMOA**

Dans la plupart des cas, les banques font appel à des garanties afin de partager le risque avec une autre institution financière dans le cas où elles jugent ce risque particulièrement important ou quand elles n'apprécient pas complètement ce risque.

Il est cependant intéressant de noter que peu de banques considèrent les garanties comme un moyen de maintenir leurs ratios prudentiels dans une fourchette réglementairement définie.

Dans leur grande majorité, les banques recourent à des garanties en supplément des garanties matérielles qu'elles exigent de leurs clients; les cas où les garanties bancaires peuvent pallier l'absence de garanties matérielles sont beaucoup plus rares.

Un autre avantage perçu par les banques est celui d'augmenter les chances de recouvrement et de ne pas avoir à recouvrer la totalité des sommes dues par voie de justice, démarche que la grande majorité d'entre elles considèrent comme très aléatoire.

Dans leur grande majorité, les banques recourent à des garanties pour disposer d'une couverture supplémentaire de leurs engagements à moyen terme; plus rarement pour des prêts à long terme qu'elles offrent que rarement.

Globalement, l'offre de garantie est diversifiée et certains organismes offrent une gamme plus large que la garantie de prêts. Pour une meilleure comparaison des dispositifs de garantie dans l'espace UEMOA, les tableaux ci-dessous ont été établis et les mécanismes de garantie répartis suivant trois familles :

- Famille 1 : Fonds de garantie institutionnalisés et mécanismes institutionnalisés dont la méthodologie est tournée vers la banque ou avec une approche mixte.
- Famille 2: Mécanismes de garanties internes à des institutions internationales et mécanismes publics non institutionnalisés dont la méthodologie est tournée vers la banque.



- Famille 3 : Fonds de garantie de projets ou d'organismes solidaires et mécanismes dont la méthodologie est orientée vers le client.

**Description des mécanismes et organisme de garantie**

Nom	Statut	Zone d'intervention	Année création	Type d'opérations	Mode d'intervention
<b>Famille 1</b>					
FAGACE	Ets. Public	Pays membres	1977	GI	Bancaire
FARE	Association	Mali	1993	GI	Bancaire
FGHM SA	SA	Mali	2001	GI	Bancaire
FONAGA	Association	Bénin	1990	GI	Mixte
FSA	Ets. Public	Pays membres	1976	GI	Bancaire
GARI	SA	CEDEAO	1994	GI	Bancaire
SAHFI	SA	Niger	2005	GI	Mixte
SOFIGIB	SA	Burkina Faso	2006	GI	Mixte
<b>Famille 2</b>					
AFD/ARIZ	Inst. Fin	Internationale	2005	GI et GPP	Bancaire
FGIC	Org. Int	CEDEAO	2003	GI	Bancaire
LG SFI	Inst. Fin. Int	Internationale	n.d.	GPP	Bancaire
LG USAID	Org. Public	Internationale	n.d.	GPP	Bancaire
Projet FGA	Org. Int	Continent africain	Projet	GPP	Bancaire
<b>Famille 3</b>					
ANPGF	Projet	Togo	2006	GI	Client
FIG	Coopérative	Afrique de l'ouest et Amérique latine	1996	GI et GPP (IMF)	Client
FPE	Projet	Sénégal	n.d.	GI	Client

Source : AFD

Les fonds GARI, SAHFI, SOFIGIB, FGHM sont des structures ayant un statut de sociétés commerciales ; dans certaines d'entre-elles les banques commerciales sont actionnaires. Mais un seul organisme à vocation régionale est doté d'un statut bancaire : Le GARI. Le GARI est aussi le seul organisme régional ayant pour objectif exclusif le développement du secteur privé. Seules les institutions internationales telles que l'AFD offrent des garanties de portefeuille. La garantie de portefeuille est bien adaptée au financement des PME, pour lesquelles les montants unitaires des prêts sont faibles et la rapidité de décision un facteur très important. Cependant, la mise en place de cette facilité requière un examen approfondi de l'institution financière bénéficiaire. Seuls trois organismes



offrent des garanties en combinaison avec des mesures d'appui technique : SFI, AFD et USAID.

Conditions d'intervention des mécanismes et organismes de garantie			
Nom	Etablissements financiers éligibles	Secteurs concernés	Opérations éligibles
<b>Famille 1</b>			
FAGACE	Institutions financières nationales ou internationales des pays membres	Entreprises privées ou mixtes tout secteur	crédit CT et MT, export, émissions obligatoires
FARE	Banques et établissements financiers agréés au Mali	Entreprises; focus sur le PME/PMI	crédit MT PME et cautionnement de marché BTP
FGHM SA	Banques et établissements financiers agréés	Promoteurs immobiliers et particuliers	Crédits hypothécaires et crédits à la consommation
FONAGA	Banques et établissements financiers agréés	PME nationales	découvert, cautionnement de marché, crédits d'investissements
FSA	Institutions financières nationales ou internationales des pays membres	secteurs marchand et non marchand	crédits moyen terme, émission obligatoires
GARI	Banques et établissements financiers de la CEDEAO	Entreprises du secteur privé	crédits moyen terme, leasing et émissions obligatoires
SAHFI	Banques et établissements financiers	PME	Crédits Mt et prêts BFR plafonné à 15% du crédit MT
SOFIGIB	Banques et établissements financiers actionnaires	PME, secteurs spécifiques	Crédits MT 2 à 7 ans
<b>Famille 2</b>			
AFD/ARIZ	Banques et établissements financiers	Tout secteur	Crédits d'équipement-financement IMF- prêts aux PME (GPP)
FGIC	Tous les établissements de crédits agréés opérant dans la zone d'intervention	personnes morales privées dont le CA est inférieur à 1 Mds FCFA	Crédits CT et MT hors découvert, crédit bail et cautionnement
LG SFI	Banques	Tout secteur	Crédit CT et MT, export
LG USAID	Banques	7 secteurs qualifiés	Crédits CT et MT
Projet FGA	n.d.	Focus sur les PME du secteur privé	Crédits MT
<b>Famille 3</b>			
ANPGF	n.d.	n.d.	Crédits MT
FIG	Banques et IMF locales dans le pays d'intervention	Micro, petites entreprises, coopératives, IMF	Découvert et prêts MT
FPE	Etablissements du crédit et IMF	PME-PMI de droit sénégalais dans la production ou en soutien à la production	Crédit MT

Source : AFD, 2011



Les organismes de garantie proposent depuis quelques années des offres spécifiques et adaptées aux institutions de microfinance pour faciliter leur accès au financement bancaire (ARIZ, FSA) mais aussi pour garantir leurs prêts (FIG, FARE, FONAGA).

Le FARE a pour objet d'apporter son concours technique et financier à la réalisation de projets initiés par les jeunes promoteurs pour la promotion des PME-PMI. Il apporte des garanties dans le financement des projets de création et de développement d'entreprises et délivre des cautions au profit des entreprises soumissionnaires et attributaires des marchés de bâtiments et travaux publics. Le FARE qui s'inscrit dans le dispositif de soutien pour la création et le développement des PME-PMI contribue à l'émergence des entreprises du secteur BTP et à la résorption du chômage des jeunes.

Le Fonds National de Garantie et d'Assistance aux Petites et Moyennes entreprises (FONAGA) est une institution spécialisée qui octroie des garanties pour les prêts consentis par les banques aux PME/PMI nationales. Son activité comprend des engagements sur signature à long et moyen termes pour faciliter l'accès au crédit des PME. Le FONAGA intervient également dans le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) par la délivrance des diverses cautions exigées par les maîtres d'ouvrage.

Contrairement à ARIZ, les garanties telles que le FARE et le FONAGA ont fait du cautionnement de marché, principalement pour les entreprises de BTP, leur principale activité, pour des durées allant de 5 à 6 mois.

Cette activité de garantie court terme du FARE et du FONAGA n'intervient pas en complément des garanties de prêts à moyen terme. Elle correspond davantage à une spécialisation répondant à une demande, et contribuant par ailleurs à leur viabilité financière.

Les organismes de garantie opérants au niveau régional et établis dans l'UEMOA n'ont pas d'offre permettant de garantir un crédit de financement des investissements ; seules les garanties de portefeuille de la SFI, l'AFD (ARIZ) et l'USAID le permettent : d'où une grande confiance des banques partenaires.

En revanche, deux organismes nationaux (SOFIGIB et SAHFI) proposent de garantir un crédit pour du financement du fonds de roulement lié à une opération de financement d'investissements. Le montant de la garantie sur la partie du prêt BFR porte sur un maximum de 15% du montant du crédit d'investissement.



Conditions d'intervention des mécanismes et organismes de garantie

Nom	Taux de couverture	Maximum d'intervention	Durée de la garantie	Coût de la garantie	Conditions d'indemnisation
<i>Famille 1</i>					
FAGACE	80% maximum du montant du crédit garanti	50 millions par emprunteur et 5% de la surface financière	n.d.	De 0.5% à 2,5% selon le risque	Ouverture procédure judiciaire
FARE	80% du montant du crédit garanti	30 millions de FCFA	3 ans maximum	Selon barème	Epuisement de la procédure amiable - paiement fractionné
FGHM SA	50% du montant du crédit garanti	150 millions par dossier et par emprunteur	20 ans	6% flat <sup>20</sup> pour les crédits hypothécaires 2% flat crédits consommations	Après réalisation de l'hypothèque 6 mois d'impayés – paiement intégral
FONAGA	40% à 60% du montant du crédit garanti et 100% caution	100 millions par dossier et par emprunteur	7 ans	1,5% par an payable flat	Caution : dès appel de la caution Crédit : ouverture procédure judiciaire
FSA	50% du montant du crédit garanti	n.d.	n.d.	Commission 1% à 2,5% + frais de dossier	n.d.
GARI	60% du montant du crédit garanti	3 000 millions par dossier et par emprunteur	10 ans	2% flat + 1,5% par année sur le montant garanti sur la période	A la déchéance du terme – paiement 85% à l'appel de la garantie et 15% un an après
SAHFI	50% du montant du crédit garanti	50 millions de FCFA	7 ans	n.d.	n.d.
SOFIGIB	50% maximum du montant du crédit garanti	25 millions de FCFA	7 ans	n.d.	A la déchéance du terme

<sup>20</sup> Flat rate : taux fixe



Nom	Taux de couverture	Maximum d'intervention	Durée de la garantie	Coût de la garantie	Conditions d'indemnisation
<b>Famille 2</b>					
AFD/ARIZ	GI : 50% du montant du crédit garanti – 75% pour les IMF GPP : 50% du portefeuille garanti	GI : 2 millions d'euros GPP : variable selon les GPP et définie de façon contractuelle	GI : 10 ans (2ans pour IMF) ; GPP : 2ans renouvelables 1 fois	Selon barème	Acompte 50 % à la mise en jeu de la garantie Le reste au terme de la procédure de recouvrement
FGIC	80% du montant du crédit garanti	20% du montant total des fonds propres	7 ans maximum	Commission 1% l'an du montant de l'encours du risque garanti	80% dès la mise en jeu de la garantie, le solde 1 an après
LG SFI	50% du portefeuille garanti	265 millions maxi par dossier	Durée convention 3 ans durée maxi des crédits 5 ans	Commission de 2% l'an sur l'encours garanti	n.d.
LG USAID	50% du montant du crédit garanti	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Projet FGA	50% du montant du crédit garanti	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Famille 3</b>					
ANPGF		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
FIG	50% du montant du crédit garanti	200 000 euros par dossier et par emprunteur	3 ans	3 à 4% par payable flat	A l'échéance du crédit, paiement de 50% de l'impayé intégralement
FPE	50% à 75% du montant du crédit garanti	300 millions pour la ligne BAD et 150 millions pour la ligne FDCI	n.d.	Commission 2% l'an du montant de l'encours du risque garanti	n.d.

Source : AFD, 2011



Quatre organismes dominent le marché des garanties pour les prêts à moyen et long terme : GARI, FAGACE, FSA et AFD (ARIZ). Seules les activités du GARI et d'ARIZ connaissent des évolutions positives. En effet, le FAGACE qui intervient essentiellement sur des risques de taille unitaire importante, et peu sur des projets de petites entreprises en visant une certaine catégorie d'entreprise a subi de nombreuses pertes ayant entraîné la défiance de banques. Par ailleurs, les garanties sur des émissions obligataires pèsent dans le portefeuille. Ainsi, sur les 21 dossiers du FAGACE en 2007, 3 étaient des garanties pour des émissions obligataires pour un montant de 10,3 milliards de FCFA, soit 31% du total des octrois.

Le FSA a connu une réduction de son niveau d'activité de garantie des prêts à moyen et long terme sur la période 2007 – 2009.

Dans le cas du GARI, cette activité de garantie des prêts à moyen et long terme semble relativement stable sur la période 2007 – 2009 avec une augmentation du nombre de dossiers garantie de 30,8%.

La progression des garanties accordées par ARIZ analysée sur la base des autorisations données a été très forte en 2009 grâce au mécanisme de garantie partielle de portefeuille. En 2009, le montant de garanties ARIZ accordées comprenait 30,1 millions d'euros de garanties potentielles sur portefeuilles, selon les conventions signées au cours de cet exercice, soit la moitié du montant total d'autorisations.

L'offre du FAGACE et du FSA ne peut satisfaire les dossiers relatifs au financement des petites entreprises, qui imposent rapidité de décision et souplesse dans la négociation des conditions. Ces deux organismes sont plus adaptés pour traiter de très gros dossiers, de par leur capacité financière, leur actionnariat et leur capacité d'appréciation du risque.

Les montants moyens des garanties accordées par les 3 principaux organismes sont très élevés. Leurs délais de traitement des demandes de garanties sont longs (entre 1 mois et 3 mois environ) et donc pas adaptés à des dossiers de petites entreprises. Contrairement à ARIZ dont les délais de traitement des dossiers se situent entre 3 et 5 jours pour les petits dossiers et une quinzaine de jours pour les opérations d'un montant élevé.

Les quotités garanties varient d'un organisme à l'autre et ne semblent pas être étroitement liées aux catégories de risques couverts.

La quotité garantie se situe entre 50% (FSA, SAHFI, SOFIGIB, FGHM) et 80% (FAGACE, FARE, FGIC), avec parfois des ajustements par typologie d'emprunteurs (quotité portée à 75% pour ARIZ, pour les prêts de refinancements de la microfinance) L'augmentation de ce taux peut contribuer à développer la demande. Les quotités garanties



offertes sont le produit soit d'une politique sectorielle, soit d'une réflexion globale sur le risque. Jusqu'à présent, les outils de cotation des risques, quand ils ont été mis en place, ont été faiblement probants mis à part celui de l'AFD qui est solide et qui n'est pas seulement doté à évaluer les banques partenaires. Cependant, pour développer ces outils, les organismes de garantie devraient les tester sur des volumes bien plus importants que ceux qu'ils connaissent.

En conclusion, parmi l'offre des organismes et mécanismes internationaux et régionaux, les garanties offertes par le GARI sont le plus fréquemment utilisées ; celles offertes par l'AFD viennent en seconde position ; l'offre du FAGACE vient en troisième position et les garanties de la SFI ne sont utilisées que par 13% des banques interrogées ; le FSA recueille le même score.

Les garanties ARIZ viennent en seconde position des fonds les plus connus, dû au fait que la moitié des banques interrogées utilisent une ou plusieurs de ces garanties. Les garanties individuelles ARIZ sont les plus utilisées même si plusieurs banques sont actuellement en discussions avec l'AFD pour adopter la garantie de portefeuille.

#### **4.4 - Constats et recommandations**

##### **4.4.1 - Les constats**

Plusieurs constats ont été faits au cours de l'étude tels que :

- de nouveaux groupes bancaires se sont établis dans l'UEMOA, augmentant ainsi la pression concurrentielle ; cette pression augmentant tendanciellement l'intérêt des banques pour les PME.
- les volumes des crédits à moyen et long terme des banques ont progressé plus rapidement que l'ensemble des crédits à la clientèle. Mais l'offre des établissements financiers de crédit à moyen et long terme aux PME reste faible, les principaux freins au développement de cette offre se situant dans l'environnement (réglementation bancaire, prédominance du secteur informel, PME entre le formel et l'informel etc.).
- la faiblesse de la disponibilité d'une information financière fiable, la qualité de l'information financière et les difficultés de l'exigibilité de la garantie sont des freins majeurs pour le développement d'une offre de crédit, particulièrement du crédit à moyen et long terme aux PME.



- un risque de sélection adverse entre en jeu avec soumission de garantie dans le cas où la banque ne maîtrise par les risques d'un dossier de crédit
- le défi pour le financement du secteur informel, notamment le rôle que la chambre de commerce et l'ADEPME peuvent jouer pour permettre aux entreprises de ce secteur de produire une information financière fiable et de qualité
- la nécessité d'aller vers un modèle intégrant garantie et appui-conseil aux PME en amont et en aval de l'obtention du financement.
- les garanties sont globalement très peu utilisées par les banques. La grande majorité des banques ne recourent à des garantie qu'épisodiquement pour un petit nombre de dossiers.
- la plupart des opérations de garantie individuelles touchent des dossiers de taille importante.
- les garanties de portefeuille, bien adaptées à une activité de crédit visant les PME, ne sont offertes que par l'AFD, la SFI et l'USAID. Et cette garantie est adaptée au crédit de financement du fonds de roulement lié à une opération de financement des investissements. L'AFD offre des garanties en combinaison avec des mesures d'appui technique aux banques, destinés à en accroître la connaissance de la clientèle PME et les méthodes d'analyse du risque et de commercialisation des prêts.
- la majorité des banques connaît la garantie de portefeuille et estime qu'elle est particulièrement appropriée pour le financement des PME.
- un meilleur service de suivi, d'accompagnement et de conseil fait partie des desideratas des banques et permettrait à l'AFD de se différencier d'avantage que par le prix qui est un signal économique difficile à interpréter pour ce type de service financier, surtout quand l'utilisation des garanties est assez faible. Cela est encore plus vrai pour les délais d'instruction des demandes de garanties qui créent une nette différenciation, au moins pour la couverture des prêts aux PME.

Sur la base de ces constats, plusieurs pistes seront proposées pour une amélioration du financement des PME à travers le fonds de garantie ARIZ au Sénégal dans la partie suivante.

#### **4.4.2 - Recommandations**

Fort de ces constats, il nous est possible de proposer quelques pistes d'amélioration pour une meilleure efficacité du financement des PME à travers le fonds de garantie.



Une des premières pistes serait de poursuivre l'offre de garantie de portefeuille, étant donné qu'il n'y a pas eu renouvellement de la garantie de portefeuille en 2011 avec, le cas échéant, un appui technique aux banques pour augmenter leur capacité à prendre des risques sur les PME.

Une seconde piste consisterait à ce que ARIZ puisse continuer de contribuer positivement et de façon durable aux objectifs suivants :

- Inciter les institutions financières offrant leur crédit directement aux entreprises à augmenter leur offre de crédit à des secteurs spécifiques de l'économie (par exemples, PME, agriculture,...);
- Permettre aux banques d'accroître l'effet de levier sur leurs fonds propres et ainsi de distribuer plus de crédits aux entreprises.

Au Sénégal, la garantie bancaire est très peu utilisée et le principal défi de l'AFD consiste donc à augmenter la qualité de l'offre et ainsi le volume des transactions. En ce qui concerne le financement des PME, pour être attractive et efficace, l'offre doit s'adapter aux différentes stratégies que les banques adoptent pour aborder cette clientèle.

Afin d'optimiser le rôle de ARIZ dans l'amélioration de l'accès au crédit des PME, une première approche peut consister à distinguer les différentes politiques des banques qui les financent.

De ce que nous avons pu observer au Sénégal, elles sont de trois types :

- **Stratégie « belles PME »** : Accompagnement de PME formelles et d'une certaine taille, bien connues de la banque. Dans le premier cas, la banque ne souhaite pas augmenter sensiblement le volume de son crédit aux PME ; elle le restreint à des entreprises formelles, opérant dans le secteur moderne de l'économie et capables de fournir une image assez fidèle de leurs situations financières, faisant passer l'essentiel de leurs transactions par des comptes bancaires. Dans ce cas, la banque n'éprouve pas de difficultés particulières à accorder des prêts à ces PME, sauf des prêts pour le financement de leurs investissements quand ceux-ci requièrent des durées ou des montants qui dépassent les limites que la banque s'est fixée à elle-même. Dans ce cas, l'offre de garanties individuelles peut encourager la banque à financer le projet d'investissement, étant donné que l'AFD est un organisme de très bonne réputation et donc bien doté et que ses règles d'indemnisation soient très claires et incitatives par



rapport aux difficultés que rencontre la banque dans le recouvrement de ses créances par la voie.

- **Stratégie « financements sécurisés »** : Dans le cas des *stratégies de type « financements sécurisés »*, la banque recherche des PME qui opèrent au sein de filières ou de grappes d'entreprises évoluant autour de plus grandes entreprises, clientes de la banque. Les financements mis en place peuvent donc être récupérés auprès d'un des acteurs de la chaîne qui bénéficie d'un bon standing auprès de la banque. Ces financements peuvent concerner des prêts à court terme mais aussi des financements d'investissements (par exemple des boulangeries auxquelles les fours seront fournis par une grande entreprise qui leur livre la farine et qui récupérera les montants dus sur les paiements reçus de ses entreprises clientes). Dans le cas de ce type de montage, la garantie peut jouer un rôle important pour couvrir le risque résiduel. Il pourra s'agir de garanties individuelles ou de garanties de portefeuille proposées par l'AFD, en fonction du nombre et de la taille des prêts. Il est clair aussi que l'AFD devra, pour jouer un rôle auprès des banques qui adoptent cette stratégie, adopter une politique commerciale active et rechercher une forte proximité avec la banque.
- **Stratégie « prise de risque sur l'entreprise »**. Cette stratégie consiste à investir dans une bonne compréhension de l'entreprise, principalement la qualité de ses propriétaires-gérants, de la stabilité de ses sources de revenus et des risques qu'elle encoure. La démarche de la banque est, en élargissant la population des entreprises qui ont accès à son crédit, de constituer une clientèle qu'elle apprendra à connaître, avec pour conséquence une baisse progressive de son niveau de risque. Cette approche, qui s'applique essentiellement à des petites entreprises avec des montants d'engagements assez faibles à condition d'obtenir un recul suffisant sur un nombre important de dossiers. Dans ce cas de figure, il s'avère que la garantie de portefeuille de l'AFD surtout quand elle est accompagnée d'un transfert de connaissances au profit de la banque (appui technique), peut être très efficace et encouragera la banque à l'adopter.

Bien que la garantie de portefeuille ne soit mise en place qu'après avoir travaillé en garantie individuelle, ce qui peut constituer un handicap, il serait intéressant de pouvoir



octroyer la garantie de portefeuille sans avoir à utiliser d'abord la garantie individuelle suivant des critères d'éligibilité bien définis.

L'augmentation du plafond de la garantie ARIZ pourrait permettre aux PME industrielles de pouvoir financer leurs programmes d'investissements. De même qu'une présentation périodique du fonds devrait se faire en vue d'une plus grande connaissance du dispositif.

Etant donné que c'est la banque qui a la connaissance du tissu de PME sénégalaise, l'AFD peut accompagner avec des subventions mésofinance pour appuyer la mise en place d'outils d'aide à la décision dans le but de mieux répondre aux besoins des PME.

D'une manière générale, il paraît problématique pour les pouvoirs publics de décider mieux que le marché où les différents secteurs d'une économie sont dignes d'être promus. Mais, il existe des cas où l'Etat spéculera sur les externalités positives ou les effets induits pouvant découler de certains investissements, comme par exemple ceux qui génèrent des emplois, qui sont respectueux de l'environnement ou qui contribuent à améliorer la balance commerciale d'un pays.

La promotion de ce type d'investissements peut mettre en jeu des mécanismes de garantie tel qu'ARIZ permettant d'encourager les banques à les financer. Mais, afin que les effets escomptés soient significatifs, de tels programmes devront comporter plusieurs volets et types d'incitations, être poursuivis sur de longues durées, avec des moyens souvent considérables et des incitations très fortes pour les banques.

Enfin, l'objectif est de contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires et encourager:

- l'AFD dans sa participation active au dialogue politique avec les pouvoirs publics sur toutes les mesures visant l'amélioration de l'environnement des affaires à travers des activités telles que le programme de mise à niveau qu'elle finance en partie.
- L'AFD dans son implication dans la mise en place des institutions et des outils tels que KFW qui fait de l'assistance technique à la direction des PME et qui découlent du projet de promotion des PME au Sénégal.
- Les PME à mettre en place des systèmes d'informations fiables et transparents, de renforcer leurs capacités managériales, à épargner, à se formaliser juridiquement
- Les banques à mettre en place des guichets PME, à diversifier les mécanismes de financements, etc.



CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Conclusion générale**

De nos jours, le tissu économique sénégalais est essentiellement constitué de Petites et Moyennes Entreprises. Partout en Afrique, elles constituent un moteur de croissance, mais également un appui puissant du secteur privé dont la portée en matière de développement n'est plus à démontrer. Au Sénégal, les PME jouent un rôle moteur dans l'économie nationale, elles représentent près 90% des entreprises, concentrent 30% des emplois et 20% de la valeur ajoutée.

Que ce soit à la création ou pour des nécessités de développement, ces PME doivent investir, c'est-à-dire acquérir de nouveaux moyens de production qui leur permettront de produire plus ou dans de meilleures conditions, leur permettant ainsi de dégager des profits additionnels. Le financement de ces investissements se fait le plus souvent par crédits bancaires.

Cependant, les banques affichent généralement une « antipathie » aux risques que représentent les PME de par la mauvaise qualité des dossiers de crédit et le manque de transparence des états financiers. Elles limitent alors de façon considérable leur exposition sur cette catégorie de clients en se couvrant contre le risque de défaillance des PME grâce aux garanties réelles importantes qu'elles demandent. Cette situation s'explique d'une part par le fait que les PME sénégalaises restent dans leur ensemble confrontées à des problèmes de formalisation et de gestion. D'autre part, les banques ne disposent pas de ressources longues pour financer les besoins d'investissements de cette catégorie de clientèle car ayant une surliquidité structurelle souvent à court terme. Ce qui ne favorise pas l'efficacité du marché de crédit.

Malgré les différentes interventions de l'Etat pour la promotion des PME et les instruments de financements existants, les PME se trouvent toujours face aux difficultés d'accès aux prêts bancaires.

Les analyses effectuées au cours de notre étude concernant le problème du financement des PME aboutissent aux résultats suivants :

- le caractère informel des PME sénégalaises ainsi que leur faible niveau de leurs capitaux propres ;
- le faible niveau d'informations quant à la solvabilité des PME ;
- les taux d'intérêts élevés ainsi que les coûts de traitement, de gestion et de suivi des dossiers onéreux ;



- l'insuffisance de produits alternatifs et dispositifs d'appui au financement par crédit bancaire ;
- la longueur et la complexité des procédures de réalisation des garanties ;
- l'existence d'une asymétrie d'information entre la banque et les PME.

Dés lors, face à tous ces facteurs peu incitatifs, l'AFD est intervenue en servant d'intermédiaire entre les PME et les banques grâce au fonds de garantie ARIZ qui sur le long terme se veut être un levier de croissance économique de par ses différents partenariats avec les banques, institutions financières et organismes de capital investissement.

En effet, la garantie ARIZ a permis aux banques d'aller au-delà de ce qu'elles pouvaient faire concernant une demande classique en prenant des risques supplémentaires dans la limite de leurs fonds propres. On a aussi noté que grâce à ce dispositif, beaucoup de PME ont pu avoir accès au crédit bancaire comme l'a montré les résultats avec une demande de plus en plus croissante au niveau de l'AFD. Bien que son intervention soit encore timide sur le long terme. L'objectif de facilitation de l'accès au financement bancaire sera atteint avec les changements s'opérant au niveau du paysage bancaire sénégalais tels que l'installation de plusieurs banques au Sénégal avec de nouveaux partenariats en vue.

Enfin, pour une meilleure efficacité du marché du crédit aux PME, les entreprises sénégalaises doivent d'une part faire preuve d'une meilleure transparence dans leur gestion quotidienne et la qualité de leurs dossiers et d'autre part, avec l'aide des banques et autres institutions intervenant dans le processus d'octroi de crédit, mettre sur place des instruments performants adaptés aux caractéristiques des PME du secteur formel et informel du Sénégal.



# ANNEXES

CESAC BIBLIOTHEQUE



## Garanties ARIZ

La sécurisation du crédit au cœur du développement des PME

Février 2010



## Obstacles au crédit aux PME dans les pays en développement

- Le prêt aux PME est une activité émergente que les banques considèrent encore comme trop risquée
- Les bénéficiaires de prêts constituent un cercle fermé, a fortiori en présence d'un faible taux de bancarisation (inférieur à 20%)
- Le microcrédit pallie insuffisamment à ces carences car le montant unitaire réduit des prêts octroyés ne satisfait que partiellement aux besoins des entrepreneurs
- Des outils efficaces de sécurisation des prêts d'investissement sont nécessaires



## Les solutions dégagées dans les pays émergents

- Dans de nombreux pays émergents (Corée du Sud, Indonésie, Malaisie, Taiwan, Thaïlande), l'Etat a mobilisé des garanties pour sécuriser les prêts des banques aux PME
- Dans d'autres pays, comme la Chine, le secteur financier a pu fournir lui-même de telles garanties
- Dans les pays les plus pauvres, ni l'Etat ni le secteur privé ne sont en mesure de fournir de telles garanties: il y a là un rôle à jouer pour les partenaires au développement



## L'Agence française de développement

- Institution financière spécialisée, l'Agence Française de Développement est l'opérateur pivot du dispositif français d'aide publique au développement.
- A ce titre, l'AFD apporte des concours financiers à des projets qui contribuent au développement de l'économie et du secteur privé des pays en développement en Afrique, dans le pourtour de la Méditerranée, en Asie, en Caraïbe et dans le Pacifique.
- Un réseau dense d'agences locales AFD permet une appréhension du contexte propre à chaque pays, et une bonne connaissance des acteurs de la vie économique et sociale.





## Le crédit aux PME: un cercle vertueux pour le développement

- Le financement octroyé aux PME leur permet de croître, de formaliser leur activité et de contribuer à un développement pérenne et à l'emploi *via* une croissance tirée par l'investissement et la consommation
- Les PME et les employés qui réalisent leurs projets développent une capacité d'investissement et de consommation; ils participent à la croissance de l'activité de financement de l'économie par les banques



## LES GARANTIES ARIZ

Quel objectif?

Sécuriser les prêts (en monnaie locale ou en euros) aux PME et aux IMF pour favoriser la croissance du secteur privé dans les pays de la zone d'intervention

Quel positionnement?

ARIZ est maintenant présent dans plus de 26 pays, principalement en Afrique et en Méditerranée

Quels partenaires?

Une cinquantaine de banques partenaires et plusieurs protocoles signés (ou en projet) avec des groupes bancaires. L'AFD partage le risque avec la banque (50/50)

Quel résultats?

Un outil en forte croissance: 104 millions d'euros de garanties octroyées en 2009 (+ 320%)



CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Les 2 produits ARIZ prêt

- Garantie individuelles qui peuvent être consenties pour le financement de l'activité des institutions de micro-finance: dans ce cas elles bénéficieront par ricochet à de multiples petites entreprises emprunteuses
- Garanties de portefeuille consenties à une banque pour sécuriser un ensemble de prêts à des PME

Ces produits sont simples et sont toutefois perçus comme innovants. Pourquoi rencontrent-ils un vif succès?



## Avantages spécifique du partage de risque

- La banque commerciale partenaire continue à octroyer le prêt selon ses critères  $\Rightarrow$  pas de distorsion de marché
- Diminution du coût du risque pour les banques qui peuvent élargir le champ de leurs emprunteurs  $\Rightarrow$  les PME accèdent plus facilement au crédit
- ARIZ répond à une défaillance de marché souvent observée: le manque de financement pour les PME
- ARIZ permet de débloquer très rapidement un volume de prêts significatif





## ARIZ: comment ça marche?

### Risques couverts

Tous les risques y compris le risque politique, ou la catastrophe naturelle.

### Quand?

- Défaillance de l'emprunteur (plusieurs impayés constatés)
- Immédiatement en cas de procédure collective

### Comment?


Notification au représentant local AFD et demande de versement

### Quoi?

La banque reçoit une avance (50% de la perte provisoire) dans les 60 jours



## ARIZ et ses concurrents

	Concentration sur les PME	Pas de seuil minimum de remboursement	Couverture en monnaie locale	Assistance technique disponible
AFD ARIZ	Oui	Oui	Oui	Oui (mésosofinance)
IFC RSF	Non	Non	Oui	Oui
USAID PCG	Non	Oui	Oui	Oui 

## L'intérêt d'ARIZ pour les banques

### Economiser des frais de garantie

Constituer des sûretés (hypothèques) et les réaliser est coûteux et peut prendre des années. Avec ARIZ, la banque reçoit très rapidement une avance de paiement

### Libérer des liquidités

La partie du prêt garantie par ARIZ remplit les critères de Bâle II: la banque peut donc ne la provisionner que dans une proportion réduite et réinvestir les liquidités dégagées

### Bénéficier d'un partenariat à long terme

L'AFD, un partenaire financier internationalement reconnu et indépendant, appuie ses banques partenaires dans le cadre d'une relation de confiance



## Les avantages d'ARIZ

### Un outil innovant

Sécuriser les prêts aux PME et développer ce segment de clientèle chez les banques et IMF partenaires

### Coût très faible:

Grâce à une commission adaptée à la situation des partenaires

### Rapidité à toutes les étapes :

- Procédure simplifiée d'octroi;
- Avance de paiement rapide en cas de défaut
- Procédures facilitées par la présence locale (via le réseau d'agences)

### Compatibilité Bâle II:

Des règles de provisionnement avantageuses

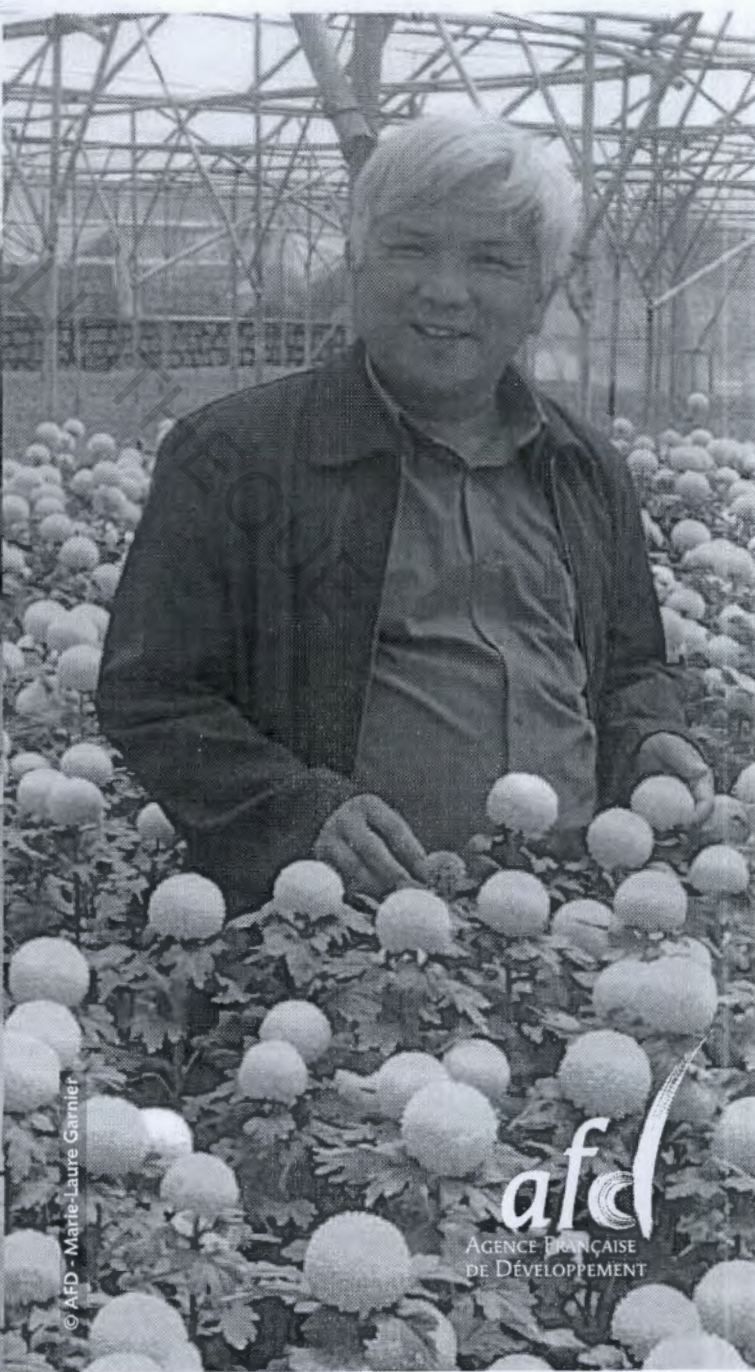


CESAG - BIBLIOTHEQUE



# ASSURANCE POUR LE RISQUE DE FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT PRIVÉ EN ZONE D'INTERVENTION DE L'AFD

ARIZ : des garanties pour l'accès au  
financement des entreprises du Sud



**afd**

AGENCE FRANÇAISE  
DE DÉVELOPPEMENT



## ARIZ : assurance pour le risque de financement de l'investissement privé.

ARIZ est l'un des dispositifs majeurs de l'Initiative française pour la croissance et l'emploi en Afrique, annoncée par le Président de la République française, au Cap en Afrique du Sud, le 29 février 2008, pour soutenir la croissance économique et la création d'entreprise génératrices d'emplois. Avec cette initiative, ARIZ a considérablement accru ses capacités d'intervention, a élargi sa gamme d'instruments et s'est ouverte à de nouveaux acteurs du secteur privé, tout en simplifiant ses procédures d'instruction, de décision et de gestion.

VOUS ETES UNE BANQUE SOUHAITANT DEVELOPPER VOTRE OFFRE DE FINANCEMENTS AUX ENTREPRISES

➤ ARIZ VOUS PROPOSE UN PARTENARIAT EN GARANTIE ET DES SOLUTIONS ADAPTEES A VOTRE ENVIRONNEMENT.

VOUS ETES UNE ENTREPRISE DYNAMIQUE A LA RECHERCHE D'UN ACCES FACILITE A UNE BANQUE POUVANT FINANCER VOTRE PROJET

➤ CONTACTEZ VOTRE BANQUE QUI EST PEUT ETRE DEJA L'UN DES QUARANTE ETABLISSEMENTS PARTENAIRES D'ARIZ OU QUI S'APPRETE A LE DEVENIR.

VOUS ETES UNE SOCIETE DE CAPITAL INVESTISSEMENT A LA RECHERCHE DE SOLUTIONS ATTENUANT LE RISQUE D'UNE PARTICIPATION DANS UNE ENTREPRISE DU SUD

➤ ARIZ PEUT ETRE VOTRE PARTENAIRE EN GARANTIE DE FONDS PROPRES.

### ARIZ EN QUELQUES CHIFFRES

- Une présence dans plus de 20 pays, principalement en Afrique
- Près de 40 banques partenaires dans le monde
- Une progression continue du nombre et du volume d'octrois de garantie (en hausse de 80% par an depuis 3 ans)
- Un nombre croissant d'entreprises (près d'une centaine en 2008) qui ont pu se développer chaque année et plusieurs milliers d'emplois soutenus ou créés

ARIZ : DES SOLUTIONS COMPLÈTES AUX BESOINS DE GARANTIE DES ACTEURS DU FINANCEMENT, TANT EN PRÊTS QU'EN FONDS PROPRES

Garantir le financement bancaire ponctuel d'un projet ?

➤ ARIZ INDIVIDUEL

Accompagner un établissement de crédit dans le développement de son activité de prêts de faible montant ?

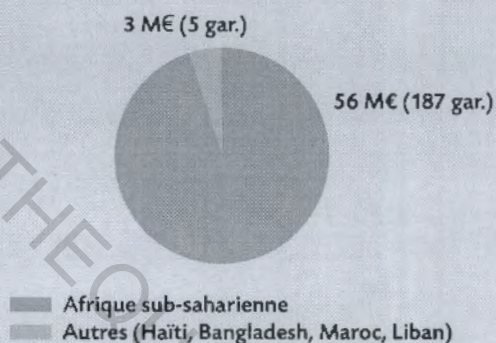
➤ GARANTIE DE PORTEFEUILLE ARIZ

Sécuriser l'apport en fonds propres d'une société dans sa filiale ?

➤ ARIZ FONDS PROPRES

Partager les risques de participation avec une société de capital-investissement dans une PME ?

### ARIZ - ENGAGEMENTS DEPUIS 2000 (EN MILLIONS D'EUROS)



ARIZ est un dispositif de garanties destiné à faciliter l'accès au financement des petites et moyennes entreprises privées (PME) et des institutions de microfinance. Il a pour but de soutenir les projets de création et de développement des entreprises, grâce à l'implication croissante des banques dans leur financement.

Avec la gamme de garanties ARIZ, l'AFD met à la disposition des acteurs financiers des pays du Sud des outils :

- souples (procédures simples),
- facilement mobilisables,
- réactifs (délais de réponse et de traitement très courts),
- en monnaie locale ou en euro,
- adaptés aux besoins de sécurisation du risque, y compris l'aléa politique ou climatique.

L'ambition d'ARIZ : être un levier de croissance économique grâce aux partenariats noués avec les banques, les institutions financières et les organismes de capital investissement dans les pays en développement.



## UNE GAMME RENOVEE DE GARANTIES POUR ENCOURAGER :

- Le financement des projets de création et de développement des entreprises (de la micro-entreprise artisanale à la PME exportatrice) par le crédit à moyen ou à long terme.
- L'accès au refinancement des institutions de microfinance.
- Les apports en fonds propres d'une maison mère dans sa filiale ainsi que les prises de participation des organismes de capital-investissement dans les petites et moyennes entreprises locales.
- Les financements portant sur l'amélioration de l'efficacité énergétique.



### INTERVIEW DE FANJA RALAIVO

Directeur Entreprises au sein  
de la BNI de Madagascar

Fanja RALAIVO dirige une équipe de 14 chargés de clientèle, couvrant un portefeuille de plus de 300 entreprises.

#### ■ Quand avez-vous découvert la garantie ARIZ ?

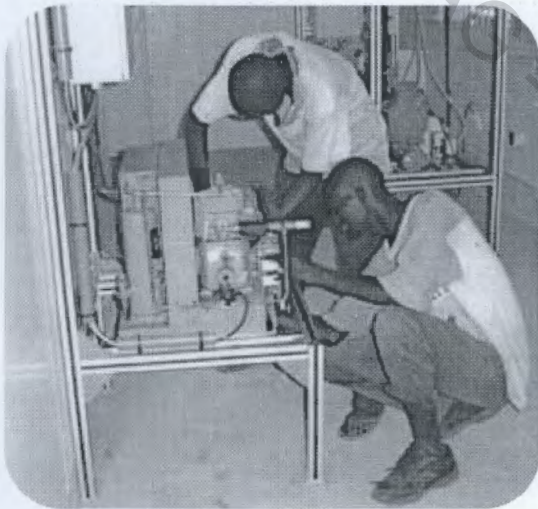
C'est en 2005 que j'ai commencé à avoir le « réflexe ARIZ ». Depuis, nous avons fait appel à la garantie une quinzaine de fois.

#### ■ Pour quelles raisons faites-vous appel à la garantie ARIZ ?

L'utilisation est souple et pratique, avec des délais de réponse compétitifs. Ensuite, selon les dossiers, les motivations peuvent être très différentes. Sur certaines entreprises, l'objectif est de partager le risque avec l'AFD de manière à limiter l'augmentation excessive de l'engagement de notre banque sur l'entreprise. Sur d'autres, il s'agit d'une garantie complémentaire lorsque la surface financière de l'entreprise est relativement limitée. Sur d'autres encore, la garantie apporte une crédibilité pour des dossiers sur lesquels l'AFD a une compétence reconnue, la microfinance par exemple.

#### ■ Quelle est la nature de la relation entre votre banque et l'AFD ?

Au-delà des garanties ARIZ, l'échange de points de vue avec l'AFD (ou sa filiale PROPARCO dédiée au secteur privé) sur certains secteurs ou dossiers est très utile. Ces échanges nous ont ainsi permis d'affiner notre approche sur des secteurs d'activité tels que la pêche crevette ou le tourisme à Madagascar.



## ARIZ GARANTIE DE PRÊTS

Ce dispositif permet :

- aux emprunteurs, d'obtenir plus facilement des crédits, en particulier à moyen et long terme,
- aux banques, de réduire leurs risques et de diminuer le recours à des garanties supplémentaires, souvent coûteuses et aléatoires (hypothèques, nantissements...),
- de soutenir la croissance économique en favorisant le développement d'une offre de petits crédits d'équipement (mésoufinance), avec la garantie de portefeuille.

Le dispositif regroupe deux outils complémentaires, ouverts aux établissements prêteurs :

- la garantie individuelle,
- la garantie de portefeuille.

## ARIZ GARANTIE INDIVIDUELLE

Destinée à accompagner l'établissement prêteur, projet par projet par :

- une sécurisation du risque en monnaie locale ou en euro, sur des durées pouvant atteindre 12 ans,
- une garantie portant jusqu'à la contrevaletur de 2 millions d'euros (soit 50 % d'un prêt maximum de 4 millions d'euros),
- une instruction et une décision rapide par l'agence locale de l'AFD (maximum 5 jours ouvrés à réception du dossier complet).



## QUELQUES EXEMPLES DE PROJETS SOUTENUS PAR ARIZ

**Madagascar :** BIONEXX est une entreprise malgache de culture et de purification de l'artémisia, plante de laquelle est extrait un principe actif permettant de lutter contre le paludisme. Cette activité s'accompagne d'un vaste programme de petit paysannat qui fédère maintenant toute une communauté autour de l'entreprise. Ce projet emblématique, du fait de ses retombées sociales et environnementales positives, a obtenu un prêt d'une banque locale sur 5 ans garanti à 50% par ARIZ, permettant ainsi à l'entreprise de poursuivre son développement. Bionexx cultive environ 450 ha d'artémisia et a déjà créé 700 emplois. A terme, l'entreprise devrait fournir du travail à 2 000 personnes.

**Sénégal :** PATISEN (Pâtisserie Sénégalaise) est une PME de 75 salariés spécialisée dans la production locale de bouillons en poudre (leader sur le marché sénégalais), de pâte à tartiner de boissons chocolatées, d'intrants pour la boulangerie, de tomate concentrée assaisonnée, de mayonnaise, d'huile et de lait instantané. Ses produits, généralement bon marché, ont rencontré un vif succès au Sénégal et s'exportent dans la sous-région en Guinée, au Mali, en Gambie et au Burkina Faso. En 2008, ARIZ a accompagné un important investissement de développement d'une unité de conditionnement des produits.

**Cameroun :** KETCH SARL est, avec 412 employés, l'une des plus importantes PME camerounaise spécialisée dans les travaux routiers. Pour faire face à la croissance de son activité, l'entreprise a su investir tant au niveau de son parc de matériel qu'au niveau de ses ressources humaines en recrutant de jeunes cadres camerounais. En 2008, ARIZ a garanti un financement d'équipement.

**Haïti :** ACME a débuté en Haïti ses actions de microcrédit en milieu urbain il y a 10 ans. En 2008, ARIZ a garanti la ligne de financement bancaire de cette institution de microfinance permettant d'améliorer ses capacités opérationnelles, de développer son portefeuille de crédits et d'acquies un système d'information et de gestion. Avec près de 100.000 crédits consentis en 10 ans à travers un réseau de 15 agences, principalement à Port-au-Prince, ACME est l'une des principales institutions de microcrédit en Haïti.

## ARIZ GARANTIE DE PORTEFEUILLE

- Ce nouveau dispositif de garantie est destiné aux banques disposant d'une expertise reconnue en matière d'analyse du crédit et qui souhaitent développer leur activité de mésofinance et leur portefeuille de prêts en faveur de PME.
- La garantie est formalisée par une convention de garantie AFD.
- L'enveloppe de garantie couvre automatiquement 50 % du risque des prêts individuels à consentir par une banque, d'un montant unitaire compris entre 10 000 et 300 000 euros (ou sa contrevaletur).
- La relation de confiance entre l'AFD et le partenaire bancaire se traduit par une délégation de la décision et de la gestion de chaque garantie à imputer sur l'enveloppe contractualisée avec ARIZ.

## LA MÉSOFINANCE : LE CHAÎNON MANQUANT

Le terme mesofinance désigne un segment de l'offre de financement à l'entreprise généralement peu ou pas développé dans les institutions de microfinance et dans les banques. Ce segment peut se définir comme compris entre le plafond des prêts relevant de la microfinance et le plancher du crédit bancaire. Entre ces deux limites se trouve un chaînon manquant où les petites et moyennes entreprises peinent à se financer et, partant, à se développer. L'AFD déploie un Programme Mesofinance combinant plusieurs actions visant à dynamiser la croissance de ces entreprises. Ce Programme contribue notamment à renforcer les capacités entrepreneuriales de ces petites structures, à améliorer la maîtrise de leur futur développement et l'expression des appuis financiers nécessaires, à les accompagner dans leur réalisation. Ce volet est complété par un soutien aux acteurs financiers eux-mêmes pour mieux appréhender cette clientèle et élargir son accès à une offre de financement adaptée.

## ARIZ GARANTIE DE FONDS PROPRES

L'un des principaux handicaps rencontrés par les entreprises pour assurer le financement équilibré de leur croissance est le niveau de capitalisation requis.

En garantissant jusqu'à 50 % des risques, ARIZ encourage les apports en fonds propres ou quasi fonds propres

- d'une société dans sa filiale (quand elle y est majoritaire),
- d'organismes de capital investissement dans les PME.

## FONDS DANONE COMMUNITIES (FONDS D'INVESTISSEMENT ÉTHIQUE DU GROUPE DANONE CRÉÉ EN 2006)

Un partenariat a été noué entre le fonds Danone Communities et ARIZ sur des projets à forte dimension sociale.

Exemple de la Laiterie du Berger – 2008 : La Laiterie du Berger est la première laiterie industrielle en pays peul. Elle collecte le lait auprès de 600 éleveurs semi-nomades peuls des zones arides du nord du Sénégal, leur offrant ainsi un débouché pour leur production laitière. Le lait traité et conditionné dans une usine construite sur place, est commercialisé sous forme de produits frais (lait frais pasteurisé, yaourts et crème fraîche) à Dakar. ARIZ a garanti 50% de la participation prise par le fonds Danone Communities dans Laiterie du Berger.





## LE GROUPE AFD ET LE SECTEUR PRIVÉ

Le secteur privé joue un rôle central pour réduire la pauvreté et soutenir la croissance économique grâce à la création d'emplois durables et à l'augmentation des revenus. Dans les pays en développement, le tissu économique des très petites entreprises et des PME concentre l'essentiel des emplois. La réponse au défi du financement des PME passe par l'encouragement des institutions financières à mieux servir cette clientèle, l'amélioration du climat des affaires, la fiabilité des informations financières et le développement de la compétitivité des entreprises. Pour promouvoir au mieux l'investissement du secteur privé, l'AFD et Proparco, sa filiale dédiée au secteur privé, ont élaboré une large gamme de produits financiers qui s'adaptent aux besoins des entreprises quelle que soit leur taille : fonds propres, prêts à long terme, lignes de crédit, outils de garantie, capital-investissement. L'AFD répond aux besoins de financement, de formation et d'évolution technologique des entreprises du Sud en conduisant, depuis de nombreuses années, un programme de mise à niveau qui offre une plate-forme complète de services. Ce programme aide les entrepreneurs à faire face à la concurrence internationale et à trouver leur place dans la mondialisation. Le soutien du secteur privé constitue l'un des axes majeurs du travail de l'AFD et de Proparco.

## FICHES TECHNIQUES - MECANISMES ARIZ

### ARIZ GARANTIE INDIVIDUELLE (DE CREDIT PME)

**Objet** : garantir tout crédit d'équipement sollicité par (i) des PME en création, en développement ou en transmission ou (ii) des Institutions de Micro Finance (IMF).

**Durée de la garantie** : 2 (ramenée à 1 an pour les IMF) à 12 ans maximum.

**Quotité** : garantie maximale de 50 % du crédit (75 % pour les IMF) plafonnée à 2 millions d'euros.

**Coût** : commission annuelle sur l'encours en principal garanti.

**Absence de délai de franchise** : la garantie couvre le prêt dès que celui-ci est octroyé.

**Etendue des risques couverts** : montant en principal majoré des intérêts impayés au taux du crédit à la date de la mise en jeu de la garantie, dans la limite d'un an d'intérêts.

**Dépôt des dossiers** : les dossiers de demande de garantie doivent être déposés par la banque à l'agence locale de l'AFD. Ils comprennent un formulaire de demande de garantie et le dossier d'étude complet constitué par la banque pour sa prise de décision.

**Procédure et délais** : l'agence locale instruit les demandes de garantie. La décision est prise, selon les niveaux de délégation, soit localement, soit au siège de l'AFD, dans un délai moyen de cinq jours ouvrés à compter de la réception par l'agence du dossier complet.

### ARIZ GARANTIE D'UN PORTEFEUILLE (DE CREDITS PME)

**Objet** : garantir l'intégralité d'un portefeuille de crédits défini à l'avance et en faveur de PME en création, en développement ou en transmission.

**Durée de la garantie de portefeuille** : 2 ans et renouvelable une fois.

**Montant de la garantie de portefeuille** : à déterminer en fonction des besoins en garantie de la banque sur la base du portefeuille annuel envisagé. Le montant représente une enveloppe égale à la somme des encours à garantir au titre de prêts individualisés à consentir en monnaie locale sur des durées comprises entre 1 an et 5 ans.

**Montant des garanties unitaires** : 5.000 à 150.000 euros (soit 50 % des prêts individuels d'un montant unitaire compris entre 10.000 et 300.000 euros).

**Coût** : une tarification au choix du partenaire bancaire :

- une commission annuelle sur l'encours garanti évalué chaque semestre les deux premières années et paiement, au terme de cette période, d'une commission actualisée au titre de l'encours résiduel garanti.

ou  
- une commission forfaitaire réduite adossée au montant de l'enveloppe de garantie de portefeuille.

**Absence de délai de franchise** : la garantie couvre le prêt dès que ce dernier est octroyé.

**Etendue des risques couverts** : montant en principal majoré des intérêts impayés au taux du crédit à la date de la mise en jeu de la garantie, dans la limite d'un an d'intérêts.

**Dépôt des dossiers** : Le dossier de demande d'une garantie de portefeuille doit être déposé par la banque à l'agence locale de l'AFD qui le transmet au siège pour instruction et décision.

### ARIZ GARANTIE DE FOND PROPRES

**Objet** : garantir toute participation en capital-investissement dans une entreprise du Sud.

**Bénéficiaires** : la société mère ou la société de capital-investissement.

La filiale, ou le partenaire cible de la participation en capital-investissement, doit avoir son siège dans un des pays de la zone d'intervention de l'AFD. Elle doit en outre disposer d'un potentiel de croissance avéré.

**Quotité** : garantie maximale de 50% d'une assiette éligible de 2 millions d'euros, soit un plafond de 1 million d'euros par opération.

**Durée de la garantie** : maximum 10 ans.

**Coût** : le niveau de commission est défini au cas par cas.

**Dépôt des dossiers** : le dossier peut être présenté par l'investisseur à l'agence locale ou au siège de l'AFD à Paris.





Etablissement public, l'Agence Française de Développement (AFD) agit, depuis plus de soixante ans, pour combattre la pauvreté et favoriser le développement des pays du Sud dans le cadre du dispositif français de Coopération.

Présente sur le terrain dans plus de 70 pays et dans l'Outre-mer, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète : scolarisation des enfants, appui aux agriculteurs, soutien aux petites entreprises, adduction d'eau, préservation de la forêt tropicale, lutte contre le réchauffement climatique...

En 2008, l'Agence a consacré 4 milliards d'euros au financement d'actions dans les pays du Sud et en faveur de l'Outre-mer.

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)

5 rue Roland Barthes  
75598 Paris Cedex 12  
France

Tél. : +33 1 53 44 31 31

Fax : +33 1 44 87 99 39

[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

DÉPARTEMENT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL (DTO)

DIVISION SECTEUR FINANCIER  
ET APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (SFP)



## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Articles**

- 1- CABINET VA CONSEILS, *Etude sur l'offre et la demande de financement des PME au Sénégal*, Avril 2010
- 2- DIRECTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, *lettre de politique sectorielle des pme*, Octobre 2010
- 3- FAKEYE Victor, Développement du secteur privé : le Sénégal mise sur les PME / in *Magazine de l'entreprise (Le)*, 47 ([08/09/2005])
- 4- HORUS ET OSEO, *études sur les instruments de garantie et le marche des garanties bancaires dans la zone de l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA)*, Janvier 2011
- 5- KAUFFMANN Céline, *Les PME en Afrique : le chaînon manquant*, in *Magazine de l'entreprise (Le)*, 45 ([14/09/2005])
- 6- MASOUNAVE Annick, *Bulletin de Revue Banque*, n°685 du 29/06/2006/  
Financement des PME : panne à l'allumage
- 7- OCDE, *le financement des PME*, Février 2007
- 8- *PROPARCO'S MAGAZINE*, *Private sector and development, SME financing in sub-Saharan Africa*, May 2009
- 9- SOLEDAD, M. MARTINEZ : « *le financement des PME en Afrique Subsaharienne* » Paris, 2003

### **Mémoires**

- 1- DIOP Adama, *Le financement de la PME par la microfinance : l'approche de l'UM-PAMECAS*, 2007, CESAG
- 2- NDIAYE Ibrahima, *La problématique du financement des petites et moyennes entreprises par le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) : cas de la caisse de Colobane*, 2008, CESAG
- 3- NDOYE Khady, *Réconcilier le banquier et la PME : Comment réduire le risque de crédit lié au financement bancaire des PME ? Quelles autres perspectives de financement au Sénégal ?*, 2004, CESAG



- 4- ZONGO Alain Rodrigue, *Problématique de la mesure du risque de crédit lié au financement des petites et moyennes entreprises*, 2004, CESAG

### **Webographie**

<http://www.proparco.fr/site/proparco/Accueil> PROPARCO

[http://www.oecd.org/home/0,3675,fr\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/home/0,3675,fr_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html)

<http://www.adepte.sn/>

<http://www.beta.undp.org/undp/fr/home.html>

<http://www.doingbusiness.org/>

<http://www.afd.fr/home>

<http://www.bceao.int/>

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Table des matières**

### **Sommaire**

### **Remerciements**

### **Liste des sigles et abréviations**

<b>Résumé.....</b>	<b>-I-</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>-II-</b>
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>-1-</b>

## **Partie 1 : Environnement et caractéristiques de la PME au Sénégal**

<b>Chapitre1 : Environnement macroéconomique et institutionnel des PME au Sénégal..</b>	<b>-5-</b>
1. Le cadre macroéconomique.....	-5-
2. L'environnement institutionnel des PME.....	-6-
<b>Chapitre 2 : Les caractéristiques des PME au Sénégal.....</b>	<b>-9-</b>
1. Le profil des PME.....	-9-
1.1 Définition et caractéristiques.....	-9-
1.1.1 Les définitions de la PME.....	-9-
1.1.2 Les caractéristiques de la PME.....	-11-
1.2 La place des PME dans l'économie nationale.....	-14-
1.3 Identification des forces et faiblesses des PME sénégalaises.....	-15-
1.3.1 Les faiblesses de la PME.....	-15-
1.3.2 La force des PME.....	-16-
2. La structure financière des PME.....	-16-
3. Les besoins financiers des PME.....	-18-
3.1 Les besoins financiers.....	-18-
3.2 Les besoins non financiers.....	-19-
<b>Chapitre 3 : Les institutions de financement des PME.....</b>	<b>-20-</b>
1. Le financement bancaire des PME.....	-20-
1.1 L'environnement bancaire.....	-20-
1.2 L'offre bancaire aux PME.....	-21-
1.2.1 Nature et conditions de l'offre de financement.....	-21-
1.2.2 Les critères de financement définis par les banques.....	-22-
1.2.3 L'offre de crédit bancaire au PME.....	-23-
2. Les institutions de microfinance et le financement des PME.....	-23-
2.1 L'environnement des IMF.....	-23-
2.2 L'offre financière des IMF aux PME.....	-24-
2.2.1 Le CMS.....	-24-
2.2.2 L'ACEP.....	-24-
2.2.3 L'UM- PAMECAS.....	-25-



## Partie 2 : Le financement des PME au Sénégal

<b>Chapitre 2 : Les instruments de financement des PME</b> .....	-27-
1. Les instruments développés au Sénégal.....	-27-
1.1 Les lignes de crédit.....	-27-
1.1.1 La ligne de crédit PMIA de la BAD.....	-28-
1.1.2 La facilité d'appui à l'Entreprise Privée de la BEI.....	-28-
1.2 Les fonds de garanties.....	-28-
1.2.1 Le Fonds de Gari.....	-29-
1.2.2 Le fonds FAGACE.....	-29-
1.2.3 Le fonds de garantie de l'USAID.....	-30-
1.3 Les fonds d'investissements.....	-30-
1.3.1 Le fonds Cauris Investissement.....	-31-
1.3.2 Le fonds AFRICAP.....	-31-
2. Portée et limites des instruments développés.....	-32-
<b>Chapitre 1 : Les contraintes au financement des PME</b> .....	-34-
1. les contraintes inhérentes aux PME.....	-34-
2. les facteurs internes aux banques.....	-35-
3. les facteurs internes aux IMF.....	-36-
<b>Chapitre 3 : Le dispositif de garantie ARIZ de l'AFD : une solution à la problématique du financement des PME au Sénégal</b> .....	-37-
1. Présentation de l'AFD : Evolution et organisation.....	-37-
1.1 Evolution.....	-37-
1.2 Organisation.....	-38-
1.2.1 Forme juridique, mission.....	-38-
1.2.2 Structures et zone d'intervention.....	-39-
2. Stratégie et mécanisme d'intervention de l'AFD dans le financement des PME.....	-40-
2.1 Le soutien au secteur productif.....	-41-
2.2 Le financement du secteur privé.....	-42-
2.3 Cadre stratégique d'intervention.....	-43-
3. Le dispositif de garantie ARIZ : Rôle et caractéristiques.....	-44-
3.1 ARIZ garantie de prêts.....	-45-
3.1.1 La garantie individuelle.....	-46-
3.1.2 La garantie de portefeuille.....	-47-
3.2 ARIZ garantie de fonds propres.....	-49-
3.3 ARIZ au Sénégal et bilan d'étape.....	-50-
3.3.1 ARIZ individuelle.....	-50-
3.3.2 ARIZ portefeuille.....	-52-
4. Evaluation d'étape et recommandations.....	-52-
4.1 Appréciation du dispositif par les PME.....	-52-
4.2 Appréciation du dispositif par les banques.....	-53-



4.3 Evaluation du dispositif au regard des autres instruments de garantie de L'UEMOA.....	-54-
4.4 Constats et recommandations.....	-61-
4.4.1 Les constats.....	-61-
4.4.2 Recommandations.....	-62-
<b>Conclusion.....</b>	<b>-66-</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>-68-</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>-79-</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>-81-</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE