



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 6
(2011-2013)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DE RECOUVREMENT DES CREDITS
PME ACCORDE AU GROUPEMENT DE FEMMES DANS LA ZONE
URBAINE DE DAKAR : CAS DE LA DIRECTION DES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES**

Présenté par:

BIENE-MAMBOU-MATONDO
Prince-Lecoeur

Dirigé par:

M. El Hadj Malick NDOYE
Assureur-Consultant-Formateur
en management et Enseignant
associé au CESAG

Octobre 2013

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- ma défunte grand-mère Louise NSOUKA qui nous a quittées le 15 juillet 2013, pour sa sagesse et ces conseils reçus ;
- mon défunt neveu Roland MAKIONA, pour m'avoir beaucoup appris sur les projets de créations d'unité d'élevage de volailles et de production d'œuf ;
- mon père Paul-BIENE et ma mère Sarah LOUKEBA, pour l'amour, l'affection, les sacrifices et le soutien moral, spirituel, matériel et financier pour mon éducation ;
- mes tantes Marie NSILOULOU, Adelphine POMBO, Bernadette LELO, pour tout leur amour et prière ;
- ma famille SATOU, MASSALA, MAOUTA, NSILOULOU et MAKIONA pour l'amour et le soutien ;
- mes frères, sœurs, neveux et nièces qui continuent à me manifester leur soutien.

Remerciements

Je remercie le seigneur de m'avoir gardé tout au long de ma formation au Sénégal. Mes remerciements s'adressent aux personnes suivantes :

- Monsieur Moustapha LY, Directeur Général de la DPME, à Monsieur Sada NDONGO, Chef de l'Unité de gestion « Programme Croissance PME », à ma Mademoiselle Kelly DJAMILA SAKAIROUN qui m'a fourni la documentation et m'a permis qu'on est des échanges sur la rédaction de la deuxième partie du mémoire, à Monsieur Djibril-DIATTA et à tout le personnel de la DPME qui m'ont accepté au sein de leur direction ; ainsi que le centre de ressources et de documentation de la Direction de la Microfinance ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF pour les enseignements et précieux conseils ainsi que le corps Administratif du CESAG ;
- Monsieur El Hadj Malick NDOYE, mon Directeur de mémoire pour les contributions, conseils et sa disponibilité ;
- Monsieur le Pr. D. NZOUABETH, pour m'avoir fourni la documentation sur la gestion de recouvrement ;
- Monsieur SENGHOR, responsable de l'insertion professionnelle au sein du CESAG pour ces conseils,
- le ministère de l'Enseignement Supérieur et le ministère de la Défense pour la bourse d'étude ;
- le frère l'abbé Corneille, pour m'avoir accueilli et hébergé chez lui ;
- les collègues de la 6^e promotion de master en Comptabilité et Gestion Financière pour ces bons moments passés ensemble tout au long de l'année 2011-2013, également aux collègues de la promotion 2007 de l'Université Marien NGOUABI de la Faculté des Sciences-Economiques et ceux de la promotion 2011 de master de l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Administration des Entreprises (ESGAE) de Brazzaville ;
- la grande famille LA FONTAINE, l'AMESCO, et à toute les différentes Communautés au sein du CESAG pour leurs soutiens, les bonnes relations ainsi que leurs encouragements,
- Toute personne qui aurait contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des abréviations et sigles

ADEPME :	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
AMESCO :	Amicale des Etudiants, Elèves et Stagiaires Congolais au Sénégal
ANPT :	Agence Nationale pour la Promotion Touristique
ANSD :	Agence Nationale des Statistiques et de la Démographie
APDA :	Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat
APIX :	Agence Nationale pour la Promotion des Investissements et des grands Travaux
ASEPEX :	Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations
ASF :	Association Française des Sociétés Financières
ASIT :	Agence Sénégalaise de l'Innovation Technologique
ASN :	Association Sénégalaise de Normalisation
BAF :	Bureau Administratif et Financier
BCEAO :	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BIT :	Bureau International du Travail
BNSTP :	Bourse Nationale de Sous-traitance et de Partenariat
CEPOD:	Centre d'Etudes et de Politiques pour le Développement
CFA:	Communauté Financière de l'Africaine (franc)
CNES:	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP:	Conseil National du Patronat
CI:	Contrôle interne
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CTRS:	Comités Techniques Régionaux de Suivi
CTS:	Comité Technique de Suivi
DASP:	Direction de l'Appui au Secteur Privé
DCEF:	Direction de la Coopération Economique et Financière
DESP:	Direction des Etudes, des Stratégies et de la Planification
DGID:	Direction Générale des Impôts et Domaines
DLR:	Direction de la Législation et Réglementation
DMP:	Délégué au Management Public
DPES:	Document de Politique Economique et Sociale
DPIL:	Direction de la Promotion des Investissements Locaux

DPME :	Direction des Petites et Moyennes Entreprises
DSO :	Days of Sales Outstanding, c'est le ratio de rotation des créances client
DSRP :	Direction de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FMI :	Fond Monétaire International
FPE :	Fonds de Promotion Economique
GTZ/PEJU :	Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit /Programme de Promotion de l'Emploi des Jeunes en milieu Urbain
IMF:	Institutions de Microfinance
ISCBF :	Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance
MDES :	Mouvement des Entreprises du Sénégal
MINCOM :	Ministère de la Communication
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMC :	Organisation Mondiale pour le Commerce
ONECCA :	Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés
OPC :	Organisation Patronale et Consulaire
PACC-PME/PMF :	Programme d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME et à la Performance du secteur de la Microfinance
PLASEPRI :	Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la Valorisation de la Diaspora Sénégalaise en Italie
PPIP :	Projet de Promotion des Investissements Privés
PROMER :	Projet de Promotion des Micro entreprises ou de l'Entreprenariat Rural
QCI :	Question de Contrôle Interne
SCA :	Stratégie de Croissance Accélérée
SFD :	Système Financier Décentralisé
S.P.V:	Special Purpose Vehicule
SURL:	Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UFCE :	Union des Femmes Chefs d'Entreprise
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux

Tableau 1 : Classification des entreprises selon l'OCDE	9
Tableau 2 : Classification des entreprises selon la charte des PME du Sénégal	10
Tableau 3 : Répartition de la PME dans le tissu industriel du Sénégal.....	13
Tableau 4 : Les deux variantes de crédits à la consommation	17
Tableau 5 : Modèle de lettre de relance amiable suite à un impayé.....	26
Tableau 6 : Modèle de relance pour impayé avant contentieux	27
Tableau 7 : Comparaison pratique entre l'Affacturage et le Forfaitage.....	34
Tableau 8 : Description de poste du crédit-manager.....	38
Tableau 9 : Les avantages et inconvénients de la Narration	52
Tableau 10 : Grille d'analyse des tâches du processus de paiement des factures fournisseurs d'une PME.....	54
Tableau 11 : Répartition du personnel au sein de la DPME	63
Tableau 12 : Forces et faiblesses identifiés au sein de la DPME.....	75
Tableau 13 : Score et analyse sur le questionnaire de contrôle interne adressé aux responsables de la DPME.....	76
Tableau 14 : Score et analyse sur le questionnaire de contrôle interne sur l'analyse de la gestion de recouvrement de la DPME.....	76
Tableau 15 : Score et analyse du guide d'entretien administré au responsable administratif et financier de la DPME	76
Tableau 16 : Score total de l'ensemble des forces et faiblesses identifiées	78
Tableau 17 : Les points forts et points faibles sur cette gestion de recouvrement des créances	80
Tableau 18 : Analyse des points forts et points faibles des procédures amiable et judiciaire .	83
Tableau 19 : Appréciation de l'analyse des points forts et points faibles du recouvrement judiciaire.....	84
Tableau 20 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 30 juin 2010.....	88
Tableau 21 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 31 décembre 2010.	92
Tableau 22 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 31 décembre 2011.	95
Tableau 23 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 30 juin 2012.....	99

Tableau 24 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 31 décembre 2012	102
Tableau 25 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 30 juin 2013	105
Tableau 26 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 31 décembre 2013	108

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures

Figure 1 : Opération classique de Forfaitage	33
Figure 2 : Schéma sur l'assurance-crédit en situation de prévention.....	35
Figure 3 : Schéma sur l'assurance-crédit en situation d'impayée.....	36
Figure 4 : Schéma de la titrisation.....	40
Figure 5 : Modèle d'analyse.....	48

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne administre au responsable des départements de la direction des petites et moyennes entreprises	115
Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne sur l'analyse de la gestion de recouvrement a la direction des petites et moyennes entreprises	120
Annexe 3 : Guide d'entretien adresse au responsable administratif de la direction des petites et moyennes entreprises	121
Annexe 4 : Modèle de lettre de relance pour facture impayée.....	122
Annexe 5 : Les intérêts et limites de l'assurance-crédit.....	123
Annexe 6 : Les intérêts et les limites de l'affacturage	124
Annexe 7 : Les intérêts et les limites du crédit management	126
Annexe 8 : Les intérêts et limites de la titrisation	127
Annexe 9 : Intérêts et limites du Forfaitage	129
Annexe 10 : Schéma de la gestion du risque client.....	130
Annexe 11 : Périmètre de la microfinance	133
Annexe 12 : Les différents types d'affacturage dans les grandes entreprises et les PME importantes.....	134
Annexe 13 : Pourcentage de femmes entrepreneurs par secteurs d'activité	135
Annexe 14 : Organigramme de l'Unité de Gestion.....	136
Annexe 15 : Organigramme de la DPME	137
Annexe 16 : Scenarii de relance adaptée au type de client	138
Annexe 17 : Grille de tâche au sein de la DPME.....	139
Annexe 18 : Similitudes entre l'injonction de payer et l'injonction de délivrer	141

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des abréviations et sigles	iii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vii
Liste des annexes.....	viii
Table des matières	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : LA PME ET NOTION DE CREDIT	9
1.1. La PME	9
1.1.1. Définition	9
1.1.2. Rôle et Objectifs des PME	11
1.1.2.1. Rôle des PME.....	11
1.1.2.2. Objectifs des PME.....	12
1.1.3. Activités des PME.....	13
1.2. Notion de crédits	14
1.2.1. Rôle de crédit	14
1.2.2. Typologie de crédit.....	15
1.2.2.1. Classification selon la durée du crédit.....	16
1.2.2.2. Classification selon le bénéficiaire du crédit.....	16
1.2.2.3. Classification selon la forme du crédit.....	18
1.2.2.4. Classification selon l'origine du crédit.....	18
1.3. Crédit PME.....	19
1.3.1. Crédits fournisseurs et clients	19
1.3.1.1. Crédit fournisseurs	19
1.3.1.2. Crédit client.....	20
1.3.2. Prêt d'argent	20
1.3.3. Cadre général de la politique de crédit dans une IMF.....	20
Chapitre 2 : GESTION DE RECOUVREMENT DU CREDIT PME	22
2.1. Objectifs et organisations du recouvrement	22
2.1.1. Objectifs du recouvrement	22

2.1.2. Organisations du recouvrement.....	24
2.2. Procédures de contrôle interne lié au recouvrement	28
2.3. Les sociétés de recouvrement.....	30
2.3.1. L'affacturage	31
2.3.2. Le forfaitage	32
2.3.3. L'assurance crédit	34
2.3.4. Crédit management	37
2.3.5. Titrisation	39
2.4. Les procédures simplifiées de recouvrement de créances et voies d'exécution... 41	
2.4.1. Les procédures simplifiées de recouvrement de créances.....	41
2.4.1.1. L'injonction de payer	41
2.4.1.2. L'injonction de délivrer ou de restituer.....	42
2.4.2. Voies d'exécution.....	43
2.4.2.1. Recouvrement amiable.....	43
2.4.2.2. Recouvrement contentieux.....	45
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	47
3.1. Modèle d'analyse	47
3.2. Outils et Techniques de collectes de données	49
3.2.1. L'entretien	49
3.2.2. L'observation	49
3.2.3. L'analyse documentaire	49
3.2.4. Le questionnaire	50
3.2.5. L'interview	51
3.2.6. Le guide d'entretien	51
3.2.7. La narration	51
3.2.8. Revue analytique.....	52
3.2.9. Balance âgée.....	53
3.2.10. Grille d'analyse des tâches.....	53
3.3. Analyse de données.....	54
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	57
Chapitre 4: PRESENTATION DE LA DIRECTION DES PME	59
4.1. Objet Social	59
4.2. Les activités.....	60
4.3. Les partenaires et Marchés.....	61

4.3.1. Le programme Allemand	61
4.3.2. Le programme Italien	61
4.3.3. Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural (PROMER).....	62
4.3.4. Autres partenaires.....	62
4.4. L'effectif du personnel	62
4.5. Fonctionnement de la Direction des PME.....	63
4.5.1. Organe délibérant	63
4.5.2. Unité de Gestion « Programme Croissance PME »	64
4.5.3. Missions, Attributions et Compositions	64
4.5.3.1. Missions	64
4.5.3.2. Attributions.....	65
4.5.3.3. Composition	65
4.6. Ressources.....	66
4.7. Organisations interne de la Direction.....	67
4.7.1. La Direction des Etudes, des Stratégies et de la Planification	67
4.7.2. La Direction de la législation et Règlements.....	67
4.7.3. La Direction de la Promotion des Investissements Locaux	67
4.7.4. Le Bureau Administratif et Financier.....	67
Chapitre 5 : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE LA GESTION DE RECOUVREMENT DES CREDITS PME	68
5.1. Description des composantes de la gestion de recouvrement des crédits PME... 68	
5.1.1. Recouvrement des créances	68
5.1.2. Recouvrement des petites créances	69
5.1.3. Recouvrement des factures impayées	69
5.1.4. Recouvrement judiciaire	71
5.2. Procédure de suivi du recouvrement de factures des crédits PME recouvrées	72
5.3. Procédure d'urgence.....	72
5.4. Traitement comptable des crédits PME recouverts.....	73
Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DE RECOUVREMENT DE CREDIT PME ET RECOMMANDATIONS	74
6.1. Identification des forces et faiblesses liées au dispositif mis en place au sein de la DPME	74
6.1.1. Présentation des forces et faiblesses identifiés à la DPME.....	75
6.1.2. Analyse des résultats obtenus de ces questionnaires et guides d'entretien	77

6.2.	L'analyse des composantes de la gestion de recouvrement des crédits PME	79
6.2.1.	Recouvrement des créances	79
6.2.2.	Recouvrement de petites créances impayées et des factures impayées.....	83
6.2.3.	Recouvrement judiciaire	84
6.2.4.	Analyse des indicateurs au niveau d'accès des femmes aux services financiers (crédit PME).....	86
6.3.	Recommandations	109
6.3.1.	Directeur Général	109
6.3.2.	Unité de Gestion « programme croissance PME	109
	CONCLUSION GENERALE	112
	ANNEXES	114
	BIBLIOGRAPHIE	145

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les années 1980-1990 ont été marquées par de graves crises bancaires dans de nombreux pays. Ces crises n'ont pas épargné les Pays en Voie de Développement (PVD) et notamment ceux de l'UMOA dont les économies sont très fragiles. De plus, la crise a entraîné la défaillance de 30 banques sur 79 au cours de la période 1980-1995 et le dénouement de celle-ci s'est, de façon générale, soldé par des dépenses budgétaires et des coûts sociaux colossaux (ANGORA & al, 2009 :2). Depuis l'adoption en 1993, de la Loi-cadre portant réglementation des institutions d'épargne et de crédit (Loi n°95-03 du 5 Janvier 1995), le secteur de la finance décentralisée dans l'UEMOA ne cesse de se développer touchant un nombre croissant de clients qui participent au développement économique de la région. Pour la plupart, ces institutions de microfinance ne se limitent plus aujourd'hui à l'octroi de microcrédit aux pauvres mais bien à la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel.

Au Sénégal à la fin de 2009, le secteur de la microfinance comptait 342 institutions mutualistes d'épargne et de crédit, 5 structures signataires de la convention cadre et 205 groupements d'épargne et de crédit (Wade & al, 2011 :11). En juin 2009, le taux de pénétration de la population totale se chiffrait à 10 % pour les SFD contre plus ou moins 6 % pour le système bancaire mais la taille du secteur de microfinance est faible. Dans ce secteur les actifs consolidés des IMF représentent seuls 3,11 % du PIB en 2008 contre 51,18 % pour les banques classiques au cours de la même année. Selon le rapport de la BCEAO, le secteur recensait alors 800 SFD ; ce qui représente presque 500 points de services pour les clients. Par ailleurs, le nombre de bénéficiaires des SFD n'a cessé d'augmenter pour atteindre près de 11 millions (BCEAO, 2010 :29).

A l'heure actuelle avec une évolution globale positive, la microfinance au Sénégal occupe la première place dans la sous-région avec 20 % du nombre de bénéficiaires directs touchés, 27 % de l'encours de dépôts collectés et 34 % de l'encours de crédits au cours des cinq (5) années (Structure Ministérielle de Suivi/BCEAO échantillon des SFD suivi-sept 2010). Ce secteur a connu des avancées notoires constatées dans l'accès aux services de microfinance, une forte asymétrie de l'information est souvent constatée entre les prestataires de services financiers et les clients à faibles revenus qui ne maîtrisent généralement pas les termes et les conditions de tarification des produits et services, ni les voies de recours à considérer en cas de litige avec ces prestataires de services financiers. Ce qui a entraîné ces dernières années un certain nombre de problèmes, à savoir les pertes d'actifs, des ruptures de liquidité pouvant

menacer la continuité des activités en raison d'une mauvaise gestion du crédit et la détérioration de la qualité du portefeuille, due à l'absence de professionnalisme de certains intervenants dans le secteur. Marqués par ces changements, les responsables de ces microfinances ont l'obligation de s'approprier de nouveaux outils de gestion afin d'améliorer leur gestion et minimiser le risque crédit qui souvent est la première cause de leur faillite.

Selon CAMARA (2006 : 14), « La microfinance ou la banque des pauvres est l'ensemble des services financiers délivrés dans un cadre formel et destinés aux populations à faibles revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ». Cependant, cette définition sous entend donc que la microfinance n'est pas destinée à tous les « pauvres » mais bien plutôt à ceux d'entre eux qui ont la volonté de mener une activité économique susceptible de leur procurer des revenus. Les populations les plus démunies devraient être plus efficacement prises en charge par les organisations humanitaires internationales ; elles sont exclues du périmètre de la microfinance. Ce tableau permet de mieux comprendre ce découpage (voir annexe 11, page 106).

Après une analyse des faits, nous avons constaté que la majorité des groupements de femmes évoluant dans le secteur informel comme formel ne communiquent pas les informations requises par les institutions de crédits ou entreprise en charge des PME à savoir les coordonnées, documents légaux, états financiers et autres. Ce déficit d'informations pose le problème de recouvrement de crédit. Nous avons pu identifier un nombre de causes expliquant ces types d'échec dans le cadre du crédit PME à savoir :

- l'absence d'une stratégie d'intervention et d'un système adéquat de recouvrement ;
- la mauvaise utilisation de certains fonds empruntés par des bénéficiaires qui sont utilisés à d'autres fins autres que le projet lui-même ;
- le manque d'expérience et de formation des bénéficiaires en matière de gestion (certains groupements de femmes sont souvent gérés par des femmes d'un faible niveau d'éducation et ne pouvant pas prendre des initiatives pouvant permettre de gérer au mieux l'orientation du projet ou l'activité) ;
- l'absence d'outil permettant à ces institutions de crédits de connaître les comportements de paiement de leurs nouveaux clients ;
- absence des personnels qualifiés dans la gestion de recouvrement du crédit ou l'absence de professionnalisme de certains intervenants dans ce secteur ;

- le retard de paiement de crédits par les emprunteurs dépasse la date d'échéance sans rembourser.

Le potentiel de création d'entreprise chez les femmes justifie la prise en compte de la spécificité de cette catégorie social dans la stratégie de promotion et de développement des PME. De ce point de vue, l'entrepreneuriat féminin fait l'objet de mesures spécifiques dans le cadre de la stratégie du Ministère chargé de l'entrepreneuriat féminin. Les questions liées à l'accès des femmes au foncier, aux services financiers et non-financiers et à la formation sont au centre de la stratégie de développement de l'entrepreneuriat féminin. De même que leur présence dans les instances dirigeantes des entreprises (voir annexe 15, page 150).

Enfin, dans son article 33, la loi d'orientation relative à la promotion des PME, s'appuyant sur le code des Marchés Publics, rappelle que : « 15% des parts de marchés publics réserves aux PME reconnues sont accordées aux entreprises appartenant aux femmes ».

C'est ainsi que, la Direction des Petites et Moyennes Entreprises par le biais du Ministère en charge des PME et l'ANSD ont eu à réaliser une enquête récente qui a été menée dans le cadre de la lettre de politique sectorielle. Cette enquête, a montré que plus de 52% des PME interrogées font état de la difficulté de l'accès au financement comme contrainte majeure à laquelle elles sont confrontées. C'est dire combien la question à l'accès au financement est centrale. Aujourd'hui selon les propos de l'ancien Directeur des PME Monsieur Ibrahima DIOF, par un entretien réalisé par Pape SANOR DRAME journaliste au Journal Le SOLEIL en date du 25 Mars 2008, que pour une PME qui démarre, il faut des produits spécifiques notamment des fonds d'investissement qui renforcent les fonds propres de ces PME. Pour favoriser l'accès à ces groupements de femmes, aujourd'hui la mise en place de certaines structures comme la caisse de dépôts de consignation permet à ces PME, grâce au refinancement des banques d'accéder au financement. C'est dire, au niveau des innovations et des solutions à apporter qu'il y a effectivement quelque chose qui est entrain de changer.

De ce fait, pour pallier ce type de problème, plusieurs solutions pourraient être envisagées, à savoir :

- développer des stratégies bien définies pour le recouvrement des prêts en défaut de paiement ;

- rassembler les informations sur les besoins des bénéficiaires (groupement de femmes) et concevoir des produits de prêts qui répondent spécifiquement à ces besoins ;
- établir un comité interne méthodologique et de retard de paiement ;
- les agents de la DPME doivent développer une courtoisie agressive pour faire pression au maximum sur le client afin d'obtenir de meilleurs résultats ;
- donner dès le départ des explications claires aux avals sur leur rôle en cas de défaillance du débiteur principal devant un témoin ;
- connaître la moralité du client ainsi que la maîtrise réelle de son activité dès le départ.

Les solutions que nous avons retenues pour cette situation sont :

- établir un comité interne méthodologie ;
- développer une courtoisie agressive pour faire pression au maximum sur le client afin d'obtenir de meilleurs résultats ;
- donner des explications claires aux avales dès le départ sur leur rôle en cas de défaillance du débiteur principal devant un témoin.

Pour répondre à ce problème, il est nécessaire de se poser la question principale à savoir : comment est structuré le système de gestion de recouvrement de la Direction des PME? Sur l'étude du problème, il est question de se poser les questions suivantes : quelles sont les faiblesses et forces du système de gestion de recouvrement de la Direction des PME? Quels sont les outils et techniques pour cette analyse de gestion de recouvrement ? Quels sont les pré-requis nécessaires pour analyser cette gestion de recouvrement?

Le choix de notre thème : l'analyse de la gestion de recouvrement des crédits PME accordés au groupement de femmes dans la zone urbaine de Dakar : cas de la Direction des Petites et Moyennes Entreprises».

En l'absence des procédures appropriées pouvant affecter la santé financière de certains organismes, notre objectif premier de recherche est de faire une analyse de la gestion de recouvrement des crédits PME au sein de la Direction des PME. Pour remédier à cette situation, il serait question d'une part d'identifier les forces et faiblesses qui pèsent également sur les entreprises dirigées par ces femmes aux niveaux Macro, Méso, afin de déterminer les outils et formuler les recommandations pouvant contribuer à l'amélioration de son dispositif de la gestion de recouvrement des crédits PME.

L'étude vise de manière spécifique à :

- identifier les différentes forces et faiblesses rencontrés dans la pratique de sa gestion de recouvrement,
- analyser les résultats obtenus lors de l'enquête sur le dispositif de gestion de recouvrement de ces crédits PME,
- faire des analyses sur le dispositif de gestion de recouvrement de crédits de la DPME
- faire des recommandations afin d'améliorer la gestion de la DPME.

Notre étude se propose d'examiner les différents aspects de ce type de gestion présente au sein de l'entité située en zone urbaine de Dakar dans le cadre des crédits PME. D'où, il est également question dans notre étude de ressortir les problèmes auxquels peut faire face la Direction.

L'intérêt de notre étude se présente sur trois niveaux :

Pour la société, c'est de vérifier si les objectifs globaux sont atteints, de connaître l'importance de la gestion de recouvrement des crédits PME accordés aux groupements de femmes.

Ce projet de recherche pourrait servir de base d'inspiration aux étudiants qui s'intéresseraient à la gestion de recouvrement des crédits PME.

Notre étude comportera en première partie trois chapitres à savoir :

- la PME et notion de crédit ;
- la gestion de recouvrement du crédit PME ;
- la méthodologie de l'étude.

Et en seconde partie, elle comportera également trois chapitres :

- présentation générale de la Direction des PME
- présentation du dispositif de la gestion de recouvrement des crédits PME
- analyse de la gestion de recouvrement de crédit PME et recommandation

PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

La première partie de notre étude est essentiellement consacrée au cadre théorique de l'analyse de la gestion du recouvrement des crédits PME accordés au groupement de femmes. Elle est divisée en trois chapitres à savoir :

- la PME et notion de crédit
- la gestion de recouvrement du crédit PME
- la méthodologie de l'étude

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : LA PME ET NOTION DE CREDIT

L'environnement socio-économique de la plupart des pays en développement est caractérisé par des projets qui n'aboutissent pas. Le non aboutissement de ces projets peut provoquer des frustrations sociales, le manque d'emploi, l'esprit lucratif et les salaires insuffisants dans certaines entreprises. Pour assurer cette stabilité de l'emploi, l'objectif premier pour toute personne dans ces cas, est d'entreprendre une activité ou de réaliser un projet d'investissement. Or, nous savons que tout projet d'investissement, nécessite un financement qui peut venir soit de l'autofinancement ou soit de l'emprunt bancaire.

1.1. La PME

Il est question ici d'apporter une définition de la PME, du rôle et objectifs ainsi que les activités selon les différents auteurs.

1.1.1. Définition

Selon l'OCDE (2005 :17), la PME est définie comme « une entreprise indépendante non filialisée qui emploie un effectif limité à un certain plafond qui varie selon le pays ». Ce rapport prend en compte trois critères d'après la classification des entreprises selon l'OCDE : le nombre d'effectif ou de salariés, le chiffre d'affaires et le bilan annuel.

Tableau 1 : Classification des entreprises selon l'OCDE

Type d'entreprise	Salariés	Chiffres d'affaires (millions d'euros)	Bilan (millions d'euros)
Moyenne	50 à 249	≤ 50	≤ 43
Petite	20 à 49	≤ 10	≤ 10
Très petite entreprise (TPE)	Moins de 10	≤ 2	≤ 2

Source : OCDE (2005 :17).

Concernant la définition de la PME, l'OCDE signale qu'il n'existe pas de définition unique de la PME ce qui explique la référence au critère de la taille, donc implicitement des seuils, auxquels s'ajoutent des indicateurs financiers comme le chiffre d'affaires ou le total du bilan. Mais, une recommandation de l'Union Européenne du 3 avril 1996 actualisée le 6 mai 2003, clarifie cette situation. Pour l'Union Européenne (2003 : 36) sont considérées comme PME

« les entreprises dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ». Lesquelles sont déclinées en micro-entreprises (0 à 9 personnes), en petites entreprises (10 à 49 personnes) et en moyenne entreprises (50 à 249 personnes). Par ailleurs au Congo-Brazzaville, le législateur considère qu'une micro-entreprise comporte moins de 5 employés, une petite entreprise emploie entre 5 à 19 salariés, tandis qu'une moyenne entreprise emploie entre 20 à 99 salariés (Laura BACALI & Al, 2011 :3).

Au Sénégal après le code des investissements, la nouvelle charte élaborée par le Ministère des PME de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance précise ce que l'on entend par PME. Au sens de la présente charte, on entend par PME, toute personne physique ou morale, productrice de biens et services marchands, dont les critères de volumes d'investissements, de taille des effectifs, de chiffre d'affaires, et d'autres sont précisés aux articles 3 et 5 de la charte des PME du Sénégal que nous avons présenter sous forme d'un tableau.

Tableau 2 : Classification des entreprises selon la charte des PME du Sénégal

Types d'entreprises	effectifs	Chiffre d'affaires annuelles	Niveau d'investissement	Niveau de formalisation de la comptabilité
Petites Entreprises	Compris entre 1 et 20 employés	Chiffre d'affaires hors taxes annuel n'atteignant pas les limites prévues pour être imposable à la contribution globale unique (CGU) fixée par le code général des impôts		Tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par une structure de gestion agréée (CGA) selon le système comptable en vigueur au Sénégal
Moyennes entreprises	Inférieur à 250 employés	Chiffre d'affaires hors taxes annuel compris entre les limites fixées à l'article 3 ci-dessus et 15 milliards de FCFA	Investissement net inférieur ou égal à 1 milliard de FCFA	Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'ONECCA

Grandes entreprises	Supérieur à 250 employés	Chiffre d'affaires hors taxes annuel supérieur à 15 milliards de FCFA	Investissement net supérieur à 1 milliard de FCFA	Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'ONECCA
---------------------	--------------------------	---	---	--

Source : Ministère des PME et de la Microfinance du Sénégal (2003 :6)

A l'inverse de la France qui retient trois critères sur la PME, la charte des PME au Sénégal a retenu quatre critères essentiels qui désormais sont suivis par d'autres pays de la sous-région: le nombre d'employés, le niveau de formalisation de la comptabilité, le chiffre d'affaires et le niveau de l'investissement. Comme définition de la PME, nous avons retenu la définition propre à chaque pays, ce qui reflète leur environnement économique. Les organismes internationaux régulateurs de l'économie mondiale tels que la Banque Mondiale, l'OMC (Organisation Mondiale pour le Commerce), le FMI et autres organismes ne semblent pas avoir eux-mêmes une définition exhaustive de la Petite et Moyenne Entreprise

1.1.2. Rôle et Objectifs des PME

Il convient de présenter ce que vise la PME de façon socio-économique et ainsi que son objectif.

1.1.2.1. Rôle des PME

Selon la Direction de la Prévision et de la Statistique du Ministère de l'Economie et de Finances du Sénégal, les PME jouent un rôle économique de premier plan puisqu'elles engendrent de l'innovation et de la créativité dans leurs secteurs d'activités.

Au Sénégal, ces PME en 2002 ont pu réaliser un chiffre d'affaire de 1755 milliards de FCFA et ont également distribué une masse salariale de 126 milliards pour une valeur ajoutée de 365 milliards de FCFA (Momar-Coumba-DIOP, 2008 :149). Dans ce pays, celles-ci représentent près de 90% des entreprises, en concentrant 30% des emplois et 20% de la valeur ajoutée au Sénégal d'après la loi d'orientation relative à la Promotion et au Développement des Petites et Moyennes Entreprises. Malgré que la pauvreté soit fréquente dans la plupart des pays du

monde, les PME évoluant dans le secteur non structuré au Sénégal à savoir les petites entreprises individuelles et artisanales produisent des biens et offrent des services à des coûts réduits permettant à toutes les couches sociales d'en bénéficier. Alors, ces entreprises du milieu informel contribuent à leur tour à la réduction des inégalités sociales et font vivre les populations.

Pour Gilles Lecointre (2010 : 555), au-delà de sa fonction économique, la PME contribue également à :

- créer des emplois à partir d'activités économiques ;
- favoriser le lien social en rassemblant des individus en communauté ;
- procurer aux individus une identité en leur confiant des rôles et des responsabilités ;
- satisfaire les besoins d'un marché en produisant des produits et des services correspondants à une demande réelle ;
- faire vivre un territoire.

Du point de vue socio-économique, les PME au Sénégal contribuent à l'intégration économique sous-régionale et participent à la cohésion sociale du pays notamment en créant des emplois.

1.1.2.2. Objectifs des PME

D'après ISSA-Barro (2004 : 11) ,au cours des vingt (20) dernières années, face à la quasi absence de financement de la PME par le secteur bancaire classique, les autorités gouvernementales sénégalaises avec l'appui de la plupart des partenaires extérieurs au développement, on fait le choix consistant à privilégier l'émergence de projets de toute nature dont la finalité est l'appui à la création et au développement des PME/PMI et de MPE. C'est dans ce cadre que divers instruments ont été mis en place notamment les:

- lignes de crédits domiciliées auprès d'une institution financière classique ;
- fonds de garantie destinés à couvrir les crédits consentis par les organismes bancaires classiques à des PME d'un secteur d'activité bien identifié ;
- projets d'appui à des groupes cibles, etc.

Ainsi, l'objectif visé par la plupart des Petites et Moyennes Entreprises est :

- la création de valeur ajoutée ;
- la rentabilité économique et financière ;
- la création d'emplois durables et rémunérés ;
- la valorisation des ressources naturelles ou d'un savoir faire local ;
- l'économie et l'apport en devises ;
- l'intégration avec d'autres secteurs créateurs d'emplois et de valeur ajoutée.

1.1.3. Activités des PME

Une entreprise qu'elle soit de grande ou de petite taille vise à développer son activité afin de mieux se positionner sur son marché et en tirer des opportunités notamment en matière de croissance externe. Face à la mondialisation et aux changements des systèmes économiques, les entreprises s'internalisent. Les PME grandissent, suivent le courant et se tournent de plus en plus vers l'international, c'est-à-dire 44% d'entre elles étaient exportatrices en 2001 et elles sont 55% cinq ans plus tard. (Gilles-Lecointre, 2010 : 195).

Aujourd'hui, les PME au Sénégal constituent les principaux vecteurs du développement économique et de création d'emplois. Selon une étude réalisée par la Direction des PME du Sénégal en 2005, il a été démontré que les PME représentent plus de 90% des entreprises dans tous les secteurs d'activités au Sénégal à savoir le commerce, le service, les BTP et l'agro-industrie, comme l'indique ci-dessous ce tableau :

Tableau 3 : Répartition de la PME dans le tissu industriel du Sénégal

PME	Pourcentage (%)	Grandes Entreprises	Pourcentage (%)
Agro-industrie	91,20%	Agro-industrie	8,80%
BTP	92,07%	BTP	7,93%
Commerce	97,75%	Commerce	2,25%
Services	96,47%	Services	3,53%

Source : Direction de la PME (2005)

Cependant, dans ce secteur l'agro-industrie est largement dominée par deux filières. L'une qui est tournée vers l'exportation la plus importante représentée par la SUNEOR et l'autre servant avant tout le marché intérieur qui comprend plusieurs branches à savoir celle de la tomate, du lait, du textile, de la confiserie, du sucre, de la biscuiterie, des cuirs et peaux.

1.2. Notion de crédits

Au sens étymologique du terme, le crédit est la confiance accordée à autrui, c'est-à-dire une opération par laquelle un emprunteur (débitéur) détient de la monnaie d'un prêteur (créancier) en échange de la promesse d'un remboursement différé, majoré d'un intérêt.

Selon Petit-Dutaillis (1981 :19), « faire crédit, c'est faire confiance ; c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien, ou un bien équivalent, vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger encouru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ».

Aussi d'après CABRILLAC (2004 :119), le crédit se définit comme « un acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie ».

Dans les définitions de CABRILLAC (2004 :119) et de Petit-DUTAILLIS (1981 :19), nous avons retenu que le mot crédit met en combinaison trois facteurs qui confirment l'équation suivante :

CREDIT = CONFIANCE + TEMPS + PROMESSE
--

1.2.1. Rôle de crédit

« Dans le monde moderne, le crédit est une force incomparable, c'est le levier essentiel des affaires. Sans lui, les entreprises se traînaient misérablement, incapables de se développer ; avec lui les possibilités de la production et les échanges deviennent infinies, c'est le principal facteur du progrès de l'humanité » (Serge-IKIEMI, 2005 : 134).

D'après Tom-Thomas (2009 :21-23), il y a longtemps que le développement des échanges marchands et l'accumulation ou capitalisme ne peuvent plus se contenter de l'usage de la

seule monnaie métallique, et cela parce que sa quantité est limitée, ses coûts de fabrication sont élevés, sa circulation est lente et dangereuse. Ces défauts ont très vite obligé les échangistes à utiliser d'autres moyens, tels que les monnaies fiduciaires et scripturales émises par eux. Sous ses formes scripturales, le crédit a pu se développer à grande échelle, contribuant puissamment à stimuler les échanges et à accélérer l'accumulation du capital. D'où nous notons quatre effets principaux du crédit :

- le crédit permet de relancer un cycle de valorisation en permettant de racheter les conditions de la production avant que le cycle précédent ne soit terminé, c'est-à-dire avant d'avoir vendu la marchandise et récupéré l'argent, et même avant que sa fabrication ne soit terminée. De même, il peut vendre sans que le client n'ait l'argent et, par là, aussi raccourcir la durée du cycle ;
- sous cette forme financière, ils peuvent se déplacer rapidement d'une branche de la production à une autre, d'un pays à un autre, et se porter là où les espoirs de profits sont les plus importants ;
- concentration du capital. Le crédit devient le moyen indispensable pour mobiliser des masses d'argent de plus en plus importantes, nécessaires à l'achat de moyens de production de plus en plus imposants et puissants.

Aujourd'hui, nul ne peut ignorer le rôle majeur que joue le crédit dans les échanges et transactions.

1.2.2. Typologie de crédit

Faisant preuve d'imagination, beaucoup d'établissements financiers internationaux ont inventé plusieurs variétés de crédits pour les particuliers, les entreprises et les professionnels. Cependant, plusieurs caractères permettent de classifier un crédit selon certains critères retenus en l'occurrence par les analystes : la durée de remboursement, l'usage dudit crédit, la forme du crédit et la garantie affectée au crédit.

En fonction des critères retenus, nous allons donner leur sens selon la durée, le bénéficiaire, la forme ou caractéristique et l'origine du crédit.

1.2.2.1. Classification selon la durée du crédit

En règle générale, nous distinguons les crédits à court terme, les crédits à moyen terme et les crédits à long terme.

A. Les crédits à court terme

Ce sont des crédits dont la durée est inférieure à deux (2) ans. Généralement consentis par les banques de dépôts, ces crédits à court terme concernent essentiellement : les crédits de trésoreries et les solutions permettant de mobiliser les créances clients.

B. Les crédits à moyen terme

Crédit dont la durée en général est égale ou supérieure à deux (2) ans et qui ne saurait dépasser sept (7) ans. Les branches d'activité concernées par ce crédit sont : l'industrie d'envergure moyenne, le commerce et l'artisanat.

C. Les crédits à long terme

Ce sont des crédits qui s'inscrivent dans la fourchette de 8 à 20 ans, ils financent les immobilisations lourdes telles que les usines et les magasins.

1.2.2.2. Classification selon le bénéficiaire du crédit

Nous notons selon l'objet deux types de crédits : les crédits pour les particuliers puis les crédits pour les entreprises et les professionnels.

A. les crédits pour les particuliers :

Concernant ce type de crédits, nous distinguons :

 le crédit à la consommation :

Selon la Boursorama Banque du 07 mai 2013, « le crédit à la consommation est un crédit conclu sur une durée généralement inférieure à sept (7) ans, et destiné à financer l'achat de bien de consommation ou la réalisation de travaux ».

Très fréquent, ce type de crédit se décline en deux variantes :

Tableau 4 : Les deux variantes de crédits à la consommation

Crédit affectés	Crédit non affectés
Ventes à tempérament	Prêts personnels
Crédit gratuit des cartes de grands magasins	Crédits renouvelables (revolving)
Crédits gratuits	Découverts en compte bancaire
Contrats de location avec option d'achat (LOA)	

Source : Boursorama banque (2012)

Pour le crédit affecté, le prêt est attaché à l'achat d'un bien ou à une prestation de service prédéterminée, tandis que le crédit non affecté, le prêt consiste en la mise à disposition d'une réserve d'argent.

le crédit immobilier

Selon Doubi-BITRA (2011 :126), le crédit immobilier est une « forme de crédit ou prêt destiné uniquement au financement d'un bien immobilier (immeubles, bâtiments divers ou terrains) ».

Ce crédit prend la forme de : prêt épargne-logement, de prêt-habitat et de l'ouverture de crédit immobilier.

B. Les crédits pour les entreprises et les professionnels

Nous distinguons deux types de crédit destinés aux entreprises à savoir le crédit d'investissement et le crédit d'exploitation.

Crédit d'investissement

Selon Peffer (2010 : 182), « le crédit d'investissement est un crédit à moyen et long termes dont le but, la durée et le mode de remboursement sont clairement déterminés ». Il s'agit d'un prêt d'argent afin de financer un investissement précis. Dans certains cas, le crédit d'investissement n'a pas un objet bien déterminé mais il sert à reconstituer le fonds de roulement entamé par des investissements déjà réalisés et en exploitation au moment de l'accord du crédit.

Ce crédit, correspond au financement du haut de bilan de l'entreprise, avec pour principal objectif, le développement ou le renouvellement des immobilisations et de l'outil de travail de l'entreprise.

Crédit d'exploitation

Selon BITRA (2011 :123), « c'est un crédit destiné à renforcer la trésorerie à court terme, l'actif circulant d'une entreprise ou d'une personne de profession indépendante, ou encore à lui permettre de passer un certain stade du cycle de production ».

Ils permettent de gérer les dépenses à court terme et de résoudre certains problèmes de financement. Par ailleurs, le crédit d'exploitation a une durée inférieure à l'exercice comptable. Il existe des différents types de crédit d'exploitation : l'escompte, le bordereau, l'affacturage et les crédits de campagnes.

1.2.2.3. Classification selon la forme du crédit

Nous distinguons deux formes de crédit : le crédit commercial et le crédit bancaire.

- **le crédit commercial** : « est un crédit accordé par une banque ou un fournisseur à un pays débiteur en contrepartie de l'importateur de biens ou services » (BITRA, 2011 : 121).
- **le crédit bancaire** : est l'opération par laquelle le banquier met une somme déterminée à la disposition d'un tiers appelé emprunteur moyennant l'engagement pris par ce dernier de restituer le principal plus les intérêts après une durée convenue. Il nous faut augmenter aussi que cette catégorie de crédit est celle accordée par les coopératives.

1.2.2.4. Classification selon l'origine du crédit

Conçues pour régler les transactions en tout lieu et également pour conserver la valeur selon la volonté éclairée des échangistes, nous distinguons deux grandes sources de crédits. La première source est celle des crédits provenant des banques centrales des différents pays et la deuxième est celle des crédits provenant de l'extérieur.

Le marché intérieur est constitué par la Banque Centrale ou alors les particuliers, les entreprises et les organismes financiers implantés dans ce pays. Concrètement, la dette

intérieure naît des engagements pris par l'Etat à l'égard de la banque centrale (Ntwari, 2008 :11).

Elle provient également de l'épargne nationale tant oisive que celle qui est prête à être investie. Elle se présente en définitive comme une simple transaction financière contre l'Etat et les agents économiques en action à l'intérieur du même pays.

Les crédits proviennent encore de l'extérieur : le crédit extérieur trouve son existence dans les fonds étrangers à l'économie nationale. L'Etat s'adresse dans ce cas soit à d'autres pays tiers, soit aux organismes régionaux et internationaux, soit à des sociétés ou institutions bancaires privées.

Il s'agit donc ici d'une transaction entre deux entités économiques différentes d'un transfert de ressources d'une économie à une autre.

1.3. Crédit PME

Nous distinguons trois sortes de crédits : le crédit fournisseurs, le crédit clients et les prêts d'argent.

1.3.1. Crédits fournisseurs et clients

Nous tenterons de mettre en relief les spécificités de ces crédits tels qu'ils sont utilisés sur ce marché.

1.3.1.1. Crédit fournisseurs

« Il est un crédit à moyen et long termes, l'exportation qui permet à l'exportateur national, de faire escompter les créances qu'il détient sur un acheteur étranger sous certaines conditions et suivant des modalités déterminées, qui comportent obligatoirement l'intervention de l'organisme de financement du commerce extérieur » (BITRA, 2011 : 125).

Selon ASFOUR (2013 :70), « il s'agit d'un crédit accordé par une ou plusieurs banques pour couvrir les besoins de financement générés par le délai de paiement accordé à l'importateur : il couvre essentiellement le décalage de trésorerie entre le préfinancement et le paiement des échéances prévus au contrat ».

1.3.1.2. Crédit client

Compte au crédit client, il est l'une des deux composantes du crédit inter-entreprise. Il correspond au délai de paiement accordé par l'entreprise à ses clients.

1.3.2. Prêt d'argent

Le prêt d'argent est une somme d'argent versée par une banque, qui est le créancier, à une personne morale ou à une personne physique, qui est le débiteur, moyennant le remboursement de la somme due à une date donnée. Selon Balkenhol & al (1996 :116-119) ceux-ci se font sous diverses formes : prêt usuraire, prêt d'argent avec partage de bénéfices, prêt d'argent-démarrage et prêt d'argent-commerce extérieur.

1.3.3. Cadre général de la politique de crédit dans une IMF

Le cadre général de la politique de crédit des IMF de l'UEMOA est dicté par les textes suivants :

- la loi N°96-562 du 22 juillet 1996 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- le décret N°97-37 du 22 janvier 1997 portant application de la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- la loi portant définition et répression de l'usure ;
- les instructions de la Banque Centrale relatives aux ratios prudentiels applicables aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit de l'UEMOA ;
- la convention-cadre régissant les structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit ;
- les Statuts de l'IMF ;
- le règlement Intérieur de l'IMF.

En plus de ces textes, il convient d'évoquer quelques principes généraux privilégiés par la plupart des institutions de crédit (CAMARA, 2006 :109).

Conclusion

Au terme de ce chapitre, notre préoccupation s'était focalisée autour des généralités sur la PME et sur les notions de crédits tout en montrant le rôle, le cadre réglementaire bancaire du crédit ainsi que l'importance qu'ils jouent au sein de nos économies respectives. Le crédit est devenu un bien de consommation courante à part entière qui de nos jours fait l'objet d'emprunt, d'étude de marché et surtout d'une mise en concurrence systématique des établissements bancaires dans la plupart des pays du monde. Dans le secteur bancaire comme de la microfinance, il reste un outil financier le plus utilisé par les particuliers tels que les personnes, les petites et moyennes entreprises et les associations pour gérer leurs finances personnelles. Cependant, ce même crédit englobe diverses activités de prêt d'argent, que ce soit sous la forme de contrat de prêts bancaires ou de délais de paiement d'un fournisseur à un client.

Chapitre 2 : GESTION DE RECOUVREMENT DU CREDIT PME

Le recouvrement de créance est une activité complexe dans laquelle le prestataire s'engage envers l'entreprise à recouvrer des sommes d'argents auprès de ses différents clients débiteurs. Mené souvent par une entreprise spécialisée, le recouvrement de créance qui met en œuvre toute une série de procédures pour récupérer pour le compte de l'entreprise, les factures impayées de ces clients, c'est-à-dire celles qui n'ont pas été réglées dans les délais prévus vise certains objectifs en prenant en compte la situation financière de ce dernier, notamment sa solvabilité, ses habitudes de paiement, le respect de ses engagements, ses relations avec ces partenaires.

Pour que cette gestion de recouvrement aboutisse aux résultats souhaités, le recouvrement doit être géré par des professionnels compétents afin que ceux-ci ne mettent pas en péril les relations de l'entreprise avec son client. Sans être toujours aisée, la recherche de l'information relative au client constitue une étape importante dans le processus de prise de décision d'entrer en relation.

2.1. Objectifs et organisations du recouvrement

Dans cette section, nous présenterons les objectifs de la gestion de recouvrement du crédit ainsi que la manière dont cette gestion est organisée.

2.1.1. Objectifs du recouvrement

Le processus de recouvrement des mauvaises créances fait partie intégrante d'une bonne gestion de portefeuille de crédit. Cependant, celui-ci, nécessite une organisation adéquate et efficace.

Selon B2B infos du 16 mars 2012, « l'objectif pour le service du contentieux de l'entreprise est de récupérer à tout prix et très vite la créance impayée. Puisqu'en matière contentieux, la relation évolue, et que le client est considéré alors comme un débiteur ».

En outre, d'après Marie-COUPÉL (2011), « Le chargé de recouvrement travaille auprès des clients qui n'ont pas respecté les délais de paiement. Il est généralement sous la responsabilité d'un responsable de contentieux. Il est le plus souvent salarié d'une banque, d'un organisme financier ou d'une grande entreprise. Dans les entreprises de taille modeste, son travail est

généralement pris en charge par le comptable ». Ses principales tâches dans cette gestion de recouvrement selon COUPEL (2011) sont :

- identifier les litiges commerciaux : il doit repérer dans son fichier client les entreprises ou les personnes qui ont des retards de paiements. Cela lui servira de base pour son travail ;
- assurer le recouvrement des créances : le chargé de recouvrement effectue des rappels de paiements aux clients en retard. Il gère cette tâche principalement au téléphone. Il tente alors de comprendre les raisons du retard et d'obtenir un paiement rapide ;
- négocier le paiement en cas de fortes difficultés (notamment lors d'un dépôt de bilan ou d'un surendettement), il essaie de trouver un arrangement adapté à la situation et aux possibilités de l'interlocuteur ;
- préserver la relation client : lorsqu'il recouvre un paiement en retard, il doit ménager la susceptibilité du client. Il ne doit pas oublier qu'il représente sa société. Dans ce cadre, il ne doit pas détériorer la qualité des relations commerciales liant son entreprise à son client.

Cependant, le chargé de recouvrement peut se voir confier des objectifs à atteindre et peut alors espérer devenir responsable de contentieux. Ce qui en général pousse le service de recouvrement ou service contentieux à poursuivre les objectifs suivants (MATHIEU, 1995 :273) :

- permettre une récupération des créances les plus importantes possible. Pour ce faire, il faut apurer régulièrement le stock de dossiers contentieux pour que l'accent soit mis sur les dossiers qui présentent des chances de récupération. Les dossiers doivent également arriver à temps au service contentieux avant qu'il ne soit trop tard pour récupérer ;
- préserver autant que faire se peut, la relation commerciale ; le client en difficulté aujourd'hui peut être le bon client demain. Les difficultés passagères existant partout, il faut donc traiter dignement le client en difficulté respecter sa personnalité. Mais ce respect doit être allié à la fermeté car l'objectif premier rester de récupérer la créance ;
- assurer la couverture des risques par un provisionnement adéquat. Les provisions doivent résulter d'une analyse détaillée des dossiers, les gestionnaires des dossiers doivent être responsabilisés ;

- contribuer aux corrections de la stratégie de distribution du crédit. Le service contentieux doit constamment faire des rapports sur la politique de prévention des risques de crédit, de la prise des garanties et de la compétence du personnel gestionnaire du crédit.

Toutefois, selon le Cabinet ACHOU LAW FIRM (2013), « le recouvrement des créances constitue souvent pour les entreprises commerciales grandes, petites ou moyennes une source de tracas et parfois de déséquilibre financier pouvant mettre parfois en danger la vie même de l'entité d'où la nécessité d'une vigilance de tout temps pour éviter le désagrément et les surprises ». Conscient de toutes ces difficultés, le recouvrement des créances reste la condition sine qua non de la survie et du développement des entreprises. Cependant, l'objectif de cette activité est de garantir la santé financière en facilitant les flux d'entrée de trésorerie et de permettre de disposer de moyens pour financer leurs investissements par la croissance de revenus que ces flux génèrent.

2.1.2. Organisations du recouvrement

« Comme toutes les autres activités de la banque, la fonction recouvrement doit faire l'objet d'une réflexion sur sa finalité, d'une organisation de ses activités, d'un plan d'action et d'un suivi de ces résultats » (MATHIEU, 1995 : 271). Cependant, l'augmentation des risques crédit liées à de multiples facteurs économiques, juridiques et réglementaires, psychologiques ont amené les banques comme les institutions de microfinance à porter leur attention sur la récupération des créances qu'elles avaient accordées.

Alors dans le cas du recouvrement, l'organisation doit se tourner vers le suivi des clients, en amont pour détecter le plus tôt possible leurs difficultés, et en aval pour parvenir à la régularisation des impayés, par l'utilisation de tous les outils et moyens amiables et judiciaires dont dispose l'institution. Les problèmes d'impayés sont le plus souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêts et des procédures d'octrois de crédit. C'est pourquoi, « en cas de facture non payée à échéance, on engage ce que l'on appelle une procédure de recouvrement d'impayés » (CHAUVOT, 2001 : 88).

Afin d'optimiser les chances d'obtenir le paiement, il convient d'observer un certain nombre de rappels, à savoir :

- relance téléphonique ou par courrier électronique ;
- relance par lettre simple ;
- relance par lettre recommandée ;
- mise en demeure ;
- injonction de payer

Selon le Droit-Finance (Juin 2013), « la lettre de relance, est en effet la forme écrite la plus courtoise de faire remarquer à votre client que vous subissez un impayé avec ses conséquences. La mise en demeure de payer, quant à elle n'entraîne pas de frais ou de pénalité de retard pour le client, mais elle précise la somme due et une nouvelle date de règlement. Il est préférable d'adresser cette lettre sous forme recommandée avec accusé de réception. Par contre, l'injonction de payer est la première étape du parcours du recouvrement judiciaire. Cette action est rapide et peu onéreuse, puisque le débiteur peut alors soit payer, soit formuler une opposition à cette injonction de payer pour une raison qu'il devra justifier ».

Toutefois, l'impayé peut faire l'objet de deux types de recouvrements, celui à l'amiable dans le cas où la réception du paiement est volontaire et celui du contentieux dans le cas où le paiement est forcé. « Dans chacun des cas, la démarche de recouvrement est composée d'un certain nombre d'étapes qui respectent une chronologie immuable » (TAPSOBA, 2007: 9). Ainsi, l'organisation du recouvrement « pour pouvoir effectuer son recouvrement, la créance doit être : certaine (elle doit provenir d'une dette existante, d'une vente par exemple, ou d'un bon de commande), liquide (elle doit être quantifiable, c'est-à-dire pouvoir être chiffrée) et exigible (les délais de paiement doivent être dépassés) » (BOITHIOT, 2012).

Tableau 5 : Modèle de lettre de relance amiable suite à un impayé

Prénom NOM
Adresse
Code postal-Ville
Numéro de téléphone
Adresse E-mail
Lieu, date
Objet : relance à l'amiable pour impayé
Madame, Monsieur,
Nous constatons que votre compte présente toujours un solde débiteur de [renseignez le montant en euro ou en franc] correspondant à la facture n°[indiquez le numéro de la facture à laquelle vous faites références] qui demeure impayée à ce jour.
Nous vous saurions gré de bien vouloir régler votre dû par carte bancaire sur notre site internet [indiquez l'URL s'il y a lieu], par virement, mandat ou chèque à l'ordre de [précisez l'ordre suivi de l'adresse] dans les meilleurs délais.
Si ce règlement était déjà en cours, merci de ne pas tenir compte de ce courrier.
Nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.
[Signature]

Source : Archipelago Publishing SAS (2012)

Ce type de modèle est engagé, lorsque l'un des clients a omis de régler une facture et que le responsable souhaite engager des négociations à l'amiable.

Tableau 6 : Modèle de relance pour impayé avant contentieux

Prénom NOM
Adresse
Code postal-Ville
Numéro de téléphone
Adresse E-mail
Lieu, date,
Objet : relance pour impayé avant contentieux
Madame, Monsieur,
Nous constatons que votre compte présente toujours un solde débiteur de [indiquez le montant en euro ou en francs] correspondant à [précisez ce à quoi cela correspond : facture n°..., au règlement du mois de...] qui malgré plusieurs relances de notre part, demeure impayée à ce jour.
Pour mettre fin à ce contentieux, nous vous recommandons vivement de régler votre dû par carte bancaire sur notre site internet [indiquez l'URL s'il y a lieu], par virement, mandat ou chèque à l'ordre de [précisez l'ordre suivi de l'adresse] dans un délai de [nombre] jours.
A défaut, nous nous verrons dans l'obligation de poursuivre ce recouvrement par voie judiciaire.
Nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.
[Signature]

Source : Archipelago Publishing SAS (2012)

Voici, le modèle de lettre de relance avant mise en demeure qui après plusieurs relances amiables, le responsable envoie au créancier du client un dernier rappel avant d'entamer une procédure judiciaire.

Dans certains cas de figure, il est préférable de faire une mauvaise négociation amiable qu'une bonne procédure judiciaire. Puisqu'il est ainsi possible de mettre au point plusieurs scénarii de relances adaptés au type de client et au risque qu'il représente. Cependant, on distingue trois (3) types de clients : les bons payeurs, les malins et les mauvais payeurs. (voir annexe 18, page 153)

2.2. Procédures de contrôle interne lié au recouvrement

Dans toute entreprise : petite, moyenne ou grande, publique ou privée, la direction générale est toujours amenée à concevoir un système de contrôle de gestion et à en assurer le meilleur fonctionnement en vue de réaliser trois types d'objectifs (DELALANDE, 1977 :27) :

- permettre à la Direction Générale de maîtriser l'évolution de l'entreprise vers les objectifs déjà fixés par la mesure des réalisations, la détection rapide des écarts réels ou possibles par rapport aux plans et la mise en évidence des types d'actions correctives efficaces ;
- amener les différents responsables au sein de l'entreprise à pratiquer l'autocontrôle de leurs actions et leurs contributions aux résultats globaux de l'entreprise ;
- favoriser la création et le maintien d'un climat général caractérisé par un équilibre entre la liberté, l'initiative et la créativité d'une part et la responsabilité d'autre part.

En 1992, de l'autre côté de l'Atlantique, aux USA, la « Treadway commission » initie un groupe de travail en vue d'établir une approche du contrôle interne. Son aboutissement sera connu sous le nom de COSO.

La définition donnée à cette époque par le COSO est la suivante : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Cette définition pose certains concepts fondamentaux :

- le contrôle interne est mis en œuvre par des personnes. Ce n'est pas seulement un ensemble de manuels de procédures et de documents, il est assuré par des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- le management et le conseil d'administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable, et non une assurance absolue.

Pour NAHUM (2008 : 18), « le contrôle interne est axé sur la réalisation d'objectifs dans un ou plusieurs domaines qui sont distincts mais qui se recoupent ». Défini comme étant un ensemble de sécurité contribuant à la bonne maîtrise de l'institution, le contrôle interne s'entend comme les mesures mises en place par la Direction qui ont pour but d'assurer que :

- les objectifs posés par l'entreprise sont atteints ;
- les ressources sont utilisées de façon économique et efficiente ;
- les risques sont contrôlés adéquatement et le patrimoine est protégé ;
- l'information financière et l'information de gestion sont complètes et fiables ;
- les lois et réglementations ainsi que les politiques, les plans, les règles et les procédures internes sont respectés.

Cependant, le contrôle interne, pour être efficace selon le guide de la méthodologie du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA de la BCEAO (2010 :30) doit répondre à certains principes clés tels que :

- une culture de contrôle : il incombe au conseil d'administration et à la Direction Générale de souligner, dans les termes utilisés et les actions entreprises, l'importance du contrôle interne ; cela passe notamment par les valeurs éthiques mises en avant par la Direction dans son comportement professionnel, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Si l'existence d'un fort culte de CI ne garantit pas à une organisation d'atteindre ses objectifs, son absence augmente les risques d'erreurs non décelées ou d'irrégularités ;
- la ségrégation des tâches, qui consiste à assigner à différentes personnes la responsabilité de tâches d'un même flux qui pourrait entraîner des erreurs ou encourager des comportements malhonnêtes si elles étaient effectuées par un seul employé ;

- l'approbation collégiale, qui consiste à faire approuver une opération par plusieurs personnes ;
- vérification croisée, qui peut se faire par l'audit interne ou par tout autre employé. Elle consiste en la vérification du travail d'un employé par un autre employé ;
- autorisations délégations et pouvoirs, qui consistent à répartir au niveau adéquat les pouvoirs de décision ;
- le manuel de procédures, est un des éléments du cadre de référence interne du SFD. Les procédures doivent être segmentées pour plus de clarté avec un système de référence et d'index qui permettent une navigation plus fluide et facilite la recherche des utilisateurs ;

Chaque procédure par contre peut reprendre les informations clés comme la section, le sujet, la date de rédaction, la référence, l'approbation, etc. (BCEAO, 2010 :31).

- la prévention et détection de la fraude, en effet dans le cadre des SFD, le risque de fraude est important du fait même de la présence d'argent physique en grande quantité et du nombre important de petites transactions non significatives ;
- l'incidence des systèmes d'information, sur le dispositif de contrôle interne ;
- évaluation du contrôle interne, qui consiste en une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du CI ;
- du personnel compétent et en nombre suffisant afin de prendre des décisions dans le cadre de la politique fixée et sur base de pouvoirs délégués ; et afin d'exécuter les décisions prises ;
- la documentation des opérations, tout processus qui crée un engagement du chef de l'établissement ainsi que les décisions y relatives doivent être documentés. La documentation doit être tenue à jour et conservée par l'établissement conformément à la loi. Elle doit être organisée de telle manière qu'elle puisse être aisément consultée par un tiers autorisé.

2.3. Les sociétés de recouvrement

Pour recouvrer leurs créances, les organisations font souvent appel à des sociétés de recouvrement de créances afin de contraindre les débiteurs à payer leurs dettes. En effet, il arrive très fréquemment que les entreprises aient à faire face à des montants impayés ou à des factures impayées. Afin de ne pas perdre de temps avec ces mauvais payeurs, les entreprises

doivent faire appel à des agents de recouvrement extérieurs. (Schwarz, 2010). Ces derniers s'occupent d'organiser l'envoi de rappels pour le relancer le paiement et se chargent également d'encaisser les paiements des créances.

La société de recouvrement entame d'abord une procédure de recouvrement à l'amiable afin de tenter de récupérer les montants dus auprès des débiteurs. Toutefois, pour la gestion interne, le service est assuré par le service contentieux qui peut emmener la situation en justice en cas de non paiement après toutes procédures légales, dans ce cas, c'est un huissier de justice qui s'en occupe mais cependant, pour la gestion externe, il est assuré par une société mandatée au recouvrement qui assure toutes les démarches judiciaires. Dans ce cas, la société est appelée le mandant et elle est le créancier.

2.3.1. L'affacturage

Selon ASFOUR (2013 :66), « l'affacturage (factoring en Anglais) est la cession de tout ou partie du chiffre d'affaires d'une entreprise à un prestataire spécialisé appelé société d'affacturage, affiliée ou non à une banque ou un établissement financier ». C'est pourquoi, selon le contrat d'affacturage, elle générera le recouvrement de l'entreprise et, à sa demande, lui fera une avance de trésorerie en lui payant immédiatement le montant de la ou des créances cédées selon les modalités convenues dans le contrat (voir annexe 6, page 117).

Selon la Banque de France (2013), l'affacturage est « une opération d'affacturage, consiste en un transfert de créances commerciales de leur titulaire à un factor qui se charge d'en opérer le recouvrement et qui en garantit la bonne fin, même en cas de défaillance momentanée ou permanente du débiteur. Le factor peut régler par anticipation tout ou partie du montant de créances transférées » (voir annexe 12, page 127).

Dans la pratique, l'affacturage fait intervenir trois protagonistes :

- le client de la société d'affacturage, est un commerçant ou une entreprise détenteur de créances sur sa propre clientèle, qui s'engage à transférer celle-ci à la société d'affacturage. Il est agréé par le factor après examen de diverses informations relatives à son activité ;
- la société d'affacturage, achète les créances transférées par voie de subrogation conventionnelle et fournit au client tout ou partie des services suivants : financement, prévention du risque d'impayé, gestion du compte-client ;

- l'acheteur (client du client), ne connaît plus dès lors que le factor pour le paiement des fournitures du vendeur.

D'une manière classique, l'affacturage apporte plusieurs réponses aux entreprises qui vendent à crédit. Entre autres on peut citer :

- la mise à disposition de leurs recettes sans attendre l'échéance de leurs factures,
- la prévention des créances impayées,
- la gestion rationnelle des coûts liés à la gestion des créances.

Selon TORT (2009 : 48), « l'affacturage est un contrat par lequel une entreprise (l'adhérent) transfère des créances commerciales dans le cadre d'une subrogation conventionnelle ou par cession Dailly visée à l'article 1250 du code civil (Selon l'article 1250 du code civil (1°), la subrogation est conventionnelle lorsque le créancier recevant son paiement d'une tierce personne la subroge dans ses droits, actions, privilèges ou hypothèques contre le débiteur : cette subrogation doit être expresse et faite en même temps que le paiement) à un "factor" (société d'affacturage) en contrepartie de leur paiement sous déduction d'une commission et de frais financiers ».

Comme le synthétise l'ASF dans son guide publié en 2002, l'affacturage est une technique permettant l'accès à trois (3) services pour l'entreprise, à savoir :

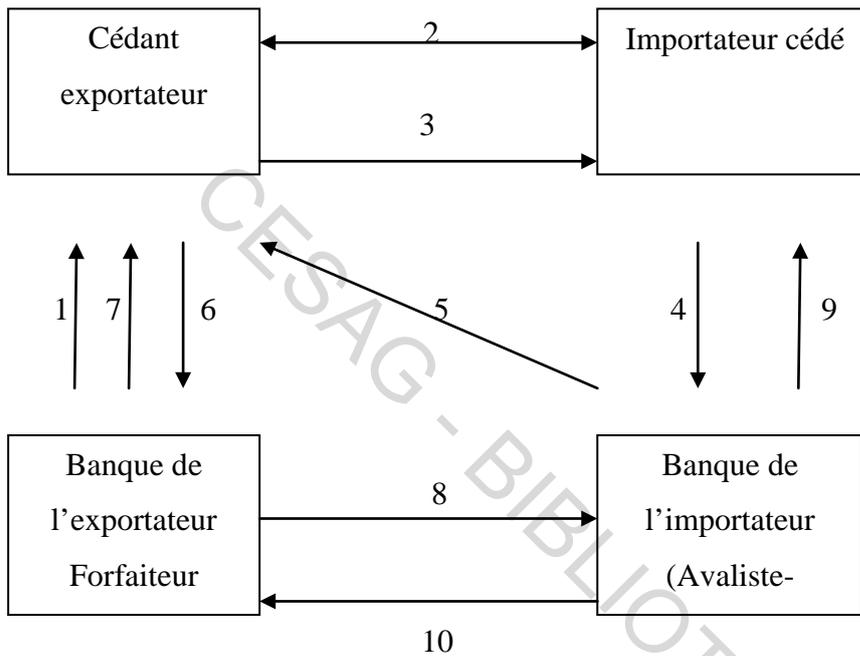
- le financement des créances transférées avant leur échéance normale ;
- la prévention du risque d'impayé dans le cas d'une insolvabilité du client avec la possibilité d'une récupération par l'adhérent jusqu'à 100% de la créance ;
- la gestion du poste client couvrant les opérations de suivi de recouvrement et de contentieux (TORT, 2009 : 48)

2.3.2. Le forfaitage

Le forfaitage, est une « opération appelée aussi escompte sans recours ou escompte à forfait, par laquelle un établissement de crédit acquiert à un prix forfaitaire une créance découlant d'une transaction commerciale généralement effectuée avec l'étranger. Cette opération se matérialise généralement par l'escompte d'effet de commerce. Dans ce cas, l'établissement de crédit s'engage à ne pas exercer de recours contre le cédant indépendamment du fait de savoir si le débiteur effectuera ou non son paiement » (Banque-Info, 2013).

A l'inverse de l'assurance crédit et de l'affacturage, le forfaitage s'applique au cas par cas et non sur des encours globaux. Selon CHECALIER (2003 :76), « le forfaitage est l'achat sans recours de créances commerciales existantes et matérialisées par l'engagement de paiement irrévocable de la part de la banque de l'acheteur sous une forme préalablement agréée par le forfaitaire ». (Voir annexe 9, page 122)

Figure 1 : Opération classique de Forfaitage



Légende :

1. montant financier
2. contrat commercial
3. expédition/naissance de la créance
4. remise traites pour aval/ garantie
5. remise traites avalisées au cédant
6. remise traites pour escompte sans recours à la banque
7. net d'escompte payé à l'exportateur cédant
8. à échéance, la banque remet les traites à l'encaissement pour paiement
9. la banque avaliste débite le compte de l'acheteur
10. la banque avaliste paie la banque de l'exportateur

Source : CHEVALIER (2003 : 77)

Tableau 7 : Comparaison pratique entre l’Affacturage et le Forfaitage

	Affacturage	Forfaitage
Durée des créances	Sauf dérogation, inférieur à 120 jours	30 jours à 5 ans, dépend du pays. Quelques cotations à 7 ans
pays	- Essentiellement domestique à l’international, - essentiellement pays de l’OCDE, plus rarement pays émergents	OCDE + pays émergents
produit	Tous produits y compris services	Essentiellement biens d’équipements
Type d’opération	Rachat, gestion des créances, recouvrement, trésorerie et accord sur encours annuel à venir	Rachat de créance sans recours, opération au coup par coup
Montant concerné	Faible	En principe, minimum 50.000 euros, mais plutôt de très gros montants
coût	Dépend des options choisies	Prime liée au pays, taux d’escompte sur la durée commission d’engagement

Source : ASFOUR (2013 : 66)

2.3.3. L’assurance crédit

Il existe de nombreuses variantes d’assurance-crédit entendues au sens large de la formule : indemnités d’assurance consécutives à la destruction d’un bien, souscription d’un contrat d’assurance visant à garantir la banque en cas de décès de son client, assurance aval qui n’est plus guère usitée (voir annexe 5, page 116).

« L’assurance-crédit est une assurance souscrite par les entreprises pour les garantir contre le risque d’insolvabilité de leurs clients » (MATHIEU, 1995 :257).

L’assurance-crédit ou assurance sur les comptes-clients, permet à une entreprise de se prémunir contre le risque de défaillance de paiement de ses clients débiteurs. Soit parce que les clients se révèlent subitement insolubles, soit lorsqu’ils ne paient pas dans les délais convenus au moment de la vente. Cependant, les mécanismes d’assurance mis en œuvre permettent, d’une part, de rembourser à l’assuré les pertes subies du fait de l’insolvabilité

d'un client, d'autre part, de fournir à l'assuré de précieux renseignements sur la solvabilité de leurs clients.

Selon les propos de BARTHELEMY (2004 : 56), cette assurance peut également se définir « comme un mécanisme de mutualisation par lequel un grand nombre d'entités mettent en commun par l'intermédiaire d'un assureur les ressources nécessaires à la compensation financière des sinistres qui frapperont certaines de ces entités ».

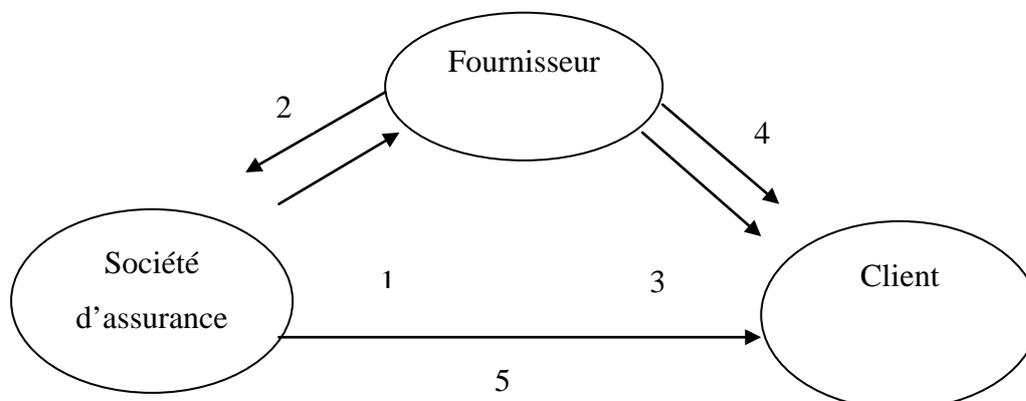
Par ailleurs, selon VAN PRAAG (1995 :72) « l'assurance-crédit, comme son nom l'indique est une activité relative au domaine de l'assurance stricto sensu, en ce sens qu'elle n'indemnise l'assuré qu'après la réalisation exclusivement financière » mais cependant régie par le code des assurances, « l'assurance-crédit est une technique d'assurance qui permet à son bénéficiaire d'être indemnisé en cas de pertes dues à l'insolvabilité d'un ou plusieurs de ses clients ».

Il résulte de ces définitions que pour qu'un risque puisse être transféré à un assureur, il doit être :

- aléatoire (la survenance du sinistre chez l'assuré ne peut être prévue) ;
- mutualisable (plusieurs assurés sont exposés à des risques comparables) ;
- quantifiable (les dommages peuvent être estimés sur la durée de la garantie).

Ainsi, on peut dire que l'assurance-crédit est une activité spécifique intermédiaire entre l'assurance et la banque.

Figure 2 : Schéma sur l'assurance-crédit en situation de prévention

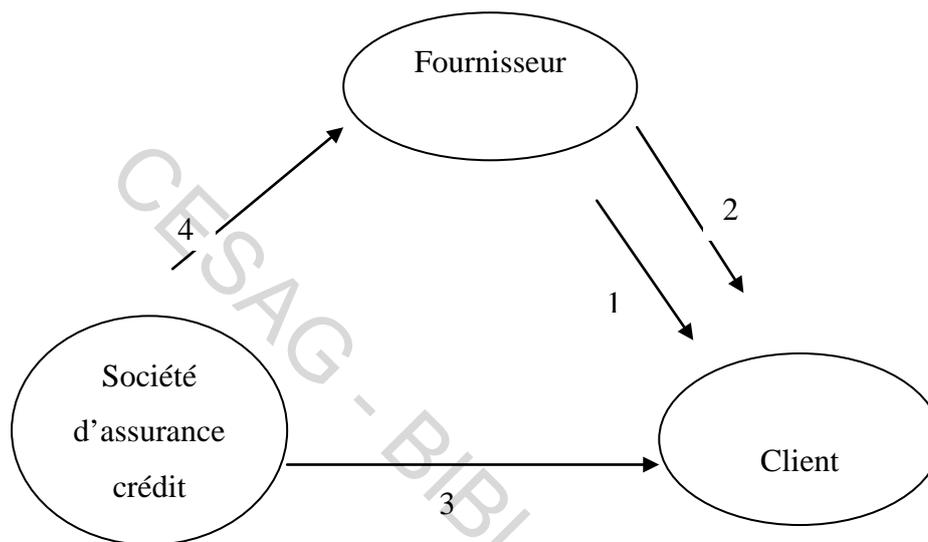


Légende :

- 1- garantie
- 2- prime d'assurance
- 3- livraison
- 4- facturation
- 5- surveillance

Source : SUBRAMANIAM (2003 :23)

Figure 3 : Schéma sur l'assurance-crédit en situation d'impayée



Légende :

- 1- livraison
- 2- facturation
- 3- recouvrement
- 4- indemnisation

Source : SUBRAMANIAM (2003 :24)

L'assurance-crédit propose :

- la prévention et la surveillance de ses clients ;
- la gestion des contentieux ;
- l'indemnisation de ses impayés.

2.3.4. Crédit management

Au sein d'une entreprise, le crédit management a pour mission la maîtrise de l'encours clients. Pour un client donné, cet encours correspond au chiffre d'affaires non payé (échu et non échu) ainsi qu'aux commandes en cours (Cette définition a été ajoutée et publiée le 7/06/2012, www.dicodunet.com/definitions/economie/credit-manager.htm). La mission du crédit manager vise à éviter le risque lié à la défaillance du client.

Pour éviter ce risque, il met en place un dispositif de prévention basé sur le renseignement commercial et financier qui conduit à noter le risque pour un client, à savoir :

- il veille au respect des conditions générales de vente établies dans l'entreprise et à leur acceptation préalable par le client ;
- il met en place des procédures visant à identifier puis maîtriser, les risques pouvant apparaître au cours des relations commerciales avec un client.

Ce même crédit manager, tient également un rôle d'arbitre entre les intérêts commerciaux et les exigences financières de l'entreprise. (Voir annexe 7, page 119) « Métier de contact et métier stratégique, le crédit management fait appel à une large palette de compétences techniques et de qualité morale, allant du financier au juridique, en passant par le commercial et la communication » (SUBRAMANIAM, 2003 :13).

Les objectifs principaux du crédit management sont les suivants :

- minimiser les pertes sur les créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires;
- accélérer les encaissements tout en minimisant les retards ;
- Afin d'atteindre ces objectifs, le rôle du crédit manager sera structuré autour de trois axes :
- le crédit manager doit avoir un rôle préventif en évaluant les risques clients (analyse financière, étude du comportement de paiement, et les informations issues de la force de vente...), et en déterminant les limites de crédit ou découvert. Il doit par ailleurs participer à la maîtrise du besoin en fonds de roulement et à la prévention du risque de défaillance des entreprises clients ;
- le crédit manager, au côté des commerciaux, participe à la réalisation de leurs objectifs de vente tout en protégeant les intérêts financiers de l'entreprise ;

- le crédit management doit responsabiliser les forces de vente et sensibiliser les services comptables et financiers. Par sa juste appréciation des affaires et des problèmes, il doit connaître et suivre régulièrement l'évolution de la situation financière des clients de l'entreprise. « Le crédit management est la gestion du risque inhérent à l'activité commerciale de l'entreprise ; précisément, le risque de défaillance de ses partenaires commerciaux, clients ou fournisseurs » mais sur le plan opérationnel, « le crédit management, constitue la gestion d'un ensemble d'informations instables et plus ou moins fiables, c'est-à-dire est donc un consommateur d'informations très vite périssables » (VAN PRAAG, 1995 : 15-16).

En effet, quelle que soient la société et son organisation, la description de poste du crédit-manager peut se résumer aux points suivants :

Tableau 8 : Description de poste du crédit-manager

<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger les conditions générales de ventes et les contrats pour prévenir le risque dans la relation commerciale. • Négocier les conditions de paiement pour être payé à bonne date et accélérer les paiements. • Analyser les états financiers de l'entreprise-cliente pour détecter ses faiblesses, ses forces et opportunités commerciales. • Relancer avant l'échéance pour détecter les litiges. • Fixer et gérer une limite d'encours acceptable pour le client et la force de vente. • Participer à la résolution des litiges pour lever tout obstacle au paiement et réduire les retards. • Mettre en place une garantie pour sécuriser les paiements. • Relancer à l'amiable les créances dues pour préserver la relation commerciale. • S'appuyer sur la comptabilité-clients pour étoffer l'information-clients. • Préparer les dossiers contentieux, suivre les procédures judiciaires pour récupérer sa créance. • Gérer la relation avec les partenaires (information commerciale, cabinets de recouvrement, conseil, assurance-crédit, affacturage...) dans un souci d'efficacité et de maîtrise des coûts. • Informers les commerciaux : communiqué sur les enjeux financiers de la vente.
--

Source : SUBRAMANIAM (2003 : 14)

2.3.5. Titrisation

« La titrisation est un montage financier qui permet à une société d'améliorer la liquidité de son bilan ». (Les Echos, 2014)

La titrisation s'inscrit dans une tendance lourde de la finance au niveau mondial, celle qui consiste à rendre échangeable sur les marchés des produits pour lesquels il n'existe pas traditionnellement de marché primaire ou secondaire. Par ce biais on réalise le plus souvent un transfert total ou partiel des risques de certaines institutions à d'autres. Alors, « cette transformation d'actifs illiquides en titres négociables peut par ailleurs s'accompagner d'une restructuration et d'une reconfiguration donnant aux titres offerts au marché des caractéristiques différentes de celles des actifs sous-jacents en terme de paiements de coupons, en terme de durée et de sensibilité aux fluctuations de taux d'intérêt » (BKAIRI, 2007).

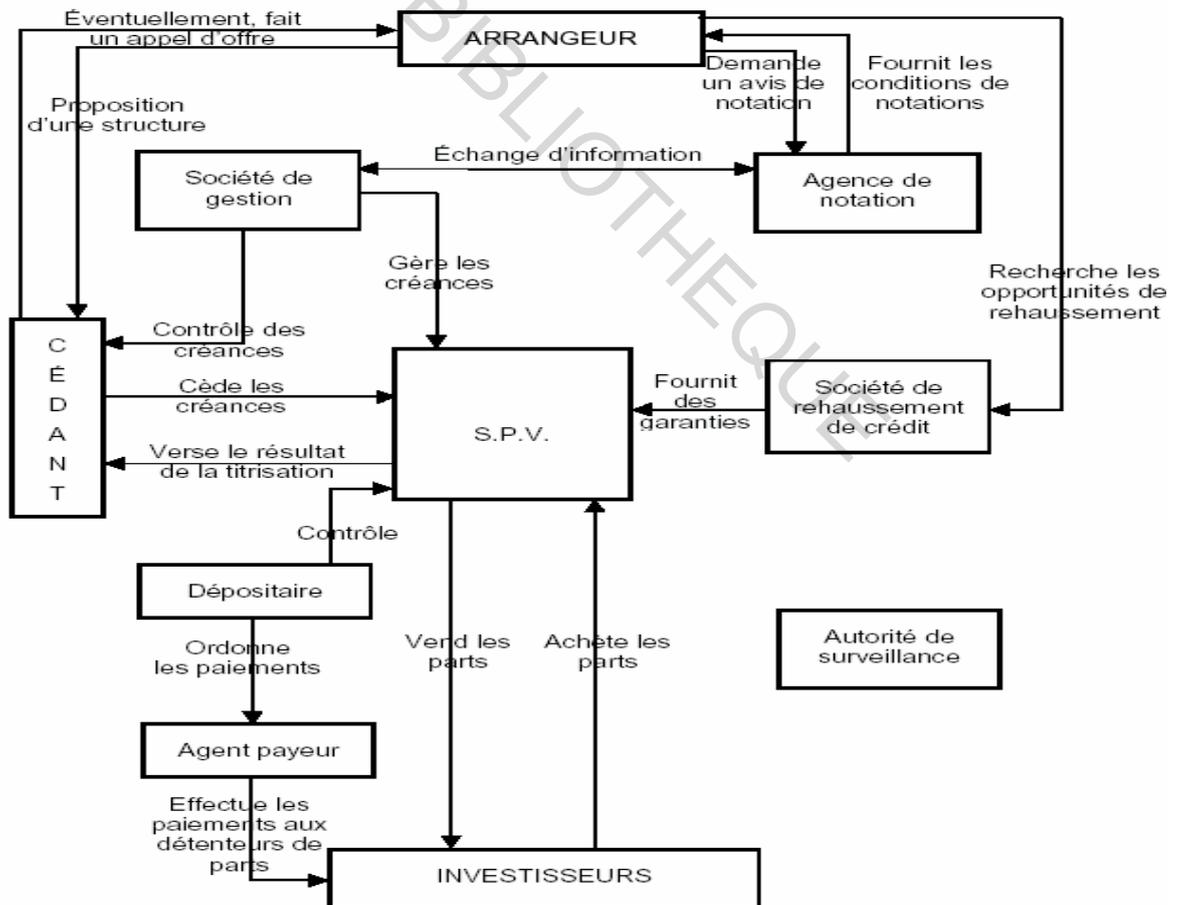
Pour CADIOU & al (2008 : 53), « la titrisation consiste à organiser le transfert d'un portefeuille d'actifs à une structure ad hoc : un fonds commun de créances (FCC ou SPV pour Special Purpose Vehicle), mais celle-ci constitue surtout une source de financement à moindre coût, puis qu'elle permet d'émettre des titres de créances dont la qualité est garantie par les actifs transférés : le taux d'intérêt servi est ainsi négocié avec une prime de risque réduite, l'objectif étant souvent d'atteindre la meilleure notation possible (AAA), au niveau que la dette souveraine » (voir annexe 8, page 120).

Selon WIKIPEDIA (2013), « la titrisation est une technique financière qui consiste classiquement à transférer à des investisseurs des actifs financiers tels que des créances, en transformant ces créances au travers d'une société ad hoc, en titres financiers émis sur le marché des capitaux ». En général, le principe de la titrisation de créances est simple : une entreprise cède des créances qu'elle détient sur sa clientèle à une entité ad hoc, c'est-à-dire qu'elle va acquérir des créances et émettre des titres sur le marché de capitaux pour financer l'acquisition de créances. « La titrisation est une technique financière par laquelle le financement des prêts à la clientèle n'est plus assuré par le distributeur, un établissement bancaire, mais par le marché des capitaux directement, c'est-à-dire par les investisseurs » (Granier & al, 1997 : 23)

Pour BARTHELEMY & al (2004 : 57), « ce système de financement alternatif des risques est né aux USA (alternative financing), en particulier pour pallier le manque de capacité des assureurs sur des événements catastrophiques ». L'auteur BARTHELEMY (2004) définit la titrisation comme « une assurance qui est particulièrement adaptée aux risques de gravité ». La titrisation compte à elle, est l'un des moyens privilégiés de refinancement des organismes prêteurs (banques, institutions de crédit).

Enfin, selon FRACHOT Antoine & al (1995 : 5), « l'opération de titrisation consiste à créer des titres financiers à partir d'ensembles de créances. Ces créances peuvent être des prêts hypothécaires, les titres portent alors le nom de Mortgage-Backed Securities (MBS), mais aussi des prêts multi famille, des prêts aux collectivités locales ». Plus loin encore, « la titrisation, permet de transformer les flux de remboursements provenant des créances en flux versés aux détenteurs de titres » (FRACHOT, 1995 :139).

Figure 4 : Schéma de la titrisation



Source : SUBRAMANIAM (2003 :37)

On voit immédiatement que pour l'entreprise, cette technique présente l'avantage d'une couverture pluriannuelle ajustable à tout moment par l'achat ou la revente de titres. En outre, elle dispose immédiatement de la trésorerie qui lui sera nécessaire au moment du sinistre, puisque la cession des obligations se traduit par injonction de capital en provenance des investisseurs.

Comme le montre le schéma précédent selon CADIOU & al (2008 :53), « la titrisation est un outil supplémentaire de répartition des risques au sein du montage : les actifs constituent le sous-jacent d'une émission de titres dont le profil de risque est varié du moins risqué (TCN AAA) au plus risqué (equity).

2.4. Les procédures simplifiées de recouvrement de créances et voies d'exécution

Dans le souci de simplicité et de clarté, nous traiterons successivement des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution. En dépit de l'appellation « procédures de recouvrement » qui est trompeuse, les procédures simplifiées se distinguent des voies d'exécution dont elles ne constituent que le prélude ; elles ne sont pas véritablement des procédures de recouvrement.

2.4.1. Les procédures simplifiées de recouvrement de créances

Selon ASSI-ESSO et DIOUF (2002 : 1), les procédures simplifiées de recouvrement de créances se définissent comme étant « des voies par lesquelles un créancier peut rapidement obtenir un titre exécutoire c'est-à-dire une décision judiciaire de condamnation de son débiteur au paiement de la créance ». Ces procédures sont désormais au nombre de deux : l'injonction de payer et l'injonction de délivrer ou de restituer.

2.4.1.1. L'injonction de payer

En droit, « l'injonction de payer est une procédure permettant à un créancier d'obtenir d'un juge un titre exécutoire (une ordonnance d'injonction de payer) afin de recouvrer sa créance. C'est une procédure judiciaire rapide et peu onéreuse qui permet à un créancier de contraindre son débiteur à honorer ses engagements » (WIKIPEDIA, 2013).

L'injonction de payer, est cependant une procédure de recouvrement de créances qui permet d'obtenir un titre exécutoire dans un délai et à frais réduits, c'est-à-dire autorisant le

créancier à faire procéder, le cas échéant, à la saisie des biens de son débiteur. « la procédure d'injonction de payer en droit OHADA s'avère en théorie incontestablement simple, rapide et peu coûteuse dans ses considérations non contentieuses ou non contradictoires, alors même que le recouvrement pour lequel elle est usitée peut désormais concerner des sommes trop importantes contrairement aux législations nationales qui en limitaient le montant » (ETOUNDI,2006 :53).

L'article 1^{er} de l'Acte uniforme sus-visé stipule que « le recouvrement d'une créance certaine, liquide et exigible peut être demandé suivant la procédure d'injonction de payer ». Quant à l'article 2 de l'Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, il spécifie que la procédure d'injonction de payer peut être introduite lorsque la créance est certaine, liquide et exigible et que :

- la créance a une cause contractuelle,
- l'engagement résulte de l'émission ou l'acceptation de tout effet de commerce, ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante.

Le rejet de tout ou partie de la requête est sans recours pour le créancier qui peut toujours engager une instance normale en réclamation des sommes (Article 5).

En cas d'opposition, le contentieux est porté devant le juge du fond et donne lieu à une instance contradictoire précédée d'une tentative de conciliation.

2.4.1.2. L'injonction de délivrer ou de restituer

Pour l'OHADA (2001), l'injonction de délivrer est une « procédure qui n'est utilisable que par celui qui se prétend créancier d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé qui doit alors saisir par voie de requête la juridiction compétente du domicile ou du lieu de résidence effective du débiteur de cette obligation pour qu'elle ordonne la délivrance ou la restitution du bien concerné (Art.19 et 20) » de l'OHADA.

En l'absence d'opposition dans les 15 jours de la signification de la décision portant injonction de délivrer ou de restituer, le créancier peut demander l'opposition de la formule exécutoire sur cette décision et celle-ci produit alors les effets d'une décision contradictoire et n'est plus susceptible d'appel (Art.27) (voir annexe 20, page 156).

2.4.2. Voies d'exécution

Prévues dans l'Article.28 de l'acte uniforme qui veut « à défaut d'exécution volontaire, tout créancier peut quelle que soit la nature de sa créance, dans les conditions prévues par l'acte uniforme, contraindre son débiteur défaillant à exécuter ses obligations à son égard ou pratiquer une mesure conservatoire pour assurer la sauvegarde de ses droits ».

Les étapes des voies d'exécution sont :

- les saisies conservatoires ;
- l'opération de saisie ;
- la conversation en saisie vente.

Le recouvrement de créance qui consiste pour la personne à qui vous devez de l'argent à utiliser tous les moyens légaux, amiables ou judiciaires, pour obtenir de vous (le débiteur) le paiement d'une somme d'argent (la créance). A cet effet deux possibilités s'offrent à la créance à savoir : la voie amiable et la voie judiciaire.

2.4.2.1. Recouvrement amiable

« Le recouvrement amiable est l'ensemble des actions non judiciaires entreprises par un créancier pour récupérer les sommes d'argent qui lui sont dues » (Dico du net, 2008).

Les techniques du recouvrement amiable, les plus utilisées sont les relances écrites ou téléphoniques (lorsque le numéro est connu) rappelant l'origine de la dette et son montant et encore les visites domiciliaires. C'est une phase de négociation visant à trouver un accord avec le débiteur en cas de litige. La plupart du temps, en cas d'échec, elle mène à une procédure de recouvrement judiciaire.

Sa limite, c'est qu'il permet de dénouer des situations difficiles, mais ne peut pas toutes les résoudre. Alors, aucune mesure judiciaire ne peut être prise durant cette phase, ni action sur le patrimoine du débiteur ne peut donc être entreprise.

Au stade amiable, le recouvrement peut s'effectuer de trois manières :

- directement par l'entreprise elle-même ou l'un de ses préposés ;
- pour le compte de l'entreprise, par un tiers, professionnel obligatoirement habilité qui agira en vertu d'un mandat ;
- par un nouveau créancier substitué au premier (ESCHENAZI, 2008 : 3).

2.4.2.1.1. La relance courrier ou écrite

Pour le WIKIPEDIA (2013), « Une lettre de relance est un courrier envoyé, qui vise à rappeler à son destinataire qu'il y a un désaccord entre eux, généralement une dette ». Cette démarche peut être faite en son nom propre ou par l'intermédiaire d'un établissement de recouvrement de créances, d'un avocat ou de toute autre personne dûment mandatée.

La lettre de relance est par contre la plus simple des méthodes et même si son efficacité est contestée, elle reste la plus employée et la plus économique. En effet, la lettre de rappel ou de relance n'a aucun fondement légal mais permet la négociation (voir annexe 4, page 115).

2.4.2.1.2. La relance téléphonique ou phoning

Toujours d'actualité bien que souvent malmenée, « la relance téléphonique est une étape de la prospection commerciale dont le vendeur aurait bien du mal à se poser ». (Fiche Pratique, 2012). Pour Laurent LELOUP (2009), ces relances avant échéance permettent ainsi :

- de déceler les réclamations et résoudre les litiges ;
- de débloquer les situations résultant de causes de retard ou de non paiement ;
- de rappeler au client l'arrivée de ses prochaines échéances ;
- de réclamer le retour d'un effet pour remise à l'escompte.

L'avantage que possède la relance, c'est qu'elle permet de conclure en direct un accord avec le client par exemple l'obtention d'une réponse précise sur la date de réception d'un paiement. Pour être efficace, la relance téléphonique doit être accompagnée d'une historisation détaillant les actions réalisées et d'une tenue très stricte des informations comptables et commerciales de chacun des clients d'où l'importance à utiliser un outil de suivi des encours et des litiges.

Enfin, avec « les nouvelles techniques telles que skype, e-business, vidéoconférence ouvrent de nouvelles possibilités de rapidité et d'efficacité. Elles vont certainement se développer

dans les prochaines années ». (ESCHENAZI, 2008 :4). Le retard de paiement est-il seulement une menace pour l'entreprise? Bien sûr que non, c'est aussi une fabuleuse opportunité pour entrer en contact avec le client, c'est-à-dire de pouvoir comprendre, creuser ses attentes, trouver des solutions, voire vendre plus et mieux.

2.4.2.1.3. La visite domiciliaire

Sur le plan strictement formel, on distingue la notion de visite domiciliaire de celle de perquisition. « La visite domiciliaire est le fait pour un fonctionnaire de police de pénétrer dans un domicile avec l'autorisation de celui qui a la jouissance de ce lieu » (Justice-en ligne, 2009).

L'importance ici est de se confronter physiquement avec le débiteur et montrer sa ferme intention de se faire payer, allant jusqu'à faire le siège de l'entreprise du débiteur. L'effet de surprise n'est pas à négliger dans ce cas mais il faut absolument « assurer le coup », le débiteur ne doit pas avoir l'occasion de se dérober.

La personne qui effectue une visite au domicile du consommateur dans le cadre d'un recouvrement amiable de dettes doit présenter un document écrit qui en plus des données contenues dans la mise en demeure préalable, doit préciser les mentions suivantes :

- le nom de la personne qui se rend sur place ;
- l'indication en caractère gras et dans un cadre distinct du texte, que le consommateur n'est pas obligé d'accepter la visite à son domicile et qu'il peut y mettre fin à tout moment. Cette information doit également lui être donnée oralement au moment de la présentation sur les lieux ;
- lors de chaque paiement complet ou partiel d'une dette à l'occasion d'une visite domiciliaire, un reçu mentionnant la dette faisant l'objet du paiement, doit être délivré au consommateur. (Service public de Wallonie, 2013)

2.4.2.2. Recouvrement contentieux

Le service contentieux constitue la dernière étape du processus de recouvrement et de l'organisation de la filière risque de la banque. Il consiste à recourir à des moyens d'actions externes à l'institution, notamment le recours aux services des huissiers ou les sociétés spécialisées dans le recouvrement de créances pour compte de tiers, des avocats, etc.

« Il est souhaitable que le maximum de dossiers ait été régularisé avant ce stade, qui a un coût pour l'institution, sans toutefois alourdir la durée du recouvrement précontentieux qui ne doit pas dépasser trois mois » (PATE, 2010 :15). (Voir annexe 10, page 123)

Selon NAHUM (2010 : 69), « le recouvrement contentieux doit être défini comme la phase ultime du processus, lorsque toutes les ressources amiable sont épuisés. A ce stade la relation commerciale avec le client n'est plus prédominante. Le point de départ du recouvrement contentieux est la mise en demeure ».

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous notons que l'efficacité et l'efficience des procédures de contrôles liées à la gestion de recouvrement de crédits et de leur mise en œuvre sont au cœur de la régulation et de la bonne gouvernance des institutions de microfinance.

En effet, une bonne maîtrise de ces outils de contrôles et leurs applications permet aux différents protagonistes de ces institutions de pouvoir être capables de vérifier leur efficacité, de suivre l'évolution de crédits accordés aux différents clients ainsi que faire face aux différents risques auxquels l'institution peut être exposée et également apporter des corrections si nécessaires.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

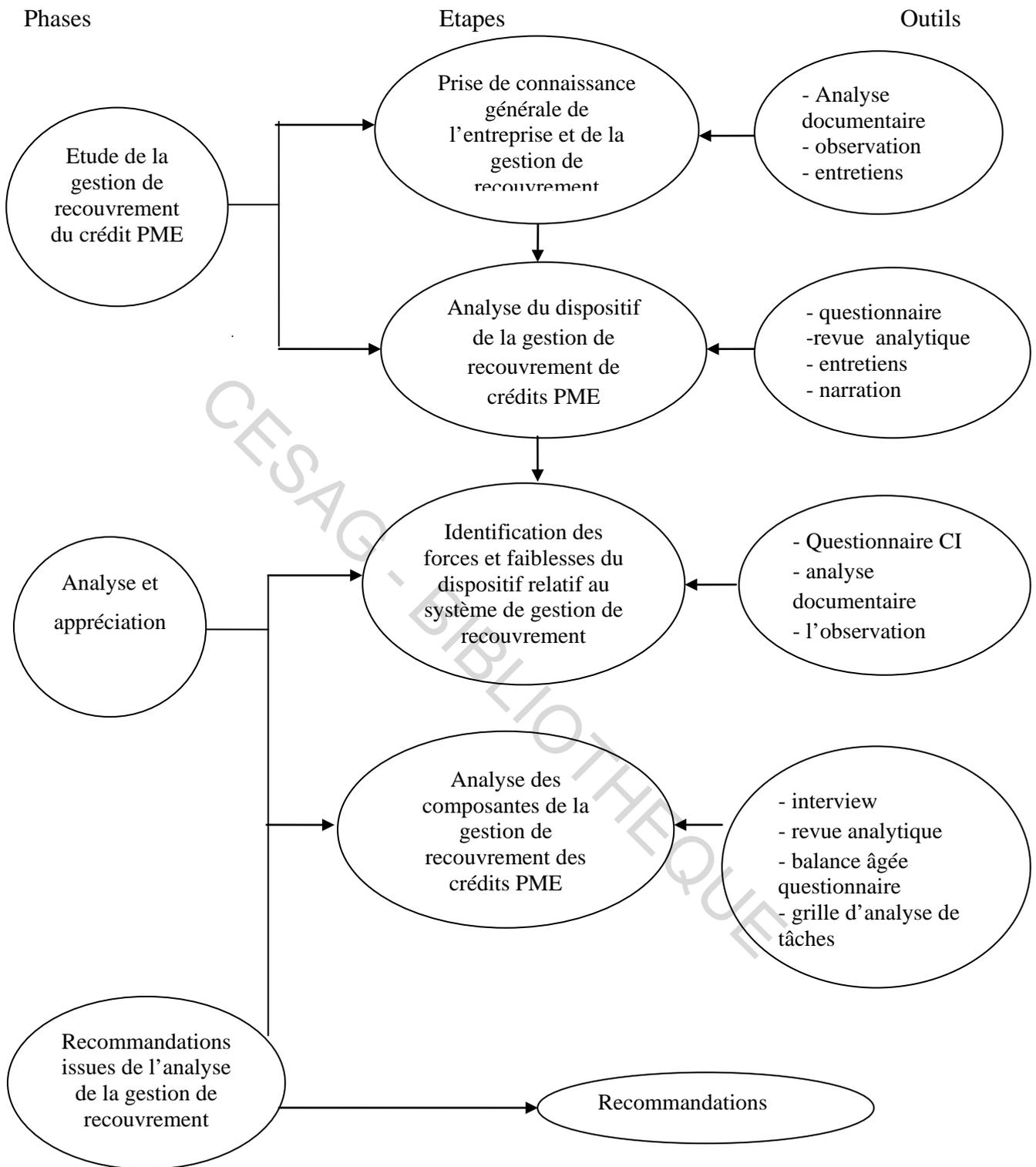
Comme toute étude, l'objectif de ce chapitre est de présenter la démarche à suivre dans le cadre de l'Analyse de la gestion de recouvrement des crédits PME accordés au groupement de femmes dans la zone urbaine de Dakar. L'étude de notre chapitre, sera basée sur l'élaboration du modèle d'analyse, la présentation des outils nécessaires à la collecte des données ainsi qu'à l'approche analytique.

3.1. Modèle d'analyse

A partir de cette revue de littérature, nous allons élaborer un modèle d'analyse qui servira de guide tout au long de l'étude puisqu'il sera question de faire l'analyse des données nécessaires sur la gestion de recouvrement des crédits PME accordés au groupement de femmes.

Dans le cadre de cette étude, notre modèle d'analyse est illustré par le schéma ci-dessous :

Figure 5 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Outils et Techniques de collectes de données

En fonction des objectifs de l'étude et des différentes étapes du modèle d'analyses, il est question ici de présenter les différents outils et techniques de collectes de données que nous allons retenir pour mieux mener l'étude sur le terrain, à savoir : l'observation, l'analyse documentaire, l'entretien, le guide d'entretiens, la narration.

3.2.1. L'entretien

Elle va consister en une conversation avec les responsables et leurs collaborateurs sur la base d'un guide d'entretien. Il s'agit pour nous de connaître les étapes des procédures de gestion du recouvrement en interrogeant les différents interlocuteurs sur les moindres détails concernant la réalisation de leurs tâches.

3.2.2. L'observation

« L'observation est une démarche d'élaboration d'un savoir, au service de finalités multiples, qui s'insèrent dans un projet global de l'homme pour décrire, comprendre son environnement et les événements qui s'y déroulent (un extrait de 1992 du passage de l'ouvrage : « les techniques d'enquêtes en sciences sociales » des auteurs A. Blanchet, R. Giglione, J.Massonat, A.Trognom) ». (Aline, 2004 : 23-24). Mais selon BLANCHET & al (2013), « l'observation tente d'enregistrer de façon précise et systématique, objectivement, les activités auxquelles se livrent les gens dans leur cadre normal ».

L'observation, va permettre la prise en connaissance de l'entreprise et des procédures de son système de gestion de recouvrement ainsi que permettre d'identifier et d'analyser les mécanismes de son recouvrement.

3.2.3. L'analyse documentaire

Elle permettra de réunir les documents internes au niveau des différentes structures de la DPME pour nous faire une idée de la gestion de recouvrement mis en place. Les documents visés seront :

- l'organigramme de la DPME;
- le manuel du dispositif global de contrôle interne qui traite de l'organisation générale de la Direction,
- le manuel qui renferme l'ensemble des procédures et notes de services afférentes au processus crédit;
- le document de référence en matière de recouvrement des créances;
- les rapports produits dans le cadre du suivi du portefeuille de crédits ;
- les rapports d'organes de gestion

3.2.4. Le questionnaire

Les questionnaires se présentent habituellement sous deux formes : l'une simplifiée qui ne motive pas d'autres réponses que le oui ou le non, est appelée questionnaires fermés, et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées, est dénommé questionnaires ouverts. (Voir annexe 1, page 108)

« Les questionnaires sont établis à l'aide de guides opératoires afin qu'aucune question essentielle ne soit omise. Les questionnaires doivent être adaptés à la taille et à l'activité de l'entreprise. En se servant des guides opératoires comme questionnaire ». (Ouattara, 2005)

Outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de la mission d'audit, le questionnaire du contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée. Pour ce faire, le QCI est un véritable outil méthodologique permettant d'identifier :

- les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les risques et erreurs potentiels ;
- les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés.

Servant de guide lors de l'analyse, ils permettent également un gain de temps surtout quand les contrôles sont répétitifs ; permet de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs de contrôles essentiels. C'est pourquoi, il y a autant de QCI que de mission d'audit. Ainsi, le QCI permet de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic. (voir annexe 2, page 113)

3.2.5. L'interview

D'après le WIKIPEDIA (2013), « l'interview est une entrevue, c'est-à-dire un jeu de questions/réponses à sens unique entre deux personnes, parfois selon le mode Qui? questions qui permettent d'identifier l'acteur concerné. Quoi? questions permettant d'identifier les tâches et les opérations (nature des tâches effectuées, personnes concernées...Où? questions permettant d'identifier le lieu où se déroule l'opération et son emplacement. Quand? questions permettant d'avoir des réponses quant aux budgets et cycles de temps nécessaires pour la réalisation des opérations (début, fin, durée, planning). Comment? questions permettant de décrire le mode opératoire des opérations. Combien? questions permettant d'avoir l'idée sur le nombre, la quantité, la mesure et le temps. Pourquoi? questions permettant d'avoir l'idée sur la raison, pour obtenir des informations de la part de 'l'interviewé'. L'intervieweur pose les questions et 'l'interviewé' y répond.

Dans l'élaboration des QCI, ces sept (7) questions fondamentales constituent la trame commune avec laquelle vont se décliner les questions spécifiques pour chaque tâche élémentaire. En fait, il s'agit de formuler la meilleure question pour savoir si la tâche élémentaire est bien faite et bien maîtrisée.

Aussi, d'après RENARD (2010 :335), « l'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne ».

3.2.6. Le guide d'entretien

C'est un outil utile lorsque l'on veut réaliser un grand nombre d'entretiens, et minimiser les risques de subjectivité de la part de l'enquêteur. En vue d'obtenir les différentes informations, l'entretien a lieu avec le responsable du service de recouvrement (voir annexe 3, page 114).

3.2.7. La narration

Elle nous a permis de connaître les activités réalisées au quotidien par les services de la DPME.

En effet, il existe deux sortes de narration qui sont le plus souvent utilisées dans le domaine de l'audit interne. « Toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité (outil

le plus élémentaire qui soit, mais qui n'est pas à négliger pour autant, est la plus riche et c'est elle qui apporte le plus d'enseignements) et la narration par l'auditeur (qui est la transcription narrative d'une narration orale est déjà une narration d'auditeur, n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances) » (RENARD ,2010 : 354)

Tableau 9 : Les avantages et inconvénients de la Narration

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Créé d'entrée de jeu un bon climat entre auditeur et audité : laisser parler les gens est encore le meilleur moyen d'obtenir leur adhésion, - Permet l'obtention de riches informations. 	<ul style="list-style-type: none"> - la difficulté à retrouver les informations cherchées dans le discours de l'interlocuteur, - la difficulté de compréhension si le narrateur use et abuse des sigles, termes techniques et autres locutions abrégées, c'est-à-dire n'être compréhensible que par son auteur (abréviation, qualité de l'écriture,...), - rendre difficile la vision d'ensemble du système et la chronologie des opérations, - ne permet que difficilement de s'assurer que le descriptif est complet, - elle est plus particulièrement adaptée aux systèmes simples et à certains aspects du système qu'il est difficile de schématiser.

Sources : nous même inspiré par RENARD (2010 :354-355) et Parallels Gmbh (2009).

3.2.8. Revue analytique

Parmi ces nombreux techniques, une est régulièrement et particulièrement utilisée en raison de son importance et de sa présence dans toutes les étapes de la mission de l'auditeur : la revue analytique. C'est pourquoi selon KHALID (2010), « la revue analytique, est un outil de contrôle efficace qui permet à l'auditeur d'analyser les diverses variations des données internes et externes à l'entreprise, en vue de vérifier la fiabilité de son système comptable. Cet outil repose en réalité, sur d'autres techniques employées par les professionnels, selon leur besoin d'analyse et d'examen, dont les plus utilisées sont : la revue de vraisemblance, la comparaison de données absolues, la comparaison de données relatives et l'analyse de tendances ».

Il convient toutefois de préciser que, si cette technique tient une place importante dans le déroulement de la mission de révision, elle n'a que rarement une force probante suffisante si elle est utilisée seule.

3.2.9. Balance âgée

La balance âgée, outil indispensable pour bien gérer son poste client et identifier les mauvais payeurs, depuis combien de temps ils le sont et pour quel montant, est un outil qui permet de suivre l'état des créances clients (ou fournisseur).

Document comptable récapitulatif tous les comptes clients ou fournisseurs dont les comptes ne sont pas soldés, elle sert à :

- mettre à jour les comptes clients ou fournisseurs en lettrant les règlements reçus avec factures émises,
- vérifier les erreurs des saisis. La correction se fait alors en passant par le journal de compte client à compte client,
- relancer les clients ou à payer les fournisseurs selon l'échéance de règlement prévu.

En quelques sortes, elle permet d'obtenir l'état des retards de paiement et ainsi pouvoir mettre en place d'éventuelles relances si les délais s'allongent de manière trop importante.

3.2.10. Grille d'analyse des tâches

Toutefois selon RENARD (2010 : 357), la grille d'analyse des tâches est « la photographie à un instant T de la répartition du travail ». C'est aussi un document sous forme de tableau qui relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de postes. Par contre, sa lecture permet de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède mais celle-ci permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. Exemple d'une grille d'analyse des tâches (voir tableau ci-dessous).

Tableau 10 : Grille d'analyse des tâches du processus de paiement des factures fournisseurs d'une PME

tâches	Nature	Resp. Courrier X	Resp. Achats Y	Comptable A	Gestionnaire B	Fondée de pouvoir C	Non réalisé
1. Réception	Ex	X					
2. Transcription	Ex						X
3. Rapprochement Fact/BC	C		X				
4. Rapprochement Fact/BR	C		X				
5. Vérification facture	C		X				
6. Comptabilisation	EN			X			
7. Ordonnancement	A				X		
8. Etablissement du chèque	FN			X			
9. Signature du chèque	A					X	
10. Envoi du chèque	Ex			X			

Source : RENARD (2010 :359)

3.3. Analyse de données

D'après VOLLE (1997 :18), « l'analyse de données est un outil précieux pour le chercheur qui veut extraire le maximum des données qu'il a collectées ; elle est utilisable aussi par le statisticien de production, qui veut procéder à l'examen rapide d'une grande quantité de tableaux, les "écrémer" pour retenir ce qu'ils contiennent de meilleur ».

Cependant dans cette approche, les données de notre étude seront analysées en fonction du modèle d'analyse qui constitue le plus souvent le référentiel dans le cadre de nos études. Notre analyse se fera à partir des données collectées au sein de la DPME et sur les résultats présentés sur « l'analyse de la gestion du recouvrement des crédits PME... ». Mais également à partir de l'examen de certains enregistrements, des pièces comptables et du manuel de gestion.

Conclusion

Les responsables des services de recouvrement, ont recours à un certain nombre d'outils et techniques de collecte de données pour pouvoir réaliser leurs analyses. Toutefois, tous ces outils utilisés ont permis la collecte des données dont le traitement a fourni les résultats tels que les forces et faiblesses qui seront analysées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie :

Au terme de cette première partie, grâce à la revue de littérature qui nous a servis de guide d'analyse. Cette revue, nous a permis de prendre connaissance sur les notions de base sur l'analyse de la gestion de recouvrement de crédit PME.

Par ailleurs, l'analyse de la gestion de recouvrement dans toute entreprise passe d'abord par l'identification et la détection des causes, forces, faiblesses, menaces et opportunités de son système de gestion qui sont souvent susceptible de compromettre la pratique de cette gestion dans certaines entreprises.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La première partie de notre étude, conformément au cadre théorique précédent nous a permis de faire une synthèse sur les différentes notions liées à l'analyse de la gestion de recouvrement des crédits PME. Consacrée au cadre pratique, il sera développé trois (3) chapitres sur cette deuxième partie. Notre premier chapitre sera consacré à la présentation de la direction des petites et moyennes entreprises, le second à la description du dispositif de la gestion de recouvrement des crédits PME, et le troisième chapitre à l'analyse de la gestion de recouvrement des crédits PME accordés au groupement de femmes dans la zone urbaine de Dakar, puis par la suite nous ferons des recommandations afin d'améliorer cette gestion au sein de la direction des petites et moyennes entreprises.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4: PRESENTATION DE LA DIRECTION DES PME

Le Sénégal s'est doté en 2001, d'un département ministériel en charge des PME, devenant ainsi le premier pays de la sous région à disposer d'une haute administration en charge de ce volet. Ce choix de faire des PME le moteur de la croissance économique résulte de leur dynamisme.

Pour soutenir cela, un cadre réglementaire est mis en place à travers la mutation de la charte des PME en loi d'orientation pour la promotion et le développement des PME, promulguée le 28 JUILLET 2008. Pour mettre en œuvre les différentes mesures de soutien inscrites dans la loi et les recommandations de l'étude sur les contraintes qui affectent l'environnement des affaires des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) au Sénégal, une politique nationale des PME a été définie.

C'est ainsi qu'une Lettre de Politique Sectorielle des PME et son plan d'actions dénommé « Programme Croissance PME » ont été élaborés et validés avec la participation de l'ensemble des acteurs intéressés par la PME (sous-groupe PME, des bailleurs de fonds, secteur privé, société civile, autorités administratives, collectivités et acteurs locaux, etc.). La mise en œuvre de ce programme est suivie par un comité Technique de Suivi (CTS) composé de représentants des principaux acteurs impliqués dans les politiques de promotion et de développement des PME. Ce présent règlement intérieur a pour objet de régir le fonctionnement du Comité Technique de Suivi de la LPS/PME.

Considérées comme une des principales sources de création de richesses, d'emplois, et de formation de la main d'œuvre, les petites et moyennes entreprises constituent également, un facteur important d'intégration sociale et puissant levier de lutte contre la pauvreté. L'objet de ce chapitre est de présenter les aspects juridiques, les missions et l'organisation de la Direction des Petites et Moyennes Entreprises.

4.1. Objet Social

La DPME dans sa vision d'asseoir la compétitivité et le développement des PME dans un cadre institutionnel adéquat et un environnement des affaires favorables, pour une croissance économique forte et soutenue, a pour objet d'améliorer la performance, la compétitivité et la promotion des PME en vue d'une croissance économique soutenue. La Direction des Petites et Moyennes Entreprises, est une entreprise publique sous tutelle du ministère du Commerce,

de l'Entrepreneuriat et du secteur Informel dont le siège social se trouve à Mermoz-Sotrac au Sénégal (Dakar). Selon le projet de règlement intérieur du Comité Technique de Suivi (CTS) de la lettre de politique sectorielle des Petites et Moyennes Entreprises (LPS/PME), elle vise la création des conditions d'atteinte des objectifs de croissance soutenue, de création de richesses, d'emplois, de lutte contre la pauvreté sur l'ensemble du territoire national à l'horizon 2015. La compétitivité des PME, qui en constitue le préalable est en définitive la finalité de toute la stratégie ainsi que des actions et mesures préconisées par la LPS/PME.

Ses objectifs immédiats conduisent aux résultats suivants :

- les dispositions pertinentes sont prises en vue d'une plus grande efficience dans le dispositif d'appui ;
- l'amélioration de l'environnement des affaires favorise l'émergence des PME et permet la réduction significative de la pauvreté que vise le Sénégal à travers le DSRP II ;
- l'offre pérenne de services non financiers appropriés garantit le renforcement et le développement des PME ;
- un système financier diversifié et intégré assure des services adaptés et efficaces aux PME à fort potentiel de croissance.

4.2. Les activités

Sous la responsabilité du ministre en charge des PME, la politique de promotion et de développement des PME fédère l'ensemble des interventions à leur profit. Dès lors, le choix de l'Etat de s'appuyer sur les PME pour asseoir une croissance économique forte et durable, exige la définition d'un cadre de référence approprié. Cependant, le rôle attendu des PME dans ce processus de création de richesses conduit à son articulation avec différents documents de stratégies qui visent :

- une croissance économique forte, suffisante pour avoir un impact quantitatif substantiel sur la prévalence nationale de la pauvreté ;
- une croissance qui repose sur des secteurs qui ont un impact important et durable sur l'amélioration des revenus en milieu rural et urbain ;
- une croissance génératrice d'emplois, portée par l'investissement et les exportations.

Il apparaît donc nécessaire de mettre en place un système d'information dont l'une des principales fonctions est de permettre la collecte, le traitement et la diffusion des données et informations relatives aux PME à partir des politiques sectorielles, des stratégies nationales, des différents programmes et projets spécifiques ; car ce système d'information est un instrument de cadrage, d'évaluation dynamique et un outil d'aide à la décision qui guide la politique de développement des PME.

4.3. Les partenaires et Marchés

La DPME comporte sur un partenariat dense pour la mise en œuvre de ses activités de promotion et de développement.

4.3.1. Le programme Allemand

Le programme d'appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME et à la Performance du Secteur de la Micro finance (PACC-PME/PMF) s'inscrit dans le cadre des orientations stratégiques de la LPS/PME et de la LPS/Micro finance ainsi que dans le Document de Politique Economique et Sociale (DPES). Il s'insère dans le pôle prioritaire d'intervention de la coopération sénégallo-allemande « Développement Economique Durable ».

Il est composé de deux composantes : compétitivité et croissance des PME et la performance du secteur de la micro finance.

4.3.2. Le programme Italien

Le gouvernement d'Italie et celui du Sénégal ont mis en place un instrument financier d'appui au Secteur privé du Sénégal, dénommé Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la Valorisation de la Diaspora Sénégalaise en Italie (PLASEPRI). Ce programme vise en particulier la création et le renforcement des PME locales mais surtout les initiatives des Sénégalais vivant en Italie leur permettant de réaliser leurs projets d'investissement au Sénégal.

L'objectif général du programme est d'augmenter la capacité du secteur privé sénégalais et des émigrés sénégalais vivant en Italie, à contribuer au développement durable de leur pays.

Ce programme a deux composantes :

- un financement sous forme de crédit aide, de 20 millions d'Euros. Ce crédit est réparti dans deux lignes :
 - o une ligne de crédit pour les PME d'un montant de 12 millions d'Euros, destiné à financer les investissements productifs des PME à travers des intermédiaires financiers locaux (banques commerciales, instituts de micro finance etc.) ;
 - o une ligne de crédit d'une valeur de 8 millions d'Euros allouée aux IMF pour le financement des investissements de démarrage ou le renforcement des très petites entreprises surtout dans le milieu rural ;
 - o une assistance technique est accordée aux PME qui bénéficient du financement.
- une subvention de 3.7 millions d'euros avec une contribution du gouvernement du Sénégal de 350.000 euros.

4.3.3. Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural (PROMER)

Le projet de promotion de l'entrepreneuriat dans sa phase II est un projet de lutte contre la pauvreté, financé par le FIDA pour un coût de 9.478 milliards. Le projet d'une durée de sept ans doit terminer en mars 2013.

4.3.4. Autres partenaires

La DPME collabore avec le Bureau International du Travail (BIT), la Direction Générale des impôts et Domaines (DGID) et de l'Agence Nationale des Statistiques et de la Démographie (ANSD). Elle travaille également avec :

- le comité national de pilotage du programme qualité UEMOA phase ;
- le programme d'éducation financière en faveur des PME ;
- le comité de suivi des recommandations de la deuxième concertation nationale sur le crédit ;
- le programme APE pour le développement (PAPED).

4.4. L'effectif du personnel

Pendant notre séjour au sein de la DPME, nous avons constaté que la direction comptait que 15 agents dont la répartition de son personnel se présentent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : Répartition du personnel au sein de la DPME

Catégories	Effectifs
Direction Générale	1
Directions (DESP, DLR, DPIL et BAF)	6
Unité de Gestion	3
Secrétaires	2
chauffeurs	3
total	15

Source : Direction des PME (octobre 2013)

4.5. Fonctionnement de la Direction des PME

La Direction des PME, comprend dans son fonctionnement un organe délibérant et une Unité de Gestion.

4.5.1. Organe délibérant

Il est présidé par le Ministère en charge des PME ou par son représentant et se réunit une fois par semestre sur convocation de son Président. Toutefois, à la demande du tiers de ses membres (sept sur les dix-neufs), il peut tenir des réunions extraordinaires. Les convocations doivent parvenir aux membres au moins 7 jours avant la date de réunion.

Dans tous les cas, une réunion ne pourra valablement se tenir que si le quorum (10 membres sur les 19 cités à l'article 2 « Composition ») est atteint, dans le cas d'une première convocation, et quel que soit le nombre de personnes présentes à l'issue d'une deuxième convocation envoyée au plus tard 7 jours après la première convocation.

Les décisions sont prises en privilégiant le consensus. En l'absence de consensus, elles sont prises à la majorité simple. En cas d'égalité de voix, celle du président de séance est prépondérante. Des réunions pourront être tenues dans les régions pour permettre une décentralisation du Comité Technique de Suivi (CTS) ou une participation des Comités Techniques Régionaux de Suivi (CTRS).

Les Comités Techniques Régionaux de Suivi (CTRS) constituent les répondants du CTS au niveau des régions. Il est fondamental d'appuyer leur installation et leur fonctionnement à

travers une démarche participative impliquant les autorités administratives locales : Gouverneur, Préfecture et le secteur privé local. Chaque réunion, doit faire l'objet d'un procès verbal signé par le Président envoyé aux membres avant la prochaine réunion.

4.5.2. Unité de Gestion « Programme Croissance PME »

L'Unité de Gestion du « Programme Croissance PME » exécute les décisions arrêtées par le CTS. Elle est notamment chargée :

- de préparer au plan technique et administratif les réunions du CTS ;
- d'établir les procès verbaux et les comptes rendus de réunions ;
- d'assurer le suivi de la mise en œuvre du programme ;
- de superviser les activités des Comités Techniques Régionaux de Suivi (CTRS) ;
- de rendre compte annuellement au CTS de sa gestion administrative et financière.

Elle est composée de (annexe 16:151) : un coordonnateur ; un assistant en suivi et une assistante administrative.

4.5.3. Missions, Attributions et Compositions

Il s'agit ici de décrire les différentes missions, attributions et compositions qui présentent au sein de la DPME.

4.5.3.1. Missions

La Direction des Petites et Moyennes Entreprises, est chargée de mettre en œuvre la politique de l'Etat du Sénégal en matière de développement des PME, d'élaborer la stratégie de promotion et d'encadrement des PME et de contribuer à l'amélioration de l'environnement des PME par la mise en place d'un cadre législatif et réglementaire, fiscal et financier, de nature à favoriser leur développement.

A cet effet, la Direction des PME est chargée :

- de contribuer à l'élaboration de la stratégie de promotion et d'encadrement des Petites et Moyennes Entreprises et à l'amélioration de leur environnement des affaires ;
- de promouvoir et de mettre en œuvre un cadre institutionnel, législatif et réglementaire apte à favoriser leur création et leur développement ;

- de favoriser le développement et la compétitivité des PME et des PMI dans tous les secteurs de l'économie nationale, en relation avec l'Agence de Développement et d'Encadrement des PME et autres instituts d'appui aux PME.

4.5.3.2. Attributions

Le Comité Technique de Suivi de la Lettre de Politique Sectorielle PME par sa Direction est chargé de la coordination, du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre du Plan d'actions de la Lettre de Politique Sectorielle des PME, dénommé « Programme Croissance PME ».

A ce titre, il est notamment chargé :

- de superviser la mise en œuvre du « Programme Croissance PME »;
- de valider les rapports de suivi du « Programme Croissance PME » et les comptes rendus de réunions élaborés par l'unité ;
- d'examiner le niveau de réalisation des indicateurs et de proposer des recommandations ;
- de préparer la revue annuelle sur la mise en œuvre du « Programme Croissance PME » en relation avec la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) ;
- d'approuver la proposition de budget de l'Unité ;
- de veiller à la bonne coordination des contributions des partenaires techniques et financiers dans la mise en œuvre des activités.

4.5.3.3. Composition

Ce Comité Technique de Suivi de la Lettre de Politique Sectorielle est présidé par le Ministre en charge des PME. Sont membres de ce comité :

- un représentant de la Présidence de la République ;
- un représentant de la Primature ;
- un représentant du Ministère en charge des PME ;
- le Directeur des Petites et Moyennes Entreprises ou son représentant ;
- le Directeur de la Coopération économique et financière (DCEF) ou son représentant ;
- le Directeur Général de l'Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux (APIX) ou son représentant ;

- le Directeur Général de l'Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADEPME) ou son représentant ;
- le Secrétaire Permanent de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) ou son représentant ;
- le Chef de file du Groupe thématique Secteur privé des Partenaires Techniques et Financiers ou son représentant ;
- le Chef de file du Sous-groupe PME des Partenaires Techniques et Financiers ou son représentant ;
- la Conseillère Technique Principale du Programme d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance des PME et de la Performance de la Micro Finance (PACC) ou son représentant ;
- le Président de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissement Financiers (APBEF) ;
- le Président de l'Union nationale des Chambres de Commerce d'Industrie et d'Agriculture du Sénégal (UNCCIAS) ou son représentant ;
- le Président de l'Union Nationale des Chambres des Métiers du Sénégal (UNCM) ou son représentant ;
- le Président du Conseil National du Patronat (CNP) ou son représentant ;
- le Président de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES) ou son représentant ;
- le Président du Mouvement des Entreprises du Sénégal (MDES) ou son représentant ;
- le Président de l'Union Nationale des Commerçants et Industries du Sénégal (UNACOIS) ou son représentant ;
- la Présidente de l'Union des Femmes Chefs d'Entreprise (UFCE) ou son représentant.

Ce Comité Technique de Suivi peut s'adjoindre les services de toute structure ou personne dont les compétences ou prérogatives lui seront utiles.

4.6. Ressources

Les ressources de la DPME proviennent essentiellement de la contribution de ces membres (l'Etat du Sénégal ; les partenaires techniques et financiers et autres libéralités). Les dons, et subventions sont destinées au fonctionnement de la DPME.

4.7. Organisations interne de la Direction

Sous la tutelle du Ministère du Commerce, de l'Entrepreneuriat et du Secteur Informel, la Direction des Petites et Moyennes Entreprises est composée de trois (3) directions et d'un bureau administratif et financier (annexe 17 :152) qui est :

4.7.1. La Direction des Etudes, des Stratégies et de la Planification

Elle est chargée de procéder à toute analyse, de rassembler, compiler et faire la synthèse de tous les documents disponibles sur les PME, de réaliser des études spécifiques sur des filières ciblées, les potentialités offertes par les régions et/ou pôles d'activités, des enquêtes statistiques sur le secteur de faire toute proposition tendant à améliorer leur environnement.

4.7.2. La Direction de la législation et Règlementation

Cette direction est quant à elle chargée de proposer des projets de texte relatifs à l'environnement législatif et réglementaire et de veiller à la mise en œuvre des textes législatifs et réglementaires relatifs à la création et au développement des PME .

4.7.3. La Direction de la Promotion des Investissements Locaux

Cette direction est chargée de la vulgarisation des potentialités locales, de l'élaboration d'outils promotionnels en direction des structures intervenant dans le secteur des PME, de l'organisation de manifestations relatives à l'amélioration de l'investissement privé dans les régions.

4.7.4. Le Bureau Administratif et Financier

Ce Bureau est chargé des questions relatives à la gestion du personnel, du matériel et des crédits.

Conclusion

La présentation de la Direction des PME dans ce chapitre, nous a permis de prendre connaissance des activités, du fonctionnement et de l'organisation interne de l'entité afin de mieux décrire le dispositif de la gestion de recouvrement des crédits PME qui fera l'objet du second chapitre de notre étude.

Chapitre 5 : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE LA GESTION DE RECOUVREMENT DES CREDITS PME

En partenariat avec le Ministère du Commerce, de l'Entrepreneuriat et du Secteur Informel du Sénégal, du Ministère des Finances et autres partenaires de la DPME dans le cadre de la gestion de recouvrement des crédits PME, nous avons pu décrire ce système de recouvrement grâce aux interviews et observations que nous avons eues avec quelques agents de ces deux Ministères qui assurent la pratique de la gestion de recouvrement de la DPME et qui ont souhaité répondre à nos questions. Alors l'objectif de ce chapitre est de présenter les différentes composantes de ce système de recouvrement des crédits.

5.1. Description des composantes de la gestion de recouvrement des crédits PME

Pour permettre qu'il ait une bonne compréhension de cette description de la gestion de recouvrement, nous avons divisé cette gestion en quatre (4) composantes à savoir : le recouvrement des créances, le recouvrement des petites créances, le recouvrement des factures impayées et le recouvrement judiciaire ou contentieux.

5.1.1. Recouvrement des créances

Flexible et efficace, cette pratique de recouvrement se déroule de la manière suivante :

- étude de la solvabilité des clients,
- gestion des comptes clients,
- actions précontentieuses, contentieux et judiciaires afin d'obtenir les règlements des factures impayés.

Dans le cadre des retards de paiements, les différentes techniques de recouvrement applicable sont :

- ✓ **Le premier rappel** : Il a pour but d'avertir le client du dépassement de la date de délai de paiement qui lui ait accordé.
- ✓ **La lettre de recouvrement** : Elle informe le client de la non-réception du paiement attendu.
- ✓ **La dernière relance** : Elle exige du client un paiement immédiat sous la menace d'une action qui va être lancée.

5.1.2. Recouvrement des petites créances

Ce recouvrement intervient, lorsque la DPME et ces partenaires sont soit confrontés aux questions de recouvrement des impayés sur des petites créances, puis qu'il permet de :

- réduire les délais de paiement et même d'améliorer sa trésorerie,
- identifier les clients négligents à ceux en difficultés financière,
- diminuer le risque de défaillance,

Grâce à ce recouvrement, la DPME peut se permettre d'obtenir des performances d'encaissements rapides et de portefeuille clients en temps réel.

Lorsque la DPME sous tutelle du Ministère en charge des PME est confronté par un différend avec quelques femmes entrepreneuses sur des petites créances, deux possibilités s'offrent à eux, celle par voie amiable (sans procédure judiciaire la DPME avec le Ministère en charge des PME utilise leur propre moyen soit en faisant appel à un agent de recouvrement ou à un huissier de justice) ou par voie judiciaire (ils demandent à un juge de tribunal d'instance ou de proximité de rendre une injonction de payer à ce dernier). Cependant, quand la DPME n'arrive pas à se faire rembourser, et que les différentes tentatives ne sont pas fructueuses, elle s'oriente alors aux mesures conservatoires, comme par exemple la procédure de saisie conservatoire dans le but d'obtenir un remboursement de sa dette.

5.1.3. Recouvrement des factures impayées

Pour la DPME ce type de recouvrement permet de contraindre son client (débiteur) à s'acquitter de la dette d'argent qu'il avait contractée sur lui. Ce recouvrement peut être obtenu de trois manières à savoir :

- recouvrement de factures amiablement,
- recouvrement de factures avec mise en demeure,
- recouvrement de factures à la suite d'une instance en paiement.

Lors du traitement comptable, sur chaque facture est mentionnée la date à laquelle le client a reçu le crédit, ce qui permettra très vite à l'agent de recouvrement de mieux calculer la date d'échéance de chaque facture afin de gérer en mieux les relances. Ce recouvrement de factures impayées intervient lorsque la DPME se trouve face aux situations de non paiement

de factures. Les procédures types pour engager le recouvrement que nous avons eu à constater lors de cette analyse sont : la procédure à l'amiable et celle dite contentieuse.

a) **Procédure à l'amiable**

Pendant les échanges avec les agents du service de recouvrement, nous avons pu remarquer dans leur locaux que cette procédure à l'amiable débute en premier lieu par des notifications de la créance, en second lieu par une mise en demeure et en troisième lieu par des relances par courrier, soit par téléphones ou bien par des visites à domicile.

❖ **Notifications de la créance**

Cette procédure à l'amiable est lancée lorsque l'un des groupements de femmes en zone urbaine de Dakar reconnaît qu'il doit (dette). Alors pour notifier cette créance, la lettre que l'on adresse à l'un de ce groupement doit mentionner les éléments suivants :

- le nom ou bien la dénomination sociale de l'agent chargé du recouvrement ;
- le nom ou bien la dénomination sociale de l'une de ces groupements de femmes (adresse ou siège social) ;
- le fondement et le montant de la dette ;
- les modalités de règlements.

❖ **Mise en demeure :**

Lorsqu'elle se sent confronté par des clients qui n'ont pas pu régler leur factures dans les délais convenus, la DPME grâce à son service qui est en charge des factures impayées somme vite les responsables de ces groupements de femmes à régler leurs dettes surtout les groupements qui ignorent jusque-là la date d'échéance qu'ils devraient régler.

❖ **Relance par courrier, par téléphone ou visites à domicile :**

Pour éviter les scénarios d'impayés et les problèmes de trésorerie, l'agent qui est chargé de recouvrer ces factures le jour même opte pour la méthode des relances téléphoniques pour permettre l'obtention d'une réponse précise sur la date de réception du paiement de la facture mais cette relance peut aussi s'accompagner ou encore s'appuyer par des visites domiciliaires.

b) **Procédure de recouvrement judiciaire :**

Sachant qu'une facture impayée pour la plupart des entreprises peut causer des difficultés de trésorerie, alors trois procédures de recouvrement des factures impayées sont disponibles lorsque les négociations à l'amiable entre la DPME et son débiteur n'aboutissent pas au résultat escompté. Pour que la DPME obtienne le paiement de sa dette au niveau judiciaire face à ces débiteurs qui ne sont autres que ces femmes entrepreneuses à la tête des unités de productions dans la ville de Dakar. Ces trois possibilités que nous avons constatées pour pouvoir obtenir ces paiements de la facture sont : l'injonction de payer, l'assignation en paiement et l'assignation en référé.

- **Injonction de payer :**

Pour obtenir un titre exécutoire, une demande de recouvrement de facture impayée est remise auprès du greffe du tribunal avec des éléments de preuves à savoir : les mises en demeure, les devis, les lettres de relance, facture et également la reconnaissance de dette. Maintenant, si la requête est acceptée entre les partis, le juge en charge pourra rendre une ordonnance d'injonction de payer surtout que la DPME aura que six (6) mois pour saisir un huissier qui est chargé d'avertir ces femmes entrepreneuses de cette décision. Toutefois, s'il n'y a pas de réaction de paie dans ce délai de la part de ces femmes, l'huissier de justice pourra enfin mettre à exécution la procédure de saisie sur les biens de son débiteur.

- **Assignation en paiement :**

Comme l'injonction de payer permet compte à elle la saisie conservatoire sur les biens du débiteur, l'assignation en paiement par contre elle permet d'obtenir un titre exécutoire.

- **Assignation en référé :**

Dans les enquêtes, nous avons observé que cette procédure oblige certains groupements de femmes à payer soit totalement ou bien immédiatement leurs dettes, frais et intérêts de retard. Cependant, pour que certains groupements puissent se présenter devant le tribunal, l'assignation doit être transmise par l'huissier.

5.1.4. Recouvrement judiciaire

Cette phase dite judiciaire ou contentieuse, permet de recourir aux saisies sur le patrimoine du débiteur lorsque ce dernier ne s'est pas acquitté de sa créance.

La DPME utilise tous les moyens qui s'offrent à elle pour pouvoir se faire rembourser par ces différents groupements de femmes. Cependant, les deux moyens que la DPME utilise pour que les sommes qui lui sont dues soient payées sont : les moyens amiables et judiciaires. Si dans un délai de sept (7) à dix (10) jours, la DPME par la voie de son service contentieux ou judiciaire constate ou enregistre qu'aucune suite de réponse n'est donné de la part de ce dernier qui n'est autre ces groupements de femmes. La DPME fera alors recours au juge Administratif et au juge judiciaire pour enfin engager cette procédure de recouvrement en contentieux.

5.2. Procédure de suivi du recouvrement de factures des crédits PME recouvrées

Deux possibilités de recouvrements sont envisageables lors de la procédure de suivi à savoir :

- le recouvrement de factures amiables (80% des dossiers),
- le recouvrement de factures judiciaires (20% des dossiers).

En premier lieu, il procède par des relances téléphoniques ou écrites pouvant déboucher sur une prorogation puis que le pourcentage des clients qui payent est de 10%. En cas d'échec lors du suivi, une seconde relance par voie d'huissier est engagée. Cependant si aucun règlement n'est intervenu, une procédure de recouvrement en contentieux est alors engagée puis que l'expert en recouvrement des factures est un juriste qui est dans cette capacité d'assigner, de rédiger des conclusions et de suivre les activités empressées d'un huissier.

5.3. Procédure d'urgence

Il existe deux procédures en cas d'urgence, à savoir l'action en référé et l'injonction de payer.

- ✓ **l'action en référé** : Celle-ci peut être utilisé devant toutes les juridictions tels que le tribunal d'instance et le tribunal de commerce et Administratif.
- ✓ **l'injonction de payer** : Après une réflexion sur la requête, le tribunal s'il estime la demande fondée condamnera le débiteur au paiement de la créance. Cette procédure permet à la personne à qui de l'argent est dû d'obtenir rapidement un titre exécutoire lui permettant le recouvrement de la créance. Toutefois, la décision devra être signifiée par voie d'huissier au débiteur qui aura la faculté de former opposition dans un délai d'un mois suivant l'acte de signification.

5.4. Traitement comptable des crédits PME recouverts

Dans le cadre du traitement comptable, la facture doit être mentionnée de la date à laquelle est émise cette créance, ainsi que le type et le délai de paiement concédé au client (débité), puis qu'il sera aisé de calculer pour chacune d'elles la date d'échéance. C'est grâce aux dates que l'on pourra suivre les encaissements pour mieux gérer les relances et encore grâce à la balance âgée éditée pour pouvoir suivre chaque créance par date d'ancienneté en fonction des volumes des créances à traiter. Cependant, l'utilisation d'un tableau de bord des encaissements dans le cadre des crédits recouverts pourra permettre de suivre les différentes habitudes de chaque client.

Conclusion

La présentation du dispositif de la gestion de recouvrement des crédits PME de ce chapitre, nous a permis d'avoir une idée sur les différentes composantes de son recouvrement, de ces procédures de suivi et d'urgence, afin de pouvoir passer à l'analyse de ces différentes composantes qui constituent cette gestion de recouvrement des crédits et ensuite faire des recommandations.

Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DE RECOUVREMENT DE CREDIT PME ET RECOMMANDATIONS

L'objectif dans cette seconde partie de notre étude, est de faire une analyse de la gestion de recouvrement des crédits PME au sein de la DPME, lieu où nous avons séjourné pendant la rédaction de ce mémoire. L'utilisation de notre modèle d'analyse comme référentiel, nous a permis de recueillir puis de collecter assez d'informations utiles à notre analyse de données. Par la suite de ces analyses, nous proposerons des recommandations pouvant améliorer le service de gestion de la DPME.

6.1. Identification des forces et faiblesses liées au dispositif mis en place au sein de la DPME

Lors de notre stage au sein de la DPME, nous avons pu être en contact avec certains agents de la direction. Pendant le séjour, grâce à la mise en œuvre des questionnaires nous avons mené des entretiens avec quelques agents de la structure. A partir des réponses recueillies grâce aux questionnaires, ceux-ci nous ont permis d'identifier les forces et faiblesses présentes dans son système de gestion.

L'analyse des données recueillies lors du séjour sur le terrain, nous a permis de comprendre que la DPME ne disposait pas d'un service de gestion de recouvrement dans ces locaux, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas un système de recouvrement, ni même d'un manuel de contrôle interne mais nous avons pu constater qu'elle ne disposait que dans son ensemble d'un dispositif de stratégie sur la LPS/PME, d'un code de marchés publics supervisé par un comité technique de suivi et évaluation mais c'est le Ministère en Charge des PME qui assurait la pratique de sa gestion de recouvrement des crédit PME qu'elle accorde aux groupements de femmes en zone urbaine de Dakar. A travers le tableau ci-dessous, nous allons relever quelques forces et faiblesses que nous avons pu identifier lors de notre passage dans les locaux de la DPME.

Tableau 12 : Forces et faiblesses identifiés au sein de la DPME

Forces	Faiblesses
Le personnel de la DPME sont suffisamment informés sur les objectifs de la gestion de recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un système de gestion de recouvrement, - Absence d'un manuel qui renferme l'ensemble des procédures et notes de services afférents au processus de crédits, - absence d'un document de référence en matière de recouvrement des créances, - absence d'un rapport produit dans le cadre du suivi du portefeuille de crédits.
Dispose d'un code des marchés publics	Ne dispose pas d'un manuel de contrôle interne d'où la carence d'un dispositif de contrôle interne
Structure publique, le rôle est de définir des stratégies à mettre en œuvre dans le cadre de la promotion de développement des PME	N'est pas une structure financière
Dispose d'un comité technique de suivi	Ne dispose pas d'un comité de contrôle interne
Les tâches et les attributions au sein de la DPME sont bien réparties et clairement définies	

Source : nous même

6.1.1. Présentation des forces et faiblesses identifiés à la DPME

Réalisé sur la base des données recueillies auprès de la DPME grâce aux questionnaires et guide d'entretiens que nous avons eu à administré aux agents de l'entreprise, nos données, seront traitées et analysées par une méthode statistique appelée « méthode du Scoring », appelée également crédit Scoring. L'idée de base de cette technique d'analyse est destinée à diagnostiquer préventivement les difficultés de la DPME puis de pouvoir déterminer à partir de ratios obtenus les forces et faiblesses de cette entreprise.

Outil privilégié de la gestion du risque crédit, cette méthode nous permettra d'apprécier de façon rapide et fiable les données des ratios. Alors l'utilisation de cet outil devant notre travail de recherche au sein des locaux de la structure consacrée aux développements de PME, nous a permis d'élaborer d'une manière pratique une fonction score à travers des tableaux présentes ci-dessous :

Tableau 13 : Score et analyse sur le questionnaire de contrôle interne adressé aux responsables de la DPME

Grâce au questionnaire n°1 voire la page 110, nous avons pu aboutir aux résultats suivant :

indicateurs	forces	faiblesses	Total
Scores	9	31	40
Taux	22.5%	77.5%	100%

Source : nous même

Tableau 14 : Score et analyse sur le questionnaire de contrôle interne sur l'analyse de la gestion de recouvrement de la DPME

Suite au diagnostique préventive des questionnaires n°2 voire la page 115, nous avons aboutit à ceci :

indicateurs	forces	faiblesses	Total
Scores	1	14	15
Taux	6.67%	93.33%	100%

Source : nous même

Tableau 15 : Score et analyse du guide d'entretien administré au responsable administratif et financier de la DPME

Enfin, l'analyse des questionnaires n°3 page 116 du guide d'entretien nous donne ce résultat ci :

indicateurs	forces	faiblesses	Total
Scores	0	16	16
taux	0%	100%	100%

Source : nous même

L'accès aux informations financières ne nous a pas été facile mais nous avons relevé au niveau du système de recouvrement, en partenariat avec le Ministère en Charge des PME et le

Ministères des Finances et autres partenaires les défaillances que nous avons pu énumérer à la page 95. Car, le système de recouvrement qui est réalisé par les agents des deux Ministères du fait du manque d'agent de recouvrement par rapport au volume d'impayés au sein de la DPME. Cependant, l'analyse du tableau à la page 95 permet de remarquer différentes faiblesses au sein de la DPME dans le cadre de l'analyse de la gestion de recouvrement de crédit, puisque le système de recouvrement permet d'avoir des informations sur le processus d'octroi de crédit et de suivi dans son ensemble et que ce recouvrement est un processus stratégique clé permettant de générer de bonnes habitudes et une culture de remboursement auprès des clients.

6.1.2. Analyse des résultats obtenus de ces questionnaires et guides d'entretien

Aujourd'hui la méthode de score, qui permet de faire des diagnostics individuels et analyses de portefeuille pour certaines entreprises contribuent actuellement à la détection précoce du défaut mais également apporte des aides précieuses au diagnostic.

En premier lieu, l'observation des résultats du tableau N°17, nous montre que les scores des forces (9) sont largement inférieurs aux scores des faiblesses (31). Ce qui signifie que le risque est important, c'est-à-dire que le taux de 77.5% des faiblesses est plus élevé que ceux des 22.5% des forces, puis que la DPME ne dispose pas d'un système de recouvrement ni même d'un service de gestion de recouvrement. Cette situation décrite par ce tableau à travers le questionnaire administré aux responsables de la DPME, montre très vite que la probabilité de défaillance est supérieure au taux de défaillance du secteur.

En second lieu, dans cette situation le tableau N°18 avec un taux de 6.67% des forces face au taux de 93.33% des faiblesses recueillies grâce aux questionnaires de contrôle interne sur l'analyse de la gestion de recouvrement au sein de la DPME. Nous constatons que les faiblesses sont supérieures aux forces, ceci parce que dans les 15 questions élaborés seul une question a eu une réponse parmi le reste des 14 questions. D'où, nous avons pu déduire que les questions qui n'ont pas eu de réponse sont donc considérées comme des faiblesses au sein de la DPME mais seule la pratique du suivi et évaluation des PME est réalisée au sein de l'Unité de Gestion.

En troisième lieu, l'examen statistique de la situation à travers le tableau N°19, confirme également que le score des faiblesses est supérieur aux scores des forces, soit 100% de faiblesses par rapport aux forces.

Tous les résultats des analyses obtenus des tableaux n°17, n°18 et n°19 confirment l'interprétation des forces, faiblesses et menaces que nous avons pu identifier dans les locaux de la DPME, énumérées au tableau n°16 concernant l'absence de la gestion de recouvrement. Globalement, l'analyse de réponses obtenues à travers ces trois tableaux cités au début à permis d'identifier dans l'ensemble 10 points de forces contre 61 points de faiblesses qu'on pu représenter dans le tableau ci-dessous :

Tableau 16 : Score total de l'ensemble des forces et faiblesses identifiées

	forces	faiblesses	total
Scores	10	61	71
taux	14.1%	85.91%	100%

Source : nous même

En rapport avec le Ministère de l'Economie et des Finances, qui est en charge de veiller à l'exécution et à la gestion des lignes de crédit destinés aux femmes entrepreneurs, ainsi qu'à la formation des populations. Les enquêtes auprès de ces entreprises ont été complétées par des entretiens semi-directifs avec les huissiers de justice, les magistrats, les syndics, les avocats, les commissaires priseurs, ainsi que les responsables des services de recouvrement des banques et institutions de microfinance.

Réalisé par l'équipe de recherche du Centre de Recherche d'Etude et de Documentation de l'ERSUMA appuyé par trois jeune consultants juristes et économistes avec le financement du fonds pour l'Amélioration du climat des investissements en Afrique de la fondation Trust-Africa, basée à Dakar, Sénégal dont Moussa SAMB (2012), est le directeur du CRED-ERSUMA. La plupart des entreprises sont des SARL ou fonctionnement dans le secteur informel. Le poids de la culture et des traditions oblige à privilégier la confiance, la réputation et les liens de parenté qui constituent des obstacles au recouvrement forcé des créances. Les difficultés rencontrées par ces entreprises portent également sur les contraintes fiscales, notamment les droits d'enregistrement qui sont passés à 30% et l'obligation d'acquitter la TVA un mois après l'établissement de la facture alors que cette dernière peut revenir

impayée. D'autres difficultés de recouvrement se situent également à d'autres niveaux dont les deux plus importants concernant l'administration. Une faiblesse numérique d'agents, à certains niveaux du circuit de dépense, se combine à une absence de maîtrise des procédures par les agents administratifs. Cependant, la complexité des procédures et le nombre de pièces à fournir ouvre la porte à la corruption du fait du pouvoir d'appréciation détenu par l'agent administratif. Enfin, l'un des faiblesses concerne les acteurs du secteur privé et à leur faible maîtrise du respect de la procédure à ses différents étapes.

Les difficultés de recouvrement se présentent à tous les niveaux de procédure de recouvrement. Concernant la procédure d'injonction de payer, une première difficulté à laquelle les huissiers sont confrontés est celle de la localisation géographique du débiteur. La signification de l'acte d'huissier doit être faite, autant que possible à personne, ou à domicile. Le plus souvent, ces huissiers rencontrent d'énormes difficultés à localiser le débiteur.

6.2. L'analyse des composantes de la gestion de recouvrement des crédits PME

A ce niveau, nous allons pouvoir passer à l'analyse des différentes composantes de cette gestion de recouvrement.

6.2.1. Recouvrement des créances

C'est l'une des procédures qui s'adressent aux personnes c'est-à-dire aux clients qui ne se sont pas acquittés de leurs créances dans les délais respectives. Alors, lors de nos enquêtes, nous avons remarqué que la plupart des groupements de femmes situés en zone urbaine de Dakar se trouvent en présence des situations difficiles telles que la mauvaise gestion des crédits qui leur sont accordés, le décès du responsable qui est en tête de la petite entreprise et la situation géographique. Tous ces problèmes rencontrés dans le fonctionnement de leurs micros entreprises, nous a permis de prendre connaissance sur les quelques difficultés que rencontrent ces femmes entrepreneuses dans la régularisation et le remboursement des crédits qui leur sont accordés. Lorsque le service comptable de la DPME et le service de recouvrement des crédits du Ministère en charge des PME, dont la DPME est sous tutelle du Ministère, constate que certains groupements de femmes n'ont pas pu régulariser à temps leurs situations celui-ci les invite à régulariser leur situation tout en adressant une relance soit par écrit, ou par téléphone afin de confirmer l'impayé de celui-ci. Cependant, au cas où certains groupements continuent à ne pas prendre acte de la première relance pour régulariser

leurs situations, la DPME fait parvenir une deuxième relance. Enfin, si le service de recouvrement de crédits impayés se rend compte que ces clients (groupements de femmes) ne se conforment pas toujours à ces relances, alors le service de recouvrement pourra enfin transmettre le dossier au service pré contentieux du Ministère en charge des PME ou bien fera intervenir l'huissier de justice dès le premier impayé pour faire monter la pression puis que l'huissier dispose des mêmes prérogatives qu'un organisme de recouvrement surtout qu'il peut également intervenir en matière de recouvrement amiable en présentant une sommation de paye valant mise en demeure. Grâce aux différents éléments d'enquêtes de sa gestion de recouvrement, nous avons pu noter des points forts et faibles de sa gestion :

Tableau 17 : Les points forts et points faibles sur cette gestion de recouvrement des créances

Eléments de l'enquête sur la gestion de recouvrement de créances auprès de son service de recouvrement	Points forts	Points faibles
Intervenants dans le recouvrement et les mesures d'accompagnement pour les groupements de femmes dans le cadre des crédits accordés	<ul style="list-style-type: none"> - grâce aux intervenants les remboursements en retard, inférieurs ou supérieurs au montant prévu et que les pénalités soient suspendus au-delà de 90 jours de retard ; - ils assurent le suivi régulier des opérations des prêts des crédits auprès de ces femmes; - procurent aux différents membres les informations et formations utiles facilitant les opérations de crédits qu'ils souhaitent réaliser avec la DPME ; - le comité de crédit à la responsabilité de gérer l'utilisation du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière ; - procède périodiquement à des évaluations des résultats atteints. 	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'un service de la gestion de recouvrement des crédits au sein de la DPME; - beaucoup d'agents exerçant au sein de la DPME n'ont pas assez de connaissance sur les pratiques de la gestion de recouvrement ; - certains groupements de femmes ont des difficultés de compréhension à bien saisir le contenu des différents textes en français sur le dispositif de financement de leur différents projet ; - absence d'un manuel de contrôle interne à la disposition du personnel.
Le suivi du recouvrement de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - S'appui sur les outils de gestion comptable et financière ; - les impayés sont bien suivis à partir du moment où survient le retard jusqu'au déclassement ; - ce suivi intègre les bonnes fonctions 	<ul style="list-style-type: none"> - une rentrée réduite de crédit à un moment donné (qui peut résulter d'une difficulté de la DPME à recouvrer les crédits de ces groupements de femmes) ;

	<p>de recherche sur les groupements de femmes ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ces groupements peuvent être suivis à différents niveaux individuel, groupe et caisse ; - utilise des outils spécifiques (registre des paiements de crédits) permettant de disposer des principales informations dans ce domaine : montant des crédits émises et perçues ; - ce suivi permet de mesurer l'existence et la qualité des outils employés pour suivre le recouvrement de ces créances ; 	<ul style="list-style-type: none"> - ne dispose pas de fonction de Scoring ; - ne donne pas de données agrégées sur ces femmes par zone de crédit et activité économique ; - éloignement géographique des bénéficiaires ne permette pas à la DPME de pouvoir recouvrer tous ces crédits qu'il a eu accordé ; - la mauvaise gestion de certains crédits PME accordés à ces femmes pose des difficultés aux agents de recouvrements de la dite direction à recouvrer les crédits qu'ils ont eu à octroyé à ces femmes ; - l'absence de l'appui technique et de la sensibilisation à ces femmes pour mieux protéger leur patrimoine
<p>Le suivi du portefeuille des risques crédits</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ce suivi permet de juger de la mise en place d'une surveillance du portefeuille de risques crédits à l'aide d'outils adaptés ; - permet le suivi du portefeuille par la PAR suivant 30 jours, 60 jours ; - mesure si les fiches de suivi indiquant les fréquences et les coûts moyens des prestations prises en charge par prestataires sont disponibles et régulièrement mises à jours ; - présentent des rapports quotidiens sur les impayés et la qualité du portefeuille ; - permet l'ajout et la modification de produit de prêt crédit avec un enregistrement de l'historique de ces produits dans le système ; - permet le traitement des remboursements anticipés, en retard ; - les utilisateurs sont informés facilement et sans retraitements ; - le logiciel prévoit les indicateurs classiques sur la qualité du portefeuille, la rentabilité, la solvabilité financière ; 	<ul style="list-style-type: none"> - ne prévoit pas d'informations spécifiques qui facilitent le travail des agents de crédits dans le cadre des impayés ; - les informations sont préparées spécifiquement pour les agents de crédit ; - le calendrier de remboursement n'est pas encore flexible et adaptable à chaque client

	<ul style="list-style-type: none"> - les bénéficiaires en cas de décès ou handicap sont enregistrés ; - autorise la suspension des pénalités ; 	
Action du recouvrement et taux de recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> - s'appui sur les outils de gestion comptables et financière ; - le crédit à jour et en retard sont catégorisés ; - existence d'une comptabilité d'engagement et de caisse (intègre le plan PARMEC, intègre également les états demandés par la BCEAO et l'Etat) ; - en cas de remboursement en retard, l'on prélève d'abord les pénalités ensuite les intérêts et enfin le capital (seul le capital est prélevé en cas de paiement anticipé) 	-non respect des normes IAS/IFRS
Vérification d'information (système d'information clientèle, architecture de communication et procédure informatique)	<ul style="list-style-type: none"> - capacité à suivre le dossier de l'un des groupements aux différentes étapes de l'octroi de crédit ; - présence de bonnes fonctions de recherche sur le client suivant plusieurs critères et combinaison de critères (sexe, situation matrimoniale, zone géographique, activité économique, etc.) ; - existence de suivi du comportement de ces groupements ; - les bases de données sont centralisée et permettent un échange de données entre les différents partenaires ; - la DPME avec le Ministère en charge des PME ont chacune un réseau local et au minimum une liaison ADSL ; - ces procédures sont formalisées et les sauvegarde sont journalière accompagnée d'une sauvegarde complète hebdomadaire ; - l'ADSL n'est pas obligatoire puis qu'à son absence une connexion RTC peut être configurée lorsqu'elle dispose de téléphone fixe. 	-absence d'une base de données permettant à ces femmes promotrices d'obtenir les informations sur les différentes activités qu'elles ciblent à entreprendre pour pouvoir bénéficier de ces crédits PME ;
Gestion des processus supports et opérationnels	-existence d'un tableau de bord, d'un support de comptabilité générale et analytique	-tous les processus classique ne sont pas encore tous automatisé ; -existence d'une focalisation sur les rapports

Source : nous même

6.2.2. Recouvrement de petites créances impayées et des factures impayées

Au cours de notre analyse, nous avons pu noter au niveau de cette gestion quelques points forts et faibles qu'on a eu le soin d'énumérer dans ce tableau ci :

Tableau 18 : Analyse des points forts et points faibles des procédures amiable et judiciaire

procédures		Points forts	Points faibles
Procédure à l'amiable	Notification de créance	Face aux situations de non paiement de factures des impayés, nous avons pu constater que la DPME par le service de recouvrement de son ministère en charge des PME arrive à faire comparaitre quelques groupements devant un tribunal	
	Mise en demeure	<ul style="list-style-type: none"> - Dans la pratique, les mises en demeure de la DPME par son ministère en charge des PME avec ces différents partenaires contribuent à inciter les quelques groupements de femmes à verser les sommes d'argent qu'elles doivent ; - si l'un des groupements refuse de répondre favorablement à la demande après l'envoi de la mise en demeure alors la DPME envisage de recourir à une procédure de saisi par l'intervention d'un huissier de justice ; 	Pas toujours simple de recouvrer les sommes d'argent due par ces groupements dans le cas du décès de l'un des membres clés de l'activité
	Relance par courrier, par téléphone et visite	Tout d'abord, ces relances ont permis de préserver les relations avec d'autres groupements de femmes en zone urbaine de Dakar	
Procédure de recouvrement judiciaire	Injonction de payer	<ul style="list-style-type: none"> - peu coûteuse pour la direction surtout que la procédure est gratuite mais n'est ouvert que pour les créances ayant une cause contractuelle ; - favorise le recouvrement amiable 	Ne peut pas être utilisé pour obtenir un paiement d'un chèque sans provision pour lequel existe une procédure spécifique de recouvrement
	Assignation en paiement	Adoptée pour résoudre les litiges par voie judiciaire, plusieurs d'entre elles ont été contraintes de pouvoir rembourser leur crédit dû	<ul style="list-style-type: none"> - le constat est que cette procédure est plus longue et plus coûteuse ; - seul la déclaration de la créance à la procédure est possible;

Source : nous mêmes

6.2.3. Recouvrement judiciaire

En rapport avec l'analyse précédente, nous avons aboutit aux résultats suivant :

Tableau 19 : Appréciation de l'analyse des points forts et points faibles du recouvrement judiciaire

Procédures du recouvrement judiciaire		Appréciation des points forts	commentaires	Appréciation des points faibles	commentaires
Procédure à l'amiable	Notification de créance	satisfaisante	Le service de recouvrement du ministère en charge des PME par le biais de la DPME doivent continuer avec leur politique d'anticipation des risques de défaillances afin d'avoir une idée nette sur l'engagement financière de ces groupements de femmes		
	Mise en demeure	satisfaisante	Mais à la longue, les procédures de mise en demeure devraient tenir compte également du type de groupes de femmes.		
	Relance par courrier, par téléphone	Assez-bien	Dans la collecte des informations sur ces promotrices, la DPME doit désormais disposer d'information fiable et à jour de ces femmes pour ne pas retarder les opérations de relance		

Procédures du recouvrement judiciaire		Appréciation des points forts	commentaires	Appréciation des points faibles	commentaires
Procédure de recouvrement judiciaire	Injonction de payer	Satisfaisante	C'est que le recouvrement contentieux dans ce cas ci doit être défini comme la phase ultime du processus, lorsque tous les recours amiables sont épuisés		Devrait choisir l'action judiciaire qui donnera le meilleur résultat possible à ces intervenant sur la gestion de recouvrement des crédits PME en fonction de la santé économique du débiteur qui n'est autre ces femmes promotrices de projets.
	Assignation en paiement	Assez-bien	intervenants du service de recouvrement dans le cadre du suivi, doivent à chaque fois bien identifier les litiges pour mieux écarter les faux litiges à l'avenir qui ne sont que des prétextes à des retards de paiements des crédits		

Source : nous même

6.2.4. Analyse des indicateurs au niveau d'accès des femmes aux services financiers (crédit PME)

D'après les sept (7) rapports que nous avons reçu des différents partenaires de la DPME, de la direction de la microfinance avec le Comité National de Coordination des activités de microfinance (CNC) sur l'entreprenariat féminin à Dakar concernant la situation global du secteur en Juin 2010, Décembre 2010, Juin 2011, Juin 2012, Décembre 2012, Juin 2013 et Décembre 2013, l'enquête des différents échantillon de SFD nous permis de porter une analyse sur ces trois rapports :

A) Rapport N°1: Niveau d'accès des femmes aux services financiers 30 Juin 2010:

Indicateur	Décembre 2009	Juin 2009
nombre de membres/clients	1207095	1288748
nombre de membres/clients femmes	465780	563040
%	39%	43,70%
nombre total d'emprunteurs actifs	281679	302368
nombre total d'emprunteurs actifs femmes	87970	156868
%	31,23%	52%
encours de dépôt (milliards FCFA)	119	141,7
encours de dépôt femmes (milliards FCFA)	29,18	35,24
%	24,52%	24,87%
encours de crédit (milliards FCFA)	140,53	163
encours de crédit femmes (milliards FCFA)	24,32	40,9
%	17,30%	25%

Source : Direction de la microfinance (juin 2010)

Reprenons les propos de la Direction de la microfinance, le niveau d'accès des femmes aux services des SFD est encourageant mais beaucoup d'effort reste à fournir. Suivant son rapport sur la situation globale du secteur de la microfinance au 30 Juin 2010, la clientèle féminine représentait 43,7% du sociétariat total et 52% du nombre d'emprunteurs actifs. Cependant, à la même date les femmes ont mobilisé le quart des dépôts. Pour une population féminine estimée à 6320000 en 2009 par l'ANSD, le taux de pénétration de la clientèle féminine est de 7,37% car ce chiffre ne prend pas en compte les femmes membres des personnes morales (GIE, GPF, etc.). Alors le crédit moyen alloué à ces femmes est relativement faible puisque

constituant plus de la moitié des emprunteurs actifs, car ces femmes ne bénéficient en moyenne que de 261000FCFA contre 527000FCFA pour le crédit moyen global (soit la moitié).

- **Analyse de la situation et l'implication sur l'exécution du plan d'action de la LPS/MF**

Après la situation préoccupante observée entre janvier et juin 2009, le secteur de la microfinance sur l'accès des femmes aux crédits affiche une nette reprise. En effet, la plupart des indicateurs ont évolué favorable :

- La qualité du portefeuille des SFD s'est beaucoup améliorée, même si elle reste encore inférieur à la norme admise dans les bonnes pratiques : ratio du PAR 90 jours passant de 5,2% au 30 Juin 2009 à 3,63% au 31 décembre 2009 et à 3,37% au 30 Juin 2010. Ces progrès sont principalement dus à l'amélioration de la qualité du portefeuille au niveau de l'ACEP et de PAMECAS. Néanmoins, la qualité du portefeuille est fortement dégradée au niveau de certains petits réseaux comme la COOPEC RESOPP, l'UMECAS et l'INTERCREC dont le crédit est essentiellement concentré dans un sous-secteur
- Les encours de dépôts et de crédit ont connu une nette progression grâce respectivement : à l'essentiel des SFD de l'échantillon (CMS, ACEP, PAMECAS MICROCRED, MECAP, MEC FEPRODEC, U-IMCEC, etc.), ce qui traduit les efforts déployés pour collecter l'épargne, même si la part des dépôts à terme reste faible ; au CMS et à PAMECAS dont les portefeuilles de crédit ont cru respectivement de 40 et 15% entre Juin 2009 et Juin 2010.

- **Conclusion du rapport N°1 :**

Par rapport aux objectifs du plan d'action pour 2010, la situation est plutôt satisfaisante :

- 1) Les objectifs ont été largement atteints, en ce qui concerne le nombre de membres/Clients et le nombre d'emprunteurs actifs (respectivement à 161 et 158% de niveau de réalisation) ;
- 2) L'objectif en termes d'encours de dépôts a été à 87%
- 3) La situation est moins satisfaisante pour l'encours de crédit ciblé, qui n'a été atteint qu'à 52%.

Tableau 20 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 30 juin 2010

indicateur	2005	objectif du plan d'action en 2010	2006	2007	2008	juin-09	2009	juin-10	Progression depuis juin 09	% de réalisation objectifs 2010
Taux de pénétration population totale	6%	-	7%	8%	9,47%	10%	10,15%	10,70%	5%	
nombre de membres-clients	682949	800000	803517	943595	1093838	1182980	1207095	1288748	9%	161%
% de femmes membres/clients (*)	41%	-	38%	44%	44,21%	43,67%	39%	43,70%	2%	
comptes inactifs depuis au moins 2 ans	ND	-	ND	ND	148472	167712	231386	205408	22%	
nombre d'emprunteurs actifs	115711	191000	166871	214483	256016	241745	281679	302368	25%	158%
encours des dépôts (milliards)	62,438	163	74	91	102,84	114,21	119	141,7	24%	87%
% Dépôt à terme	13%	-	12%	14,80%	26%	21%	22%	22,40%	7%	
nombre d'épargnants (**)	-	-					845064	946920		
encours de crédit (milliards)	81,163	311	90	111	132,5	127,4	140,53	163	28%	52%
emprunts de plus de 2ans contractés auprès des institutions financières (milliards)	ND	-	ND	ND	ND	14,7	17	16	9%	
total actif (milliards)	94,673	-	123,375	168,7	184,76	188,38	257,75	245	30%	
productivité des agents de crédit	ND	-	493	496	518	410	606	599	46%	
situations du PAR à 30 Jours*	ND	-	ND	ND	ND	9,70%	6,79%	5,64%	-42%	
situations du PAR à 90 Jours*	2,75%	-	3,81%	2,50%	3,13%	5,20%	3,63%	3,37%	-35%	
Situation du PAR PME à 90 jours (3 grands réseaux)	4,40%	-	10,84%	4,32%	6,11%	8,69%	8,70%	ND		
autosuffisance opérationnelle	123%	-	129%	125%	121,24%	117%	108,40%	116%	-1%	
taux de capitalisation	ND	-	ND	27%	29%	28,71%	23,50%	25,82%	-10%	

ND : Non disponible, (*) : indicateur nouvellement introduit, (**) : compte n'ayant pas tenu des femmes membres des personnes morales

Source : Direction de la Microfinance (juin 2010),

B) Rapport N°2 : Niveau d'accès des femmes aux services financiers 31 Décembre 2010

Indicateur	Décembre 2009	Décembre 2010
Nombre de membres/clients	1207095	1447692
nombre de membres/clients femmes	465780	636475
%	39%	44%
Nombres total d'emprunteurs actifs	281679	384387
Nombre total d'emprunteurs actifs femmes	87970	188559
%	31,23%	49%
Encours de dépôt (milliards FCFA)	119	135,2
Encours de dépôt femmes (milliards FCFA)	29,18	38,36
%	24,52%	28,4%
Encours de crédit (milliards)	140,53	170,20
Encours de crédit femmes (milliards FCFA)	24,32	47,20
%	17,3%	27,7%

Source : direction de la microfinance (décembre 2010)

Le niveau d'accès des femmes aux services des SFD s'est sensiblement amélioré. En 2010, la clientèle féminine représentait 44% du sociétariat total et 49% des emprunteurs actifs contre respectivement 39% et 31% en 2009. Au cours de la même période, la part des dépôts mobilisés par les femmes est passée de 25,5% à 28,4%. Pour une population féminine estimée à 6471680 en 2010, le taux de pénétration de la clientèle féminine individuelle se chiffre à 9,83% contre 7,37% en 2009. Cependant, le crédit moyen alloué aux femmes est faible par rapport au crédit moyen global puis qu'il a même baissé de 10000 FCFA, passant de 261000 FCFA à 250348 FCFA entre 2009 et 2010.

- **Analyse de la situation et l'implication sur l'exécution du plan d'action de la LPS/MF**

L'analyse de l'évolution des indicateurs entre juin et décembre 2010 montre une situation globalement satisfaisante. Le secteur de la microfinance poursuit la bonne dynamique entamée depuis 2009. En dehors de la baisse des dépôts et de l'autonomie opérationnelle, la majorité des indicateurs a évolué positivement. Ceci est attesté par :

- ✓ l'accroissement de l'encours de crédit qui est imputable en grande partie à l'ACEP (+4 milliards FCFA) et à MICROCRED (3,8 milliards FCFA). Cependant, on observe un contraste important entre les grands réseaux et les autres institutions en ce qui

concerne le crédit moyen par emprunteur. Il est de 548485 FCFA pour les premiers contre 253445 FCFA pour les seconds ;

- ✓ l'évolution positive de la part des dépôts à terme, ce qui traduit un effort d'adaptation des produits d'épargne par les SFD de l'échantillon, notamment au niveau du CMS, de l'ACEP, de MICROCRED et de FDEA ;
- ✓ la qualité du portefeuille qui continue de s'améliorer, poursuivant la bonne dynamique entamée en début 2010. Les ratios du PAR à 30 et 90 jours sont à des niveaux raisonnables, de même que le taux d'abandon des créances. Ceci ne doit cependant pas occulter la forte pression qui pèse sur les agents de crédit dont la productivité a atteint 616. En outre, le PAR à 90 jours est à des niveaux inquiétants pour certaines institutions comme la COOPEC RESOPP (17%) et l'Union INTERCREC (16%). D'autres comme FDEA (8%), U-IMCEC (7%) et DJOMECEC (7%) ont dépassé la norme standard de 3% et le seuil de 5% fixé par la BCEAO ;
- ✓ l'amélioration effective (+37%) des crédits de plus de deux ans alloués aux SFD par les banques et autres structures de refinancement dans la plupart des institutions de l'échantillon. Ce qui traduit des avancées notables dans les relations entre banques et SFD et un effort de ceux-ci à satisfaire la demande de crédit moyen et long terme.

En fait, les seuls bémols restent :

- ✓ la baisse de l'encours des dépôts : cette baisse, observée essentiellement au niveau du CMS, s'est répercutée directement sur l'ensemble du secteur. Elle n'a cependant, pas affecté l'épargne féminine qui, au contraire a augmenté de 31% ;
- ✓ la baisse du ratio d'autosuffisance opérationnelle qui reste encore en deçà de la norme internationale de 130% ;
- ✓ la légère augmentation des comptes inactifs qui se situent toujours à un niveau inquiétant. Ce problème est d'ailleurs commun aux banques ; ce qui a amené la BCEAO à réfléchir, avec l'ensemble des acteurs du secteur financier, sur les mesures à adopter pour juguler ce problème.

- **Conclusion du Rapport du 31 Décembre 2010**

Par rapport aux objectifs du plan d'action pour 2010, la situation est globalement satisfaisante :

- ✓ les objectifs ont été largement atteints pour le nombre de membres/clients et le nombre d'emprunteurs actifs avec respectivement à 181% et 201% de niveau de réalisation ;
- ✓ l'objectif pour l'encours de dépôts a été réalisé à 83% ;
- ✓ l'objectif pour l'encours de crédit a été réalisé à 55%.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 21 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 31 décembre 2010

Indicateur	2005.	Objectifs du plan d'action en 2010	2006	2007	2008	2009	juin-10	2010	Progression depuis juin 2010	% de réalisation objectifs 2010
Taux de pénétration population totale	6%		7%	8%	9,47%	10,15%	10,70%	12,04%	12,52%	
nombre de membres-clients	682949	800000	803517	943595	1093838	1207095	1288748	1447692	11%	181%
% de femmes membres/clients (*)	41%		38%	44%	44,21%	39%	43,70%	44%	0,68%	
comptes inactifs depuis au moins 2 ans	ND		ND	ND	148472	231386	205408	222834	7,82%	
nombres d'emprunteurs actifs	115711	191000	166871	214483	256016	281679	302368	384387	21,34%	201,25%
encours des dépôts (milliards)	62,44	163	74	91	102,84	119	141,7	135,2	-4,81%	83%
% dépôts à terme	13%		12%	14,80%	26%	22%	22,40%	26%	13,85%	
nombres d'épargnants						845064	946920	1131721	16,33%	
encours de crédit (milliards)	81,163	311	90	111	132,5	140,53	163	170,45	4,37%	54,80%
emprunts de + de 2 ans contractés auprès des institutions financières (milliards)	ND		ND	ND	ND	17	16	25,4	37%	
total actif (milliards)	94,643		123,375	168,7	184,76	257,75	245	252,88	3,21%	
productivité des agents de crédit	ND		493	496	518	606	599	616	2,76%	
situation du PAR à 30 jours*	ND		ND	ND	ND	6,79%	5,64%	4,80%	-17,50%	
situation du PAR à 90 jours	2,75%		3,81%	2,50%	3,13%	3,63%	3,37%	3,55%	5,07%	
Taux d'abandon de créances (**)	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,26%		
autosuffisance opérationnelle	123%		129%	125%	121,24%	108,40%	108,40%	110,80%	-4,34%	
taux de capitalisation	ND		ND	27%	28,63%	23,50%	23,50%	27,33%	5,53%	

(*) : Compte n'ayant pas tenu des femmes membres des personnes morales, (**) : indicateur nouvellement introduit

Source : Direction de la Microfinance (décembre 2010),

C) Rapport N°3: Niveau d'accès des femmes aux services financiers 30 Juin 2011:

Indicateur	Décembre 2010	Décembre 2011
Nombre de membres/clients	1447692	1495027
nombre de membres/clients femmes	636475	642802
%	44%	43%
Nombres total d'emprunteurs actifs	384387	404707
Nombre total d'emprunteurs actifs femmes	188559	173497
%	49%	43%
Encours de dépôt (milliards FCFA)	135,2	151,46
Encours de dépôt femmes (milliards FCFA)	38,36	32,26
%	28,4%	21,30%
Encours de crédit (milliards)	170,45	177,55
Encours de crédit femmes (milliards FCFA)	47,20	44,28
%	27,7%	25%

Source : direction de la microfinance (juin 2011)

Le niveau d'accès des femmes aux services des SFD a légèrement baissé. En juin 2011, la clientèle féminine représentait 43% du sociétariat total et 43% des emprunteurs actifs contre respectivement 44% et 49% en 2010.

La part des dépôts mobilisés par les femmes a quant à elle fortement diminué, passant 28,4 à 21,3% durant la même période. L'encours des crédits détenus par les femmes représente le quart de l'encours global contre près de 28% en 2010. Le crédit moyen alloué aux femmes est de 255257 FCFA contre 438702 FCFA pour le crédit moyen global. Il a cependant augmenté de 10000 FCFA, suite au « resserrement » des emprunteurs actifs femmes.

- **Analyse de la situation:**

L'analyse de l'évolution des indicateurs entre décembre 2010 et juin 2011 montre une situation globalement rassurante, même si des efforts devront être fournis dans l'amélioration de la qualité du portefeuille, l'amélioration de l'accès des femmes aux services de crédit et d'épargne et la couverture de certaines zones géographiques comme le centre.

On constate ainsi :

En positif :

- Une reprise dans la croissance des dépôts, même si ceux-ci sont constitués à plus de 70% de dépôts à vue ;
- Une croissance légère, mais régulière de 4% par semestre de l'encours de crédit et du nombre d'emprunteurs actifs ;
- Une amélioration du ratio d'autonomie opérationnelle, même si les niveaux respectifs de 121% et 125% enregistrés en 2008 et 2007 n'ont plus été atteints ;
- La réduction de la surcharge de travail qui pèse sur les agents de crédits : pour 616 emprunteurs actifs par agents de crédits en 2010 on est passé à 590 ;
- L'amélioration continue (+5,12%) des crédits de plus de deux ans alloués aux SFD par les banques et autres structures de refinancement qui ont passés de 25,4 à 26,7 milliards FCFA mais au bénéfice essentiellement du CMS et de l'ACEP.

En négatif :

- La hausse du PAR à 30 jours qui se situe à des niveaux élevés pour l'UM-PAMECAS et certaines institutions émergentes intervenant surtout en milieu rural ou ciblant certains corps de métiers (REMEC-Niayes, INTERCREC, COOPEC-RESOPP et UMECAS). Pour certains SFD, cette hausse du PAR à 30 jours n'est que conjoncturelle (en atteste le niveau raisonnable du PAR à 90 jours) et est souvent liée à la spécificité des activités financées ; c'est le cas surtout certains segments et secteurs d'activités comme les PME, l'artisanat et les crédits ruraux. Néanmoins la gestion des impayés devra être renforcée d'autant que le taux d'abandon des créances a doublé au cours du premier semestre de 2011 ;
- La légère baisse du ratio de capitalisation, même si le niveau actuel est plus que satisfaisant par rapport à la norme de 15% fixée par la BCEAO ;
- Le recul pour l'ensemble des indicateurs d'accès des femmes aux services d'épargne et de crédit.

Tableau 22 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 31 décembre 2011

Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009	2010	juin-11	Progression depuis décembre 2010
Taux de pénétration population totale	6%	7%	8%	9,47%	10,15%	12,04%	12,13	0,75%
nombre de membres-clients	682 949	803 517	943 595	1 093 893	1 207 095	1 447 692	1 495 027	3,27%
% de femmes membres/clients (*)	41%	38%	44%	44,21%	39%	39%	43%	-2,27%
comptes inactifs depuis au moins 2 ans	ND	ND	ND	148 472	231 386	222 834	27 554	-87,63%
nombres d'emprunteurs actifs	115 711	166 871	214 483	246 016	281 679	384 387	404 707	5,29%
encours des dépôts (milliards)	62,483	74	91	102,84	119	135,2	151,46	12,03%
% dépôts à terme	13%	12%	14,80%	26%	22%	26%	27%	3,85%
nombres d'épargnants					845 064	1 131 721	1 197 183	5,78%
encours de crédit (milliards)	81,163	90	111	132,5	140,53	170,45	177,55	4,17%
emprunts de + de 2 ans contractés auprès des institutions financières (milliards)	ND	ND	ND	ND	17	25,4	26,7	5,12%
total actif (milliards)	94,67	123,37	168,7	184,76	257,75	252,88	282,54	11,73%
productivité des agents de crédit	ND	493	496	518	606	616	590	-4,22%
situation du PAR à 30 jours*	ND	ND	ND	ND	6,79%	4,80%	8,31%	73,18%
situation du PAR à 90 jours	2,75%	3,81%	3,13%	3,63%	3,63%	3,55%	3,65%	2,82%
Taux d'abandon de créances (**)	ND	ND	ND	ND	ND	0,26%	0,50%	92,31%
autosuffisance opérationnelle	123%	129%	125%	121,24%	108,40%	110,80%	113,80%	2,71%
taux de capitalisation	ND	ND	27%	28,63%	23,50%	27,33%	25,45%	-6,88%

(*) : Compte n'ayant pas tenu des femmes membres des personnes morales

Source : Direction de la Microfinance (juin 2011),

D) Rapport N°4: Niveau d'accès des femmes aux services financiers 30 Juin 2012

Indicateur	31 Décembre 2010	31 décembre 2011	30 juin 2012
Nombre de membres/clients	1447692	1624319	1660336
nombre de membres/clients femmes	636475	713849	696800
%	44%	44%	42%
Nombres total d'emprunteurs actifs	384387	375619	380319
Nombre total d'emprunteurs actifs femmes	188559	196454	202303
%	49%	52,3%	53,2%
Encours de dépôt (milliards FCFA)	135,2	159,18	164,3
Encours de dépôt femmes (milliards FCFA)	38,36	41,94	44,4
%	28,4%	26,35%	27%
Encours de crédit (milliards)	170,45	204,58	207,7
Encours de crédit femmes (milliards FCFA)	47,20	74,20	57,4
%	27,7%	36,26%	27,6%

Source : direction de la microfinance (juin 2012)

L'analyse du niveau des femmes aux services financiers présente une situation contrastée. Si le sociétariat féminin et l'encours de crédit destiné aux femmes ont baissé (en proportion et en volume), les deux autres indicateurs ont évolué favorablement. Les femmes constituent 53,2% du total des emprunteurs actifs, pour un encours de crédit de 57,4 milliards FCFA. Ce qui représente un crédit moyen alloué aux femmes de 283700 FCFA contre 377690 FCFA au 31 décembre 2011. Les SFD de l'échantillon ont donc sensiblement contracté le crédit moyen octroyé aux femmes alors que le crédit moyen global a augmenté à 546221 FCFA, soit le double.

La part de l'épargne « féminine » a légèrement cru, confirmant les efforts continus déployés par cette clientèle. Les femmes restent cependant toujours cantonnées au rôle de petites épargnantes, compte tenu du fait qu'elles s'activent généralement autour de petites activités génératrices de revenus.

- **Analyse de la situation du secteur :**

L'analyse de l'évolution du secteur au cours du premier semestre 2012 montre :

- ✓ Une faible croissance, voire une stagnation des indicateurs de portée après croissance régulière depuis 2009. Cela illustre la tendance générale de consolidation des portefeuilles dans la plupart des institutions matures et émergentes ;
- ✓ Un niveau de rentabilité peu satisfaisant des SFD avec un ratio d'autosuffisance opérationnelle (RAO) de 114%. Sur les 16 SFD de l'échantillon, seul 6 ont dépassé le seuil de performance de 130% tandis que 5 autres affichent un RAO de moins de 100% ;
- ✓ Une amélioration de la qualité du portefeuille après la situation négative observée en 2011. Les ratios du PAR à 30 et 90 jours et le taux d'abandon des créances baissent de façon appréciable, même s'ils dépassent toujours les seuls de performance tolérés dans l'industrie. Néanmoins, le PAR reste toujours élevé au niveau de certains SFD spécialisés dans le financement rural comme la COOPEC RESOPP et le REMEC Niayes.
- ✓ Un niveau de général de capitalisation des SFD sénégalais satisfaisant, même si le ratio de capitalisation a légèrement baissé ; sur les 16 SFD de l'échantillon : 12 ont dépassé la norme de 15% fixée par la BCEAO tandis que 2 réseaux affichent un niveau de fonds propres négatifs (REMEC Niayes et U-INTERCREC).

Autres constats que l'on note sont :

- ✓ On note une baisse de l'encours des emprunts de plus de deux ans contractés par les SFD auprès des institutions financières (banques et autres structures de refinancement) qui passe de 32,9 à 27,65 milliards FCFA. Cette baisse est imputable à PAMECAS (-6 milliards) et au CMS (-0,94 milliards) ;
- ✓ En fonction du crédit moyen, les SFD de l'échantillon peuvent être classés en quatre groupes :
 - a) Les institutions ayant un crédit moyen compris entre 800000 et 900000 FCFA : CMS, ACEP, MECAP et MICROCREC ;
 - b) Les institutions ayant un crédit moyen compris entre 300000 et 500000 FCFA : PAMECAS, U-IMCEC et REMEC Niayes ;

- c) Ayant un crédit moyen compris entre 100000 et 250000 FCFA : UMECAS, COOPEC-RESOPP, MEC FEPRODES, FDEA, UFM, URMECS, Union INTERCREC ;
 - d) Ayant un crédit moyen inférieur à 100000 FCFA : CAURIE-MF, DJOMEK.
- ✓ Malgré la croissance de l'actif total des SFD (+6,6%), on note une baisse de la part de l'encours de crédit estimée à 67% (contre 70% en 2011). Cette baisse est effective dans 10 SFD, dont les 3 grands réseaux mais à des degrés moindres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 23 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 30 juin 2012

Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	juin-12	Progression depuis décembre 2011
Taux de pénétration population totale	6%	7%	8%	9,47%	10,15%	12,04%	13,02%	13,15%	1,00%
nombre de membres-clients	682949	803517	943595	1093838	1207095	1447692	1624319	1660336	2,20%
% de femmes membres/clients (*)	41%	38%	44%	44,21%	39%	44%	44%	42%	-4,50%
comptes inactifs depuis au moins 2 ans	ND	ND	ND	148472	231386	222834	213334	19445	-90,90%
nombres d'emprunteurs actifs	115711	166871	214483	256016	281679	384387	375619	380319	1,30%
encours des dépôts (milliards)	62,438	74	91	102,84	119	135,2	159,18	164,36	3,30%
% dépôts à terme	13%	12%	14,80%	26%	22%	26%	28%	26,80%	-4,30%
nombres d'épargnants									
encours de crédit (milliards)	81,163	90	111	132,5	140,53	170,45	204,58	207,73	1,50%
emprunts de + de 2 ans contractés auprès des institutions financières (milliards)	ND	ND	ND	ND	17	25,4	32,94	27,65	-16,10%
total actif (milliards)	94,67	123,37	168,7	184,76	257,75	252,88	290,73	309,92	6,60%
productivité des agents de crédit	ND	493	496	518	606	616	434	400	-7,80%
situation du PAR à 30 jours*	ND	ND	ND	6,79%	6,79%	4,80%	11,36%	6,63%	-41,60%
situation du PAR à 90 jours	2,75%	3,81%	2,50%	3,13%	3,63%	3,55%	5,80%	4,35%	-25,00%
Taux d'abandon de créances	ND	ND	ND	ND	ND	0,26%	1,78%	1,15%	-35,40%
autosuffisance opérationnelle	123%	129%	125%	121,24%	108,40%	110,80%	112,33%	114,26%	1,70%
taux de capitalisation	ND	ND	27%	28,63%	23,50%	27,33%	30,46%	29,78%	-2,20%

(*) : Compte n'ayant pas tenu des femmes membres des personnes morales

Source : Direction de la Microfinance (juin 2012)

E) Rapport N°5: Niveau d'accès des femmes aux services financiers 30 décembre 2012

Indicateur	2010	2011	30 juin 2012	2012
Nombre de membres/clients	1447692	1624319	1660336	1757707
nombre de membres/clients femmes	636475	713849	696800	758492
%	44%	44%	42%	43,15%
Nombres total d'emprunteurs actifs	384387	375619	380319	422599
Nombre total d'emprunteurs actifs femmes	188559	196454	202303	237347
%	49%	52,3%	53,2%	56,16%
Encours de dépôt (milliards FCFA)	135,2	159,18	164,3	168,72
Encours de dépôt femmes (milliards FCFA)	38,36	41,94	44,4	44,17
%	28,4%	26,35%	27%	26,18%
Encours de crédit (milliards)	170,45	204,58	207,7	224,71
Encours de crédit femmes (milliards FCFA)	47,20	74,20	57,4	59,26
%	27,7%	36,26%	27,6%	26,37%

Source : direction de la microfinance (décembre 2012),

Les indicateurs d'accès des femmes aux services financiers se sont tous améliorés, sauf l'encours de dépôt qui a légèrement baissé, passant de 44,4 à 44,17 milliards FCFA. La proportion de femmes dans le sociétariat global et le nombre d'emprunteurs actifs a augmenté au cours du second semestre de 2012. Au 31 décembre 2012, celles-ci constituaient 43% du sociétariat et 56% des emprunteurs actifs pour un encours de crédit de près de 60 milliards FCFA. Ce qui constitue un crédit moyen de 249675 FCFA, soit la moitié du crédit moyen global. D'ailleurs, le crédit moyen aux femmes suit une tendance à la baisse, passant de 377690 FCFA en 2011 à 283700 FCFA au 30 juin 2012.

La part des dépôts féminins a baissé d'un point, passant de 27% à 26%. Cette proportion reste globalement faible et n'a jamais atteint 30% ces dix dernières années. Leurs activités étant des génératrices de revenus, ces femmes ont un besoin en financement relativement faible et constituent aussi de petites épargnantes. Ce qui confirme la nécessité d'articuler davantage l'entreprenariat féminin à la microfinance.

- **Analyse de la situation du secteur :**

Le second semestre de l'année 2012 est marqué par un regain d'activités des SFD, après la faible croissance enregistrée durant le premier semestre. Cette situation se traduit par une progression appréciable des indicateurs de portée :

- ✓ L'amélioration de la pénétration des SFD au profit surtout des régions de Matam, Dakar, Diourbel et Tambacounda ;
- ✓ L'augmentation du nombre d'emprunteurs actifs essentiellement à l'actif des institutions émergentes comme CAURIE-MF (+15460) et U-IMCEC (+9435) mais aussi de PAMECAS (+7231) ;
- ✓ La forte croissance du portefeuille de prêt des SFD, tirée essentiellement par les grands réseaux et quelques institutions émergentes. En effet, le CMS et ACEP ont vu leur portefeuille croître respectivement de 5,61 et 5,60 milliards FCFA et MICROCRED-Sénégal de 3,40 milliards FCFA.

Face à la faible croissance de l'épargne (+2,7%), les SFD se sont davantage endettés auprès des banques et autres structures de refinancement afin de satisfaire la forte demande enregistrée, notamment à Dakar et Kaolack. Ce regain de dynamisme a accru la charge de travail des agents de crédit et entraîné une dégradation de la qualité du portefeuille (cf. PAR à 90 jours et taux d'abandon des créances). Le PAR à 90 jours dépasse la norme de performance de 3% dans tous les SFD de l'échantillon, sauf à CAURIE-Microfinance et à la MECAP (deux institutions assez particulières) mais aussi à MICROCRED-Sénégal.

On note également alors une baisse de la performance financière globale des SFD. Le ratio d'autosuffisance opérationnelle a chuté à 109%, soit 21 points de moins que la norme de 130%. D'ailleurs, aucune institution n'atteint cette cible ; seul l'ACEP (129%) et la MECAP (123%) s'en rapprochent.

- **Conclusion du Rapport du 31 décembre 2012 :**

Par rapport au crédit moyen par emprunteur, on note des différences significatives entre SFD.

Il est en moyenne de :

- ✓ 850000 FCFA pour CMS, ACEP, MICROCRED et MECAP ;
- ✓ 80000 FCFA pour CAURIE-MF, DJOMECE, MEC FEPRODES et URMECS ;
- ✓ 270000 FCFA pour les autres institutions de l'échantillon.

Tableau 24 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 31 décembre 2012

Indicateur	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	juin-12	2012	Progression depuis juin 2012
Taux de pénétration population totale	6%	7%	8%	9,47%	10,15%	12,04%	13,02%	13,15%	13,30%	1,10%
nombre de membres-clients	682949	803517	943595	1093838	1207095	1447692	1624319	1660336	1757707	5,90%
% de femmes membres/clients (*)	41%	38%	44%	44,21%	39%	44%	44%	42%	43,15%	2,70%
comptes inactifs depuis au moins 2 ans	ND	ND	ND	148472	231386	222834	213334	19445	14312	-26,40%
nombres d'emprunteurs actifs	115711	166871	214483	256016	281679	384387	375619	380319	422600	11,10%
encours des dépôts (milliards)	62,438	74	91	102,84	119	135,2	159,18	164,36	168,72	2,70%
% dépôts à terme	13%	12%	14,80%	26%	22%	26%	28%	26,80%	28,46%	6,20%
nombres d'épargnants									1327965	
encours de crédit (milliards)	81,163	90	111	132,5	140,53	170,45	204,58	207,73	224,71	8,20%
emprunts de + de 2 ans contractés auprès des institutions financières (milliards)	ND	ND	ND	ND	17	25,4	32,94	27,65	37,97	37,30%
total actif (milliards)	94,67	123,37	168,7	184,76	257,75	252,88	290,73	309,92	317,5	2,40%
productivité des agents de crédit	ND	493	496	518	606	616	434	400	432	8,00%
situation du PAR à 30 jours*	ND	ND	ND	ND	6,79%	4,80%	111,36%	6,63%	6,27%	-5,40%
situation du PAR à 90 jours	2,75%	3,81%	2,50%	3,13%	3,63%	3,55%	5,80%	4,35%	5,49%	26,20%
Taux d'abandon de créances (**)	ND	ND	ND	ND	ND	0,26%	1,78%	1,15%	1,39%	20,90%
autosuffisance opérationnelle	123%	129%	125%	121,24%	108,40%	110,80%	112,33%	114,26%	109,13%	-4,50%
taux de capitalisation	ND	ND	27%	28,63%	23,50%	27,33%	30,46%	29,78%	26,83%	-9,90%

(*) : Compte n'ayant pas tenu des femmes membres des personnes morales

Source : Direction de la Microfinance (décembre 2012),

F) Rapport N°6 : Niveau d'accès des femmes aux services financiers Juin 2013:

Indicateur	2010	2011	2012	30 juin 2013
nombre de membres/clients	1447692	1624319	1757707	1859426
nombre de membres/clients femmes	636475	713849	758492	792904
%	44%	44%	43,15%	42,64%
nombre total d'emprunteurs actifs	384387	375619	422599	416853
nombre total d'emprunteurs actifs femmes	188559	196454	237347	218302
%	49%	52,3%	56,16%	52,37%
encours de dépôt (milliards FCFA)	135,2	159,18	168,72	184,23
encours de dépôt femmes (milliards FCFA)	38,36	41,94	44,17	54,26
%	28,4%	26,35%	26,18%	29,46%
encours de crédit (milliards FCFA)	170,45	204,58	224,71	216,22
encours de crédit femmes (milliards FCFA)	47,20	74,20	59,26	55,98
%	27,7%	36,26%	26,37%	25,89%

Source : Direction de la Microfinance (Juin 2013)

Les indicateurs d'accès des femmes aux services financiers se sont légèrement détériorés (en valeur relative), sauf pour l'encours de dépôt dont la part mobilisé par la clientèle féminine est passée de 26% à près de 29%. Alors, la proportion de femmes dans le sociétariat global a baissé de 1,5 point au cours du premier semestre 2013 ; l'augmentation du nombre de membres/Clients a surtout profité aux hommes et aux personnes morales. Cependant, ce nombre d'emprunteurs actifs et l'encours de prêts aux femmes ont baissé tant en valeur absolue et qu'en valeur relative : le repli prudent des SFD s'est fait au détriment de la clientèle féminine.

- Analyse de la situation du secteur

Malgré la progression de l'actif total du secteur et du volume des dépôts (notamment des dépôts à terme), le premier semestre 2013 a été marqué par un ralentissement de l'activité des SFD. En effet, on note une baisse du portefeuille brut de prêt, du nombre d'emprunteurs actifs, du prêt moyen et du niveau d'endettement des SFD.

Cette baisse de l'encours de crédit, la deuxième enregistrée depuis 2005, a été observée au niveau de toutes les IMF de l'échantillon sauf à l'U-IMCEC et à la MECAP. Cette diminution obéit essentiellement à une stratégie de repli des SFD qui, face à la détérioration de la qualité du portefeuille (observée depuis Juin 2012), ont mis l'accent sur le recouvrement (en atteste la baisse du taux d'abandon de créances de 1,39% à 0,5%) et la distribution prudent du crédit.

La diminution du ratio de capitalisation, quant à elle, est liée à la baisse des fonds propres qui sont passés de 85 à 77 milliards FCFA alors que l'actif total a augmenté de 8,5 milliards FCFA au cours du premier semestre 2013. Le ratio de capitalisation reste cependant globalement supérieur au seuil de 15% fixé par la BCEAO et dans la plupart des IMF. On note cependant une progression significative du volume d'épargne collecté par les SFD, en particulier des dépôts à terme (DAT). Au 30 Juin 2013, ceux-ci constituaient 32% du total des dépôts, une performance jamais atteinte ces dix dernières années. Ce succès est principalement imputable au CMS dont le volume des dépôts à terme a progressé de 25% au cours du premier semestre car ce réseau constitue à lui tout seul 75% du volume des DAT.

- **Conclusion du Rapport N°2 :**

La taille du crédit moyen par emprunteurs, sur cette situation se présente comme suit :

- 1) Une moyenne de 842000FCFA pour la CMS, ACEP, MICROCRED Sénégal et MECAP ;
- 2) Une moyenne de 367540 FCFA pour PAMECAS, U-IMCEC et REMEC Niayes ;
- 3) Une moyenne de 91695 FCFA pour le reste des SFD de l'échantillon.

Tableau 25 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 30 juin 2013

indicateur	2005	2006	2007	2008	2009	11	11	11	juin-13	Progression depuis décembre 2012
Taux de pénétration population totale	6%	7%	8%	9%	10,15%	12%	13,02%	13,30%	14%	3,61%
nombre de points de services	282	345	383	417	505	547	577	593	613.	3%
nombre de membres & clients	682.949.	803517	943595.	1093838.	1207095.	1447692.	1624319.	1757707.	1859426.	6%
% de femmes membres/clients(*)	41%	38%	44%	44,21%	39%	44%	44%	43,15%	43%	-1%
comptes inactifs depuis au moins 2 ans	ND	ND	ND	148472	231386	222834	213334	14312	28049.	96%
nombre d'emprunteurs actifs	115711	166871	214483	256016	281679	384387	375619	422600	416853.	-1%
encours des dépôts (milliards)	62,438.	74	91.	102,84.	119.	135,2.	159,18.	168,72.	184,24.	9%
% dépôt à terme	13%	12%	14,80%	26%	22%	26%	28%	28,46%	32%	12%
nombre d'épargnants volontaires								1327965	1171545.	-12%
encours de crédit (milliards)	81,163	90	111	132,5	140,53	170,45	204,58	224,71	216,22.	-4%
emprunts de 2ans contractés auprès des institutions financières (milliards)	ND	ND	ND	ND	17	25,4	32,94	37,97	32.	-16%
total actif (milliards)	94,67	123,37	168,7	184,76	257,75	252,88	290,73	317,5	326,11.	3%
productivité des agents de crédit	ND	493	496	518	606	616.	434.	432.	428.	-1%
situations du PAR à 30 Jours*	ND	ND	ND	ND	6,79%	4,80%	11,36%	6,27%	8,16%.	30%
Situation du PAR à 90 jours	2,75%	3,81%	2,50%	3,13%	3,63%	3,55%	5,80%	5,49%	6%	9%
taux d'abandon de créance	ND	ND	ND	ND	ND	0,26%.	1,78%	1%	1%	-63%
autosuffisance opérationnelle	123%	129%	125%	121%	108%	110,80%	112,33%	109,13%	107%	-2%
taux de capitalisation	ND	ND	27%	28,63%	23,50%	27,33%	30,46%	26,83%	23,84%	-11%

(*) : Compte n'ayant pas tenu des femmes membres des personnes morales

Source : Direction de la Microfinance (juin 2013)

G) Rapport N°7 : Niveau d'accès des femmes aux services financiers Décembre 2013:

Indicateur	2010	2011	2012	30 juin 2013	2013
nombre de membres/clients	1447692	1624319	1757707	1859426	1962819
nombre de membres/clients femmes	636475	713849	758492	792904	844031
%	44%	44%	43,15%	42,64%	43,00%
nombre total d'emprunteurs actifs	384387	375619	422599	416853	424057
nombre total d'emprunteurs actifs femmes	188559	196454	237347	218302	236336
%	49%	52, 3%	56,16%	52,37%	56%
encours de dépôt (milliards FCFA)	135,2	159,18	168,72	184,23	192,44
encours de dépôt femmes (milliards FCFA)	38,36	41,94	44,17	54,26	50,63
%	28,4%	26,35%	26,18%	29,46%	26,30%
encours de crédit (milliards FCFA)	170,45	204,58	224,71	216,22	226,96
encours de crédit femmes (milliards FCFA)	47,20	74,20	59,26	55,98	58,26
%	27,7%	36,26%	26,37%	25,89%	25,70%

Source : Direction de la microfinance (décembre 2013)

L'appréciation de l'évolution des indicateurs d'accès des femmes aux services financiers laisse apparaître une situation globalement positive marquée par :

- ✓ L'augmentation de la proportion de femmes membres/Clients des SFD, traduisant un accroissement du sociétariat global favorable à cette cible ;
- ✓ L'augmentation en valeurs absolue et relative des femmes emprunteurs actifs, traduisant un rétablissement de la confiance accordée par les SFD à cette cible après le repli prudent observé durant le premier semestre ;
- ✓ Une hausse de l'encours de crédit alloué à la clientèle féminine, même si la part des femmes dans le portefeuille de prêt à légèrement baissé.

- **Analyse de la situation du secteur :**

La période juin-décembre 2013 est marquée par un regain d'activités des SFD, après le repli prudent observé dans la distribution du crédit au cours du premier semestre. On note, en effet un accroissement significatif de l'ensemble des indicateurs de portée (emprunteurs actifs, portefeuille de crédit, encours de dépôts, montant moyen du prêt, etc.). Egalement, les SFD se sont davantage endettés auprès des banques et autres structures de refinancement pour mieux satisfaire la demande.

L'augmentation de l'encours de prêt, quant à elle a surtout profité à la région de Dakar (+12 milliards FCFA) et la hausse de dépôts est essentiellement à l'actif des régions de Dakar (+6,6 milliards FCFA).

Ce regain d'activités n'occulte, malheureusement pas la dégradation persistante de la qualité du portefeuille de prêt. Les ratios du portefeuille à risque à 30 et 90 jours dépassent largement les normes généralement admises dans l'industrie, de même que le taux d'abandon de créances situé au niveau jamais atteint de 2,16%. Cette situation reste préoccupante dans beaucoup de SFD et devrait les amener à mettre davantage l'accent sur l'audit du portefeuille, la mise en œuvre de plans de recouvrement efficaces et l'amélioration (en amont) des pratiques de gestion du crédit. Du point de vue de la rentabilité globale des SFD Sénégalais, la situation reste loin d'être satisfaisante avec un ratio d'autonomie opérationnelle de 107%, loin de la norme de 130% or d'ailleurs, ce taux pourrait être beaucoup plus bas compte tenu du résultat enregistré par le secteur en 2012, dû aux provisions, et qui se situait à - 19692700040 FCFA (DRS-SFD : données consolidées des SFD en 2013, p.25).

Quant à lui, le ratio reste globalement satisfaisant et s'est même amélioré. Compte aux fonds propres, ils ont cru plus fortement (+5,78%) que l'actif (+3,3%). Le niveau de capitalisation est généralement supérieur à la norme de la BCEAO (15%) dans la plupart des SFD de l'échantillon (14 institution sur 18).

- **Conclusion du rapport N°3 :**

La situation de la taille du crédit moyen par emprunteur se présente comme suit :

- 1) Une moyenne de 855500 FCFA pour CMS, ACEP, MICROCRED Sénégal et MECAP ;
- 2) Une moyenne de 411030 FCFA pour PAMECAS et U-IMCEC ;
- 3) Une moyenne de 118080 FCFA pour le reste des SFD de l'échantillon.

Ce qui a d'ailleurs contribué grandement à relever le crédit moyen global par emprunteur ; sans ces deux institutions, les SFD afficheraient en moyenne 527260 FCFA par emprunteur.

Tableau 26 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal 31 décembre 2013

indicateur	2005	2006	2007	2008	2009		2011		juin-13	2013	Progression depuis Juin 2013
Taux de pénétration population totale	6%	7%	8%	9,47%	10,15%	12,04%	13,02%	13,30%	13,78%	15,24%	10,60%
nombre de points de services	282	345	383	417	505	547	577	593	613.	629	2,61%
nombre de membres & clients	682949.	803517	943595.	1093838.	1207095.	1447692.	1624319.	1757707.	1859426.	1962819	5,56%
% de femmes membres/clients(*)	41%	38%	44%	44,21%	39%	44%	44%	43,15%	42,64%	43,00%	0,80%
nombres d'emprunteurs actifs	115711	166871	214483	256016	281679	384387	375619	422600	416853.	424057	1,73%
encours des dépôts (milliards)	62,438.	74	91.	102,84.	119.	135,2.	159,18.	168,72.	184,24.	192,44	4,45%
% dépôt à terme	13%	12%	14,80%	26%	22%	26%	28%	28,46%	32%	31,23%	-2,41%
nombre d'épargnants volontaires								1327965	1171545.	1186200	1,25%
encours de crédit (milliards)	81,163	90	111	132,5	140,53	170,45	204,58	224,71	216,22.	226,96	4,97%
emprunts de 2ans contractés auprès des institutions financières (milliards)	ND	ND	ND	ND	17	25,4	32,94	37,97	32.	38,52	20,38%
total actif (milliards)	94,67	123,37	168,7	184,76	257,75	252,88	290,73	317,5	326,11.	337	3,34%
productivité des agents de crédit	ND	493	496	518	606	616.	434.	432.	428.	423	-1,17%
situations du PAR à 30 Jours*	ND	ND	ND	ND	6,79%	4,80%	11,36%	6,27%	8,16%.	7,95%	-2,57%
Situation du PAR à 90 jours	2,75%	3,81%	2,50%	3,13%	3,63%	3,55%	5,80%	5,49%	6%	6,64%	10,67%
taux d'abandon de créance	ND	ND	ND	ND	ND	0,26%.	1,78%	1,39%.	0,51%.	2,16%	323,53%
autosuffisance opérationnelle	123%	129%	125%	121%	108%	110,80%	112,33%	109,13%	106,9%.	107,75%	0,80%
taux de capitalisation	ND	ND	27%	28,63%	23,50%	27,33%	30,46%	26,83%	23,84%	24,41%	2,39%

(*) : Compte n'ayant pas tenu des femmes membres des personnes morales

Source : Direction de la Microfinance (décembre 2013)

6.3. Recommandations

Nos recommandations sont adressées au Directeur Général et au responsable de l'Unité de Gestion, pour l'amélioration du dispositif de la gestion de recouvrement au sein de la DPME

6.3.1. Directeur Général

- Redéfinir une politique nationale puis mettre en place des services spécialisés dans l'accès d'information et de conseils pour pouvoir aider les femmes promotrices dans la création d'entreprise ;
- mettre en place des procédures administratives moins pénibles et peu coûteuses pour ces femmes promotrices ;
- promouvoir tout en mettant en œuvre un cadre réglementaire et législatif favorisant le développement et la compétitivité des PME et PMI de ces promotrices d'entreprises ;
- mettre à la disposition de ces femmes une base de données permettant d'obtenir tous les renseignements sur les activités qu'elles ciblent afin que les autorités compétentes puissent, dans le cadre du suivi de ces politiques commerciales et accords commerciaux bilatéraux agir en leur nom ;
- sensibiliser le personnel de la DPME sur la gestion de recouvrement par des formations à travers des séminaires, forums et bien d'autres ;
- mettre en place un service de gestion de recouvrement à la longue ;
- mettre en place un manuel de contrôle interne à la disposition du personnel ;
- rendre applicable le nouveau code de marchés public, tout en organisant des campagnes de vulgarisation du contenu auprès des PME gérées par ces femmes ;
- mettre en place un cadre permanent de dialogue public-privé et également mettre en œuvre les mesures de protection prévues par les différents accords et conventions internationaux auxquels le Sénégal est partie prenante.

6.3.2. Unité de Gestion « programme croissance PME

- Penser à respecter les normes IAS/IFRS ;
- Le calendrier de remboursement doit être flexible et même adapter à la longue pour chaque groupement ;

- Mettre à la disposition de ces femmes une base de données permettant d'obtenir tous les renseignements sur les activités qu'elles ciblent ainsi que le montant de crédit octroyer ;
- Sensibiliser ces responsables de femmes à organiser des formations périodiques en langues nationales afin que le reste puisse comprendre les textes de financement en crédit écrits en langue française ;
- Collecter assez des informations sur la zone géographique du futur bénéficiaire de crédit ;
- Prendre en compte la méthode de Scoring pour les diagnostics préventives ;
- Automatiser dans leur fonctionnement ces processus supports et opérationnels ;
- Prévoir des informations spécifiques à ces agents de crédits qui à la longue leur faciliteraient le travail pour recouvrir les crédits ;
- Penser à utiliser une autre procédure moins coûteuse et moins longue que l'assignation de paiement

Conclusion de la deuxième partie

Grâce aux outils définis dans le chapitre 3, cette seconde partie nous a permis d'avoir une idée générale sur la gestion de recouvrement de ces crédits PME au sein de la Direction des Petites et Moyennes Entreprises, à savoir la prise de connaissance de son système de gestion c'est-à-dire celui de son dispositif de gestion. Ainsi lors de notre séjour dans les locaux de la DPME, nous avons constaté que la pratique de la gestion de recouvrement était presque inexistante mais seule la pratique du suivi et l'évaluation des PME existait au sein de cette direction. Dans le but de réduire les faiblesses qu'on a identifiées nous avons pu formuler des recommandations pouvant contribuer à renforcer ce dispositif rencontré lors de notre séjour au sein de cette structure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de notre étude, était de présenter les éléments qui permettent de faire une analyse du dispositif de gestion de recouvrement des crédits tout en identifiant les différentes forces et faiblesses rencontrés au sein de cette DPME.

De nos jours, la mise en place d'un dispositif sur la gestion de recouvrement dans certaines entreprises montre que certains responsable d'entreprise ne font plus de façon fréquente l'analyse de leur système de recouvrement. Ce qui entraine pour la plupart les problèmes de trésorerie dans leur fonctionnement. Grâce à l'enquête menée par la DPME par le biais de son Ministère et de l'ANSD, nous avons constaté que plus de 52% de PME interrogées font état de la difficulté de l'accès au financement comme contrainte majeure. C'est dire que toute entreprise dont la fonction est portée à l'octroi de crédit peut toutefois être exposée à certains risques mais pour parvenir au bon résultat, leur succès dépendra de leur politique de recouvrement et de la maîtrise de différents risques auxquelles elles peuvent être exposées. Pour maîtriser les risques auxquelles elle peut être confronté, nous pouvons citer les quelques solutions tels que le développement des stratégies pour le recouvrement des crédits en défaut de paiement, le développement d'une courtoisie agressive pour faire pression au maximum sur ces groupements de femmes afin d'obtenir de meilleurs résultats et de donner dès le départ des explications claires sur leur rôle à ces groupements en cas de défaillance du débiteur principal devant un témoin.

Toute au long de notre étude, la première partie du cadre théorique de notre étude nous a permis d'avoir tant soit peu une bonne connaissance sur les éléments de cette gestion de recouvrement, afin de pouvoir apprécier les différents outils de collectes et d'analyse des donnés. Dans cette deuxième partie, cette étude pratique nous a permis également d'être en contacte avec le service de recouvrement de la DPME afin de pouvoir identifier les différents difficultés rencontrés par l'entreprise dans le cadre du recouvrement de ces crédits auprès de ces groupements de femmes. Grâce à cette étude que nous avons menée pendant un mois dans les locaux de la DPME, celle-ci a compris l'intérêt de faire du recouvrement une priorité à pouvoir assainir ces comptes de bilan et aussi améliorer son dispositif de recouvrement surtout que le recouvrement est l'un des actions qui consiste à percevoir une somme d'argent due par un débiteur.

En raison du court séjour effectué, nous avons pu formuler quelques recommandations pouvant contribuer à améliorer un tant soit peu le dispositif de recouvrement mis en place au sein des structures de la direction de la DPME.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne administré au responsable des départements de la direction des petites et moyennes entreprises

1. Avez-vous été suffisamment informé sur les objectifs de la gestion de recouvrement ?

Oui Non

2. Y a-t-il un manuel de contrôle interne au sein de votre structure ?

Oui Non, juste un code des marchés publics

3. Sensibilisez-vous les prestataires pour une amélioration du revenu de la facturation sur la base des outils de gestion de recouvrement améliorés ?

Oui Non

4. Analysez-vous les procédures de facturation et de recouvrement en vigueur dans le service ?

Oui Non

5. Comment assurez-vous la mise en application de ces recommandations ?

Aucun suivi participation à la mise en place des recommandations

Surveillance de la progression des exécutions

6. Quels est le niveau de satisfaction de vos clients par rapport aux travaux que vous effectuez pour eux ?

Très satisfaits satisfait moyens insatisfait

7. Le service de recouvrement effectue-t-il des contrôles continus et périodiques ?

Oui Non

8. Vous arrive-t-il dans un cadre de partage et d'apprentissage de vous inspirer des pratiques des autres services de gestion de recouvrement ?

Oui Non

9. Quelles sont les contraintes qui peuvent retarder l'évolution du service de recouvrement ?

- La culture d'entreprise le style de management la perception des audités
- Les ressources allouées le niveau de rattachement hiérarchique autres

10. Le manuel est-il à jour ?

- Oui Non

11. Les tâches sont-elles exécutées selon le manuel ?

- Oui Non

12. Le plan de travail selon le manuel est-il cohérent ?

- Oui Non

13. La structure est-elle connue à l'international ?

- Oui Non

14. Est-ce que la structure dispose d'un système de recouvrement ?

- Oui Non

15. Existe-t-il une liste des activités sur le système de recouvrement ?

- Oui Non

16. Existe-t-il un responsable pour chaque activité ?

- Oui Non

17. Existe-t-il un suivi de ces activités ?

- Oui Non

18. Existe-t-il un cahier d'activité ?

- Oui Non

19. Etes-vous bien informé des objectifs du recouvrement ?

Oui Non

20. Le recouvrement est-il bien organisé ?

Oui Non

21. Quels sont les documents sur lesquels le service de recouvrement s'appuie pour l'exécution de ses missions ?

La charte d'audit manuel d'audit plan d'audit Autres
(préciser)

22. La charte d'audit interne est-elle suffisamment communiquées aux audités ?

Oui Non

23. Est-ce que les moyens alloués à l'exécution des missions de recouvrement suffisent à couvrir la totalité du plan d'audit ?

Oui Non

24. Quels sont les moyens utilisés pour la relance ?

Téléphone Fax Courrier Autres (préciser)

25. Concernant les moyens, à quel niveau se situent les insuffisances ?

Humain Matériel Financier

26. Avez-vous déjà analysé ou participé à une analyse du service de recouvrement ?

Oui Non

27. Lesquels parmi les principes de déontologie sont respectés par le personnel de votre structure ?

Intégrité Objectivité Confidentialité Compétence

28. Quels comportements appréciez-vous le plus chez vos collaborateurs en matière d'analyse de recouvrement ?

Communication L'objectivité Confidentialité l'Ethique
 l'indépendance

29. Quelles aptitudes techniques et savoir-faire que vous appréciez le plus chez vos collaborateurs ?

La capacité d'intervention multilinguisme traitement des données gestion du temps

Capacités analytiques capacités de recherche capacités rédactionnelles

Les qualités de présentation l'identification et détection des problèmes

La compréhension des métiers de votre département Autres (préciser)

30. Saviez-vous qu'une entreprise sur cinq (5) meurt chaque année en raison du retard ou de défaut de paiement de ses clients ?

Oui Non

31. Est-ce qu'il existe un délai de paiement ? Si oui quel est ce délai ?

Oui, ... Non

32. Existe-t-il des pénalités de retard de paiement ?

Oui Non

33. Ce délai est-il respecté ?

Oui Non

34. Est-ce que ce délai est toujours notifié aux clients ?

Oui Non

35. Les agents ont-ils reçu une formation en recouvrement ?

Oui Non

36. Disposez-vous de suffisamment de compétence pour couvrir toutes les fonctions de la structure en matière de recouvrement ?

Oui Non

37. Etes-vous au courant des problèmes critiques du système de recouvrement ?

Oui Non

38. Est-ce que les objectifs du recouvrement sont atteints ?

Oui Non

39. Le recouvrement est-il une priorité pour votre structure?

Si oui, pourquoi Si non, pourquoi

Réponse : c'est Parce que la DPME est une structure administrative en charge de la politique des PME.

40. Que pensez-vous du système de recouvrement mise en place par votre structure ?

Réponse : pas de système de recouvrement, puisqu'elle est une structure publique

Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne sur l'analyse de la gestion de recouvrement a la direction des petites et moyennes entreprises

1. Quel est le nombre d'agents dans votre structure ?

Réponse : la DPME dispose que de 15 agents au sein de sa structure

2. Pouvez-vous nous décrire brièvement votre rôle dans le recouvrement des crédits ?

3. Qui reçoit la demande de crédit au sein de votre service ?

4. Quels outils utilisez-vous pour enregistrer les demandes de crédits ?

Registre

Fichier

Autres (préciser)

5. Quelles informations recherchez-vous dans le premier entretien avec le client ?

6. Après réception des demandes de crédits, l'entretien a lieu combien de jours ?

7. Etudiez-vous toutes les différentes demandes de crédits que vous recevez?

8. Quel est le rôle du responsable du service dans le processus de recouvrement ?

9. A votre avis quelles sont les causes d'impayés constatés ?

10. Quant est-ce que le client est considéré comme étant en retard de paiement ?

11. Quel est votre rôle à ce stade du retard de paiement ?

12. Est-il convoqué le client en retard ? Oui/Non et par qui, pourquoi ?

13. Existe-t-il un service contentieux ? Quel est son rôle ?

14. A quel moment intervient le service contentieux ?

15. Est-il possible d'avoir un relevé de compte à temps?

Réponses aux questions : la DPME est une structure publique

Annexe 3 : Guide d'entretien adresse au responsable administratif de la direction des petites et moyennes entreprises

GESTION ET ORGANISATION

1. Est-il possible d'avoir un relevé de compte fiable le dernier jour du mois ?
2. Quelle est la durée moyenne réelle de crédit que vous accordez ? Est-elle conforme à la loi ?
3. Quelle est la durée du crédit accordé aux clients réels ?
4. Existe-t-il un comité de crédit ?
5. Quels sont les agents présents au comité de crédit ?
6. La direction générale prend-t-elle part au comité ?
7. Quelles sont les principales étapes du déblocage de crédit au sein de votre structure ?
8. Quels sont les outils que vous utilisez ?

Bordereaux logiciel autres (préciser)

9. Combien de temps vous faut-il pour avoir l'information auprès de vos clients ?
10. Avez-vous une procédure de relance client ? Timing, Conséquence
11. Avez-vous un agenda de paiements prévu pour rappel ou de relance si l'échéance n'est pas respectée ?
12. La procédure de relance est-elle appliquée systématiquement jusqu'au paiement effectif ?
13. A quelle fréquence contrôlez-vous votre encours clients ?
14. Avez-vous des indicateurs pour identifier les habitudes de paiement et anticiper le comportement de vos clients afin de limiter les retards de paiement ?
15. Votre appréciation au sujet des retards impayés ?
16. Le traitement réservé au suivi permet-il de prendre des décisions ?

Annexe 4 : Modèle de lettre de relance pour facture impayée

Nom et Adresse du débiteur		Nom et Adresse du créancier			
Date					
Objet : Relance de facture impayée					
Madame, Monsieur					
A ce jour et malgré mes précédents courriers, vous me restez redevable de la somme de [...] francs CFA.					
En effet, les créances suivantes restent impayées :					
Date de la créance	Nature de la créance	Numéro de créance	Montant total dû	Acompte versé	Montant total restant dû
A défaut de règlement avant le [préciser une date dans un délai de moins d'un mois], nous serons contraints.					
<ul style="list-style-type: none"> - de demander une injonction de payer devant le tribunal compétent, - de confier votre dossier à la société de recouvrement [...]. 					
Dans l'attente de votre règlement, veuillez agréer, Madame, Monsieur, mes sincères salutations.					
Signature, nom et qualité					

Source : Fine Média (2007-2013)

Annexe 5 : Les intérêts et limites de l'assurance-crédit

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none">- elle permet simplement d'assurer une partie du montant de ses créances, sous certaines conditions seulement ;- elle est un outil utile à la sécurité financière de l'assuré ;- elle ne couvre qu'une insolvabilité avérée ;	<ul style="list-style-type: none">- l'assurance-crédit n'est pas miracle

Source : nous même, inspiré par VAN PRAAG (1995 :72-73)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 6 : Les intérêts et les limites de l'affacturage

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - l'affacturage, est une réponse à un ensemble de problèmes qui caractérisent notre économie ; - c'est une pratique financière qui relie trois domaines assez différents (la garantie contre les impayés, la gestion des comptes clients et le recouvrement, le financement du poste client) ; - il permet à une entreprise de mobiliser ses créances commerciales, en les réalisant auprès du factor ; - il permet à la fois une gestion sûre du poste clients et son financement ; - il permet parfois de réduire le nombre d'employés chargés de la gestion administrative des comptes clients, ce qui n'est pas sans intérêt compte tenu des charges sociales prohibitives qui pèsent sur les salaires ; - il permet de mobiliser des créances commerciales comme l'escompte et la cession de créances Dailly ; - il permet à une entreprise d'obtenir un crédit intégrant sa propre garantie comme c'est également le cas pour le crédit-bail par exemple, contrairement aux financements traditionnels auxquels il faut adjoindre une sûreté ; - dans le contrat d'affacturage, le factor avance des fonds au client en contrepartie d'une subrogation conventionnelle dans le paiement ; - l'affacturage est proche d'opération voisine dont il peut constituer une alternative ; - diminuer le montant des créances clients au bilan en améliorant le DSO et donc le niveau de BFR par comparaison avec d'autres entreprises du secteur ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Certains se refusent à l'utiliser car la considèrent onéreuse et peu pratique ; - L'affacturage n'est pas une solution miracle, mais qu'il peut, sous certaines conditions seulement, être un outil de gestion efficace ; - Le coût global de cette forme de financement, sensiblement supérieur à celui des lignes de découvert de trésorerie ou d'escompte ; - Le risque de crédit lié à l'insolvabilité du débiteur ; - Le risque de portage inhérent au décalage/retard de paiement par rapport à l'échéance normale ; - Le risque de dilution résultant principalement des litiges et écarts de règlement (avoirs, compensations, etc....)

<p>- diminuer l'endettement financier net issu des états financiers et, par là même, d'améliorer, en particulier, le ratio d'autonomie financière (dettes financières nettes/fonds propres) et le niveau de leverage (dettes financières nettes/EBITDA) ;</p>	
---	--

Source : nous même, inspiré par VAN PRAAG (1995 : 69-70-71), GUILLOT (2007 :82) et TORT (2009:48-50-51)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7 : Les intérêts et les limites du crédit management

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Il permet à l'organisation de mieux « contrôler » les défaillances de ses partenaires ; - Il a pour mission de surveiller la qualité du poste clients et doit donc avoir le pouvoir de refuser l'entrée ou la poursuite de la relation commerciale avec tel ou tel partenaire ; - Il est véritablement de nature à permettre une gestion plus efficace des risques nés de l'activité commerciale ; - Réduction massive du BFR et hausse de votre capacité d'investissement ; - Limitation du risque d'impayé ; - Coût modique ; - Participe au développement commercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut bien avoir conscience que le crédit management ne saurait palier tous les désordres auxquels notre économie a à faire face ; - Coût et impact sur le résultat ; - BFR élevé ; - Impact commercial négatif ; - Risque d'impayés et BFR élevé.

Source : nous même, inspiré par VAN PRAAG (1995 :16-17-83-84) et par Etrepaye (2013)

Annexe 8 : Les intérêts et limites de la titrisation

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Conduit à se financer par l'actif du bilan en transformant des actifs illiquides en titres négociables sur le marché financier ; - Le système apparaît encore trop sophistiqué pour attirer l'épargnant lambda ; - Les établissements bancaires susceptibles de titriser leurs créances peuvent en retirer de nombreux avantages (cela se traduit, par l'abaissement du coût du crédit, le transfert du risque de taux sur des tiers, la création d'un nouveau procédé de mobilisation des créances, et plus grande facilité pour respecter les normes du ratio) ; - Permet aux établissements de crédit de diversifier leurs sources de refinancement jusqu'alors limitées au marché interbancaire et au marché obligatoire pour la partie emprunt ; - L'établissement de crédit bénéficie d'un effet de levier en disposant de sommes nées de la cession des créances qui jusqu'alors étaient conservées dans leur portefeuille ; - La création d'un nouveau procédé de mobilisation de créances ; - La possibilité de diversifier les sources de financement par émission sous une 	<ul style="list-style-type: none"> - Le cumul des fonctions possibles dans l'opération, est source de confusion et il constitue un risque supplémentaire dont il faut également tenir compte (risques liés aux intervenants) ; - Risque de défaillance des intervenants ; - Les difficultés liées aux possibilités de cumul des fonctions des intervenants ; - Le risque de perturbation du rythme des flux financiers ; - Les risques spécifiques du portefeuille de créances (les créances titrisées ne peuvent être ni immobilisées, ni douteuses, ni litigieuses) ; - Le risque de remboursement anticipé ; - Le risque de défaillance du débiteur (les débiteurs des créances sont susceptibles de ne pas honorer leurs engagements) ; - La titrisation pourrait être remise en cause sur le long terme ; - Coût de l'opération et la lourdeur de la procédure ; - Les frais importants lors d'une première opération tendent à diminuer sensiblement pour les opérations suivantes.

<p>signature différente et mieux notée ;</p> <ul style="list-style-type: none">- Constitue un instrument de refinancement bancaire qui reste assez réducteur ;- Elle devient alors une technique qui prend tout son intérêt en période de crise ;- Liquéfaction d'actifs non liquides ;- Transfert des risques ;- Accès à une nouvelle source de financement ;- Remaniement du bilan : le cédant diversifie ses sources de financement sans augmenter ses encours ni diluer ses actionnaires. Ses besoins en fonds propres diminuent.	
--	--

Source : nous même, inspiré par Granier (1997 :23) et Banque-Crédit (2013)

Annexe 9 : Intérêts et limites du Forfaitage

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - La rapidité de la mise en place ; - Un financement immédiat de la créance commerciale ; - Possibilité de consentir des délais de paiement plus longs à l'acheteur ; - Le transfert du risque de change sur la société de forfaitage ; - Le transfert du risque de non paiement ; - La simplification de la gestion administrative avec le processus d'encaissement transféré au forfaitaire ; - Son coût peut être inclus dans la transaction commerciale ; - Le forfaitage est applicable à tout type de créances (traite, lettre de change, crédit documentaire, billet à ordre, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - La pratique du forfaiting est relativement coûteuse, vu que la banque de l'exportateur assumera tous les risques ; - Il existe un risque de résiliation du contrat commercial entre le moment de sa signature et le retour de l'effet accepté ; - La non-acceptation de la traite par acheteur étranger.

Source : nous même, inspiré par TouslesDocs (2012) et par RESULTANCE (2010)

Annexe 10 : Schéma de la gestion du risque client

Processus	Descriptions	Enjeux
1. Désignation du « Directeur » des Relations Financières Clients	Impulsion par la Direction Générale et organisation en mode processus. Affirmation d'une politique crédit en fonction de la stratégie commerciale et des besoins financiers pour donner au Directeur une forte légitimité et les moyens de piloter le processus avec réactivité	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser la politique Financière Clients au service des stratégies de l'entreprise. - Consolider les marges de l'entreprise et son indépendance financière.
2. Fixation et révision des conditions de crédit (ligne de crédit, délais et modalités de paiement)	La ligne de crédit définit la limite du risque acceptable pour l'entreprise, client par client. Elle doit être actualisée régulièrement pour tenir compte de l'évolution de la santé économique du client, de son comportement de paiement et de l'évolution des marges et des volumes.	<ul style="list-style-type: none"> - Anticiper les risques de défaillance des clients. - Surveiller l'évolution des risques de défaillance des clients.
3. Suivi et contrôle des encours clients	La gestion des encours clients permet de suivre en permanence l'utilisation qui est faite pour chaque client de la ligne de crédit et de mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, les actions qui s'imposent lorsque l'encours dépasse la ligne de crédit autorisée en réel ou en prévisionnel.	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître avec précision l'engagement financier total avec le client. - Maîtriser les actions possibles en cas de dépassement des autorisations pour optimiser l'action commerciale sans s'exposer de façon inconsidérée.

		<ul style="list-style-type: none"> - Provoquer la révision des lignes de crédit en cas d'insuffisance par rapport aux besoins commerciaux.
<p>4. Gestion administrative et comptable des comptes clients de la facturation à l'encaissement</p>	<p>Le flux de facturation, la gestion des encaissements et l'imputation comptable (lettrage) doivent être optimisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la maîtrise du fichier clients, - la qualité de la facturation, - la qualité des échanges avec l'administration des ventes, - la qualité du lettrage des comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître avec précision l'engagement réel client. - Disposer d'Informations à jour et fiables pour ne pas retarder les opérations de relance. - Etre capable de produire les bonnes informations en cas de procédures contentieuses
<p>5. Respect des échéances de paiement y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> - relances préventives ; - identification des litiges ; - traitement des retards et processus d'escalade. 	<p>Mise en œuvre d'une procédure de relance amiable adaptée à la typologie client qui définisse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les intervenants, - les modalités de relance (téléphone, courrier ...), - le calendrier des relances (relance préventive, intervalle entre 2 relances...) et leur progressivité, - le suivi (comités de crédit, outils de reporting 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparer les délais de paiement réels et les délais accordés. - Prévenir les retards non qualifiés. - Identifier les éventuels litiges. - Impliquer les directions commerciales et opérationnelles
<p>6. Gestion des litiges</p>	<p>Les litiges sont trop souvent révélés tardivement. Ils sont de différentes natures : litiges administratifs et commerciaux,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bien identifier les litiges pour écarter les faux litiges qui ne sont que prétexte à des retards

	litiges techniques et litiges logistiques. Ils ont des origines différentes et font toujours apparaître un dysfonctionnement interne ou un défaut de communication.	<ul style="list-style-type: none"> - de paiement. - Accélérer le temps de résolution des litiges. - Responsabiliser tous les intervenants à la résolution des litiges.
7. Recouvrement contentieux	Le recouvrement contentieux doit être défini comme la phase ultime du processus, lorsque tous les recours amiables sont épuisés. A ce stade la relation commerciale avec le client n'est plus prédominante. Le point de départ du recouvrement contentieux est « la mise en demeure ».	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir l'action judiciaire qui donnera le meilleur résultat possible en fonction : <ul style="list-style-type: none"> • du montant de la créance, • des frais à engager, • du temps nécessaire pour parvenir à un résultat, • de la santé économique du débiteur. - Piloter le processus de recouvrement et rester maître des décisions à prendre.

Source : NAHUM (2010 :69)

Annexe 11 : Périmètre de la microfinance

Secteur formel et les « riches »	Pris en charge par le secteur bancaire classique
Les pauvres ayant une activité ou un projet économique	Pris en charge par la microfinance
Les dirigeants	Pris en charge par les organisations humanitaires internationales

Source : la gestion des risques en Microfinance (2006 :15)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 12 : Les différents types d'affacturage dans les grandes entreprises et les PME importantes

Types d'affacturage	Contenu
Affacturage classique	Il consiste à transférer des créances commerciales à un factor contre financement et prise en charge du suivi, du recouvrement et du risque d'insolvabilité.
Affacturage semi-confidentiel	L'entreprise conserve la relation complète avec son client, à savoir la facturation, l'encaissement et le recouvrement. Il est dit semi-confidentiel ou encore « notifié non géré » dans la mesure où : le client de l'entreprise est informé de l'existence du factor sans autre changement dans la relation commerciale ; la gestion du poste client est déléguée à l'entreprise elle-même par le factor (home factoring).
Affacturage confidentiel ou non notifié	Cette forme d'affacturage permet à l'entreprise adhérente d'accéder au financement et à la garantie des créances transférées tout en gardant la gestion quotidienne du poste client et sans que le client soit informé de ce transfert à une société d'affacturage (pas de notification).
Affacturage déconsolidant	L'affacturage sans recours contre l'adhérent est susceptible de permettre la déconsolidation des créances cédées sous certaines conditions.
Affacturage géré	Dans ce cas, l'adhérent délègue la totalité de la gestion du poste client (externalisation de l'encaissement, du recouvrement et de la garantie) sans bénéficier d'un quelconque financement.

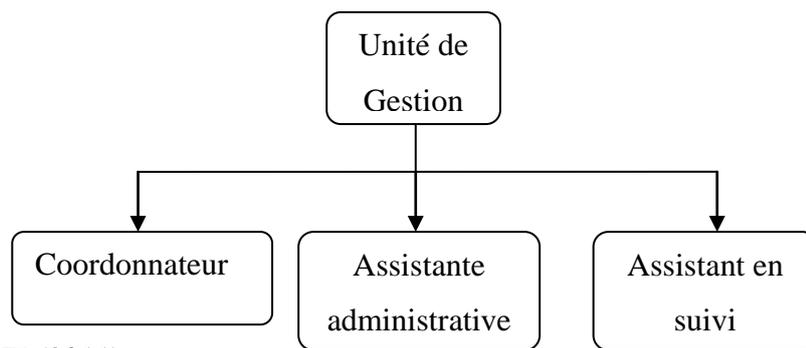
Source : nous-mêmes, inspiré par TORT (2009 :48), www.affactassur.com et Revue fiduciaire comptable (n°361) : 59 pages

Annexe 13 : Pourcentage de femmes entrepreneurs par secteurs d'activité

Secteur d'activité	pourcentage
Commerce	36,4
Couture	81
Transformation Agro-alimentation	50
BTP	30,8
Mécanique auto	0
Coiffure	80
Tic's	14,3
Menuiserie bois	0
Menuiserie	0
Total	100

Source : enquête GTZ/PEJU (2007), extrait de NGUESSAN (2007 :94)

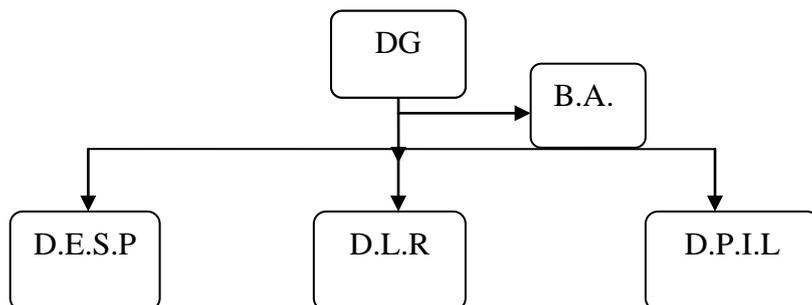
Annexe 14 : Organigramme de l'Unité de Gestion



Source : DPME (2011)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 15 : Organigramme de la DPME



Source : DPME (2011)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 16 : Scenarii de relance adaptée au type de client

Type de clients	Caractéristiques principales	Attitudes à adopter
Le bon payeur	Son chèque parvient le jour de l'échéance ou l'effet de commerce à la date demandée	Relance superflue
Le négligent	Il est souvent seul à la tête de son entreprise et court après le temps, Résultat : il gère très mal ses comptes	Demander des acomptes. Relancer très Commercialement, mais rapidement.
Le trésorier	Il a pour mission de gonfler sa trésorerie sur le dos des fournisseurs	Imposer des conditions générales de vente et demander le respect des délais de paiement. Relancer vite et fermement et recourir sans tarder au contentieux.
L'insolvable	Au mieux, il traverse une grosse crise ; au pire, il va rendre son dernier souffle	Faire monter la pression s'il s'agit d'une petite somme ; sinon, obtenir rapidement un paiement partiel et tenter de mettre en place un échelonnement.
Le payeur Administratif	Il paie toujours très lentement en raison de la complexité de ses circuits ou d'une hypertrophie paperassière.	Comprendre ses circuits et nouer de bonnes relations avec les personnes chargées de l'ordonnancement. En cas d'échec, durcir la position commerciale.
L'arnaqueur	Il a pour principe de ne pas payer ses fournisseurs, mais se méfie des créanciers coriaces.	Faire intervenir l'huissier dès le premier impayé.

Source : TAPSOBA (2007 :16)

Annexe 17 : Grille de tâche au sein de la DPME

Tâches	nature	Direction Générale	Direction des études, stratégies et de la planification	Direction de la législation et réglementation	Direction de la promotion des investissements locaux	L'Unité de Gestion
supervision de la mise en œuvre du « programme croissance PME »	A	x				
Validation des rapports de suivi du « programme croissance PME » et comptes rendus de réunions	A	x				
Examen du niveau de réalisation des indicateurs	A	x				
Propose des recommandations et prépare la revue annuelle sur la mise en œuvre du « programme croissance PME »	A	x				
Approuver la proposition de budget de l'entité	A	x				
Veiller à la bonne coordination des contributions des partenaires techniques et financiers	A	x				
Analyse, rassemble, compiler, faire la synthèse de tous les documents disponibles à la DPME	RA		x			
Réalise les études spécifiques sur des filières ciblées	RA		x			
Propose des projets de texte relatifs à l'environnement législatif et réglementaire	RA		x			
Veille à la mise en œuvre des textes législatifs et réglementaires relatifs à la création et en développement des PME	RA		x			
Vulgarisation des potentialités locales et d'élaboration d'outils promotionnels en direction des structures intervenant dans le secteur	DP			x		
Gestion du personnel, du matériel et des crédits	GE				x	
Prépare les réunions du CTS au plan technique et	UG					x

administratif						
Etablir les procès verbaux et les comptes rendu de réunions	UG					X
Assure le suivi de la mise en œuvre du programme	UG					X
Supervise les activités des CTRS	UG					X
Rendre compte annuellement au CTS de sa gestion administrative et financière	UG					X

Source : nous même

A= approuve et supervise, RA= rassemble et fait la synthèse, VE= propose des projets, DP= vulgarisation des potentiels, GE= gère le personnel et crédits

UG= assure le suivi

Annexe 18 : Similitudes entre l'injonction de payer et l'injonction de délivrer

		Injonction de payer	Injonction de délivrer
Conditions		<ul style="list-style-type: none"> - recouvrement d'une créance certaine, liquide et exigible peut être demandé suivant la procédure d'injonction de payer, - la procédure peut être introduite lorsque : <ul style="list-style-type: none"> o la créance a une cause contractuelle, o l'engagement résulte de l'émission ou de l'acceptation de tout effet de commerce, ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante. 	celui qui se prétend créancier d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé, peut demander au président de la juridiction compétente d'ordonner cette délivrance ou restitution. (Art.19)
procédure	Requête	<p>La requête doit être déposée ou adressée par le demandeur, ou par son mandataire autorisé par la loi de chaque Etat partie à la représenter en justice, au greffe de la juridiction compétente.</p> <p>Elle doit contenir (Art.4) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les noms, prénoms, profession et domicile des - parties ou, pour les personnes morales, leur forme, dénominateur et siège social ; - l'introduction précise du montant de la somme réclamée avec le décompte des différents éléments de la créance ainsi que le 	<p>La demande de délivrance ou de restitution est formée par requête déposée ou adressée au greffe de la juridiction compétente du domicile ou du lieu où demeure effectivement le débiteur de l'obligation de délivrance ou de restitution.</p> <p>La requête contient (Art.21) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les noms, prénoms, profession et domicile des parties et, pour les

		<p>fondement de celle-ci.</p> <p>Elle est accompagnée des documents justificatifs en originaux ou en copies certifiées conformes.</p> <p>Cependant, lorsque la requête émane d'une personne non domiciliée dans l'Etat de la juridiction compétente saisie, elle doit contenir sous la même sanction, élection de domicile dans le ressort de cette juridiction.</p>	<p>personnes morales, leur dénominateur, leur forme et leur siège social ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - La désignation précise du bien dont la remise est demandé. <p>Elle est accompagnée de l'original ou de la copie certifiée conforme de tout document justifiant cette demande.</p>
	<p>Décisions d'injonction de payer/ décisions portant injonction de délivrer</p>	<ul style="list-style-type: none"> - si au vu des documents produits, la demande lui paraît fondée en tout ou partie, le président de la juridiction compétente rend une décision portant injonction de payer pour la somme qu'il fixe ; - si le président de la juridiction compétente rejette en tout ou en partie la requête, sa décision est sans recours pour le créancier sauf à celui-ci de procéder selon les voies de droit commun (Art.5) ; - la requête et la décision portant injonction de payer sont conservées à titre de minute entre les mains du greffier qui en délivre une expédition au demandeur. Les documents originaux produits à l'appui de la requête sont restitués au demandeur et leurs copies certifiées conformes sont conservées au greffe (Art.6). <p>A peine de nullité, la signification de la décision portant injonction de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - si la demande paraît fondée, le président de la juridiction compétente rend une décision au pied de la requête portant injonction de délivrer ou de restituer le bien litigieux ; - la requête et la décision d'injonction sont conservées à titre de minute entre les mains du greffier qui en délivre une expédition au demandeur. <p>La signification contient, à peine de</p>

		<p>payer contient sommation d'avoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit à payer au créancier le montant de la somme fixée par la décision ainsi que les intérêts et frais de greffe dont le montant est précisé ; - soit, si le débiteur entend faire valoir des moyens de défense à former opposition, celle-ci ayant pour objet de savoir la juridiction de la demande initiale du créancier et de l'ensemble du litige. 	<p>nullité, sommation d'avoir, dans un délai de 15 jours :</p> <p>soit, si le débiteur du bien a des moyens de défense à faire valoir, à faire opposition au greffe de la juridiction qui a rendu la décision, par déclaration écrite ou verbale contre récépissé ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par tout moyen laissant trace écrite, faute de quoi la décision sera rendue exécutoire.</p>
L'opposition		<p>L'opposition doit être formulée dans les 15 jours qui suivent la signification de la décision portant injonction de payer. Le délai est augmenté, éventuellement, des délais de distance.</p> <p>Toutefois, si le débiteur n'a pas reçu personnellement la signification de la décision portant injonction de payer, l'opposition est recevable jusqu'à l'expiration du délai de 15 jours suivant le premier acte signifié à personne ou, à défaut, suivant la première mesure d'exécution ayant pour effet de rendre indisponible en tout ou en partie les biens du</p>	<p>L'opposition contre la décision d'injonction de délivrer ou de restituer est soumise aux dispositions des articles 9 et 15 du présent Acte Uniforme.</p>

		débiteur. La décision rendue sur opposition est susceptible d'appel dans les conditions du droit national de chaque Etat partie. Toutefois, le délai d'appel est de 30 jours à compter de la date de cette décision.	
	Effet de décision portant injonction de payer/ Effet de décision portant injonction de délivrer	En l'absence d'opposition dans les 15 jours de la signification de la décision portant injonction de payer ou, en cas de désistement du débiteur qui a formé opposition, le créancier peut demander l'opposition de la formule exécutoire sur cette décision. (Art.16).	En l'absence d'opposition dans le délai prescrit à l'article 16 ci-dessus, le requérant peut demander au Président de la juridiction compétente l'apposition de la formule exécutoire sur la décision.

Source : nous-mêmes (inspiration SenLex.com)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et article

1. ALINE Scouarnec (2004), L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH, *Management & Avenir*, n° 1: p. 23-42
2. ANGORA Alain & TARAZI Amine (2009), *Crises bancaires dans les pays de l'UEMOA : un système d'alerte avancée fondé sur une approche logit multinomiale*, édition LAPE, Limoges, 25 pages
3. ASFOUR Jean-Claude (2013), Guide de la gestion du risque client à l'international : Evaluer les risques, verrouiller les contacts, sécuriser et financer, recouvrer ses factures à l'exportateur, *le moniteur du commerce international*, N°1941-Bimensuel: 3-88 pages
4. ASSI-ESSO Anne Marie H et NDIAW Diouf (2002), *OHADA : recouvrement des créances*, édition Bruylant, Bruxelles, 254 page
5. BACK Martyn et ZIMMERMANN Silke (2005), *Dictionnaire Le Robert*, édition Le Robert, Paris, 544 pages
6. BALKENHOL Bernd (1996), *Banques et Petites entreprises en Afrique de l'Ouest : problèmes et possibilités liés à leur rapprochement*, éditions L'Harmattan, Paris, 191 pages
7. BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthode d'optimisation global*, 2e éditions, éditions d'organisation, Paris, 471 pages
8. BCEAO (2010), *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, éditions BCEAO, Sénégal, 314 pages
9. BITRA Doubi (2011), « *Banque, Finance et Bourse : lexique des termes usuels* », édition l'harmattan, Paris, 370 pages
10. BLANCHET Alain, GHIGLIONE Rodolphe, MASSONNAT Jean, TROGNON A (2005-2013), *Les techniques d'enquête en sciences sociales : observer, interviewer et questionner*, éditions Dunod, Paris, 208 pages
11. CADIOU Christian, COTILLARD Nathalie & MORVAN Jérémy (2008), Titrisation économique et LBO : le cas Français, *Revue du financier*, N°169 : 50-66 pages
12. CADRILLAC Rémy (2004), « *Dictionnaire du Vocabulaire Juridique* », édition du Juris-Classeur, Paris, 401 pages

13. CAMARA Lucien (2006), *Analyse du processus de recouvrement des créances à la Société de Promotion et de Gestion Immobilière*, les éditions : Plantation, Abidjan, page 14-15
14. CHAUVOT Myriam (2001), PME : le recouvrement des créances clients devient stratégique, *option Finance*, (n°661) : 166 pages.
15. CHEVALIER Denis (2003), *les sécurités de paiement à l'international*, éditions Sedec, Paris, 82 pages
16. DELALANDE Philippe (1977), *Contrôle de gestion de l'entreprise publique*, éditions Agence de coopération culturelle et technique, Paris, 67 pages
17. ESCHENAZI Gérard (2013), *Relance des impayés et recouvrement amiable*, éditions Afnor, Paris, 153 pages
18. FRACHOT Antoine & GOURIEROUX Christian (1995), *Titrisation et remboursements anticipés*, édition Economica, Paris, 248 Pages
19. GILLES Lecointre (2010), *le grand livre de l'économie PME*, édition Gualino, Paris, 639 pages
20. GRANIER Thierry & JAFFEUX Corynne (1997), *La titrisation : Aspects juridique et financier*, édition Economica, Paris, 266 pages
21. GUILLOT Jean-Louis (2007), La nature complexe du contrat d'affacturage, *Revue Banque*, N°688 : 82-83 pages
22. IKIEMI Serge (2005), *Le système bancaire du Congo-Brazzaville*, édition Harmattan, 296 pages
23. MATHIEU Michel (1995), *l'exploitant bancaire et le risque de crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser*. IFCAM-CETCA, *Revue Banque*, Editions d'Organisation, Paris-3^e Trimestre 301 pages
24. MOMAR-COUMBA-DIOP (2008), *Le Sénégal des migrations : Mobilités, identités et sociétés*, éditions KARTHALA, ONU-Habitat et CREPOS, 388 pages
25. NAHUM William (2008), Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME, *L'Académie des sciences et techniques comptables et financières : cahier de l'académie* N°13 : 1-99 page.

26. NAHUM William et PICARD Marie-Claude (2010), Le recouvrement des créances commerciales et la gestion du poste clients, *Guide de bonnes pratiques*, N°19 : 1-135 pages
27. OCDE (2005), *perspective de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, édition OCDE, Paris, 450 pages
28. ONANA-ETOUNDI Félix (2006), La revalorisation du droit de créance dans l'activité des entreprises en Afrique : l'injonction de payer en droit OHADA, *Le Magazine de l'Entreprise*, parution N°51 :53-58 pages
29. PEFFER Serge (2010), « *Vade-mecum du financement des PME* », édition de Boeck & Larcier, Bruxelles, 494 pages
30. PETIT Dutailis Georges (1981), *Le risque du crédit bancaire*, édition Clet Banque, 514 pages
31. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^e édition, éditions Eyrolles, Paris, 479 pages
32. TOM Thomas (4eme trimestre 2009), « *La crise. Laquelle ? et après* », édition Contradictions, Bruxelles, 115 pages
33. TORT Eric (2009), L'affacturage confidentiel et sans recours : un montage déconsolidant, *Revue Française de comptabilité*, N°427: 48-51 pages
34. VAN PRAAG Nicolas (1995), *Credit Management et Credit-Scoring*, édition Economica, Paris, 112 pages
35. VOLLE Michel (1997), *Analyse des données*, 4^e édition, éditions Economica, Paris, 323 pages
36. WADE Mahmadou & PLATTEAU Stefan (2011), Evaluation a mi-parcours du plan d'action de la lettre de politique sectorielle de la microfinance du Sénégal, édition Triodos Facet, The Netherlands, 139 pages

Sources internet

1. ALINE Scouarnec (2013), *Revue Management & Avenir*, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2004-1-page-23.htm> ; consulté le 04/08/2013

2. Agence de presse SubVerbo (29 novembre 2011), crédit-bail, <http://www.cession-commerce.com/fiches/financement/le-credit-bail.htm>,
3. BANQUE Zitouna (2011), Morabakha, http://www.banquezitouna.com/techniques-financieres_66: consulté en mars 2013
4. BANQUE Boursorama (2012), Le crédit à la consommation, http://www.boursorama.com/patrimoine/guides/cre_conso_doclight.htm
5. BANQUE-Crédit (2013), Avantages et Inconvénients de la Titrisation, <http://www.banque-credit.org/pages/avantage.html>: consulté le : 22/08/2013
6. BANQUE-Info (2013), lexique bancaire et économique, <http://www.banque-info.com/lexique-bancaire> : consulté le 14/07/2013
7. BCEAO : www.bceao.int : consulté en mars 2013
8. BITSAMANA HILARION Alain (2010), dictionnaire de droit OHADA, http://batoumai6.unblog.fr/files/2010/06/dictionnaire_dudroitohada.pdf: consulté le 10/07/2013
9. BOITHIOT Caroline (11 décembre 2012), Recouvrement : comment recouvrer une créance ?, <http://www.pratique.fr/recouvrement-conseils-recouvrer-creance.html>
10. BOURSORAMA (2012), Crédit à la Consommation, www.boursorama.com/patrimoine/guide/cre_conso_doclight.htm
11. B2B Infos (2012), Service contentieux, <http://www.societe-recouvrement-creances.fr/service-contentieux/#0>
12. CABINET ACHOU LAW FIRM (25 juin 2013), Recouvrement des créances, <http://www.cabinet-achou.com/faqs/52-quelle-est-votre-strategie-en-matiere-de-recouvrement-des-creances.html>
13. COUPEL Marie (2011), Chargé de recouvrement, régler les litiges et préserver la relation client, <http://www.blogdesmetiers.com/charge-de-recouvrement/>
14. FINE MEDIA (2013), modèle de lettre de relance facture impayée, <http://recouvrement.comprendrechoisir.com/comprendre/relance-facture-impayee>: consulté le 16/07/2013
15. DICO DU NET (2012), Crédit manager, www.dicodunet.com/definitions/economie/credit-manager.htm : consulté le 15/07/2013
16. DICO DU NET (2008), Recouvrement amiable, www.dicodunet.com/definitions/economie/recouvrement-amiable.htm : consulté le 16/07/2013

17. doc-etudiant (2013), La revue-analytique, www.doc-etudiant.fr/docs/converted/2/5ade71234207b820a8f01fae167d30: consulté le 06/08/2013
18. DOMINIQUE Brouwers, MBENGUE Djibril, Laurent LHERIAU & Mansour NDIAYE (2011), Etude diagnostique et protection des consommateurs de services microfinance au Sénégal, www.lamicrofinance.org/files/29490_file_Diagnostic_Protection_Consommateurs_Senegal.pdf,
19. Droit-Finances (Juin 2013), Récupérer ses factures impayées-Recouvrement, <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/4667-recuperer-ses-factures-impayees>: consulté en juillet 2013
20. Etrepaye (2009-2013), Stratégie en Crédit-Management, <http://www.etrepaye.fr/strategie-en-credit-management-c5-r54.php#.UjmLuX9ubts>, consulté : le 22/08/2013
21. Eurofactor (2013), Affacturage ou Full factoring, http://www.eurofactor.com/cms/lexique_affacturage_definition.html: consulté le 14/07/2013
22. EMERY NTWARI (2008), la gestion du risque de crédit bancaire dans un contexte de crise économique : cas de la B.N.D.E. du Burundi, <http://www.memoireonline.com/09/09/2700/La-gestion-du-risque-de-credit-bancaire-dans-un-contexte-de-crise-economique-Cas-de-la-BNDE-d.html>
23. FICHE Pratique (2012), Relancer les clients par téléphone, www.petite-entreprise.net/P-1310-85-G1-relancer-les-clients-par-telephone.html : consulté le 16/07/2013
24. ISSA-Barro(2004), thème n°5 Microfinance et financement des PME et MPE : rapport final, http://www.lamicrofinance.org/files/15710_Rapport_finalMPME08.pdf,
25. JOURNAL DU NET (2013), Relance pour une facture impayée, www.journaldunet.com/management/pratique/divers/809/relance-pour-une-facture-impayee.html: consulté le 16/07/2013
26. JUSTICE EN LIGNE (2009), La visite domiciliaire, www.justice-en-ligne.be/article128.html : consulté le 17/07/2013
27. KHALID Bennani (2010), Revue analytique et mission d'audit, <http://www.lemagazinedumanager.com/258-revue-analytique-et-mission-daudit.html> : consulté le 06/08/2013

28. LELOUP Laurent (2009), Le recouvrement par la relance Téléphonique, www.finyear.com/Le-recouvrement-par-la-relance-telephonique
29. LesEchos (2014), Lexique Financier : Titrisation, www.lesechos.fr/finance-marche/Vernimmen/definition
30. M.SPENSE Martine, BACALI Laura, DZAKA-Kikouata Théophile et C.CORDO Roxana (2011), Les défis des PME du Sud et du Nord : vers leur développement, books.google.fr/books?isbn=2760307514 : consulté en mars 2013
31. MEMO COMPTA (2013), La balance âgée, <http://www.memocompta.fr/comptabilite/balance-agee/> : consulté le 07/08/2013
32. Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Microfinance (2003), Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal – Décembre 2003, www.izf.net/upload/Guide/Senegal/ChartePMEdec03.pdf,
33. NGUESSAN Ludovic (2007), Etude sur les contraintes qui affectent l'environnement des affaires des MPME au Sénégal, http://www.pacc-pme-pmf.sn/sites/default/files/documentation/etude_contraintes_pme.pdf, consulté le 16/10/2013
34. OHADA LEGIS (2001), faire des affaires avec quelles possibilités de recouvrement ? <http://www.ohadalegis.com/recouvrement.htm>: consulté le 11/07/2013
35. TouslesDocs (2005-2013), Le Forfaitage : technique de financement à l'international, <http://www.oodoc.com/expose-forfaitage-186928.html>: consulté le 23/09/2013
36. PARALLELS Gmbh (2009), Manuel Technique d'Audite, www.exaco.mr/audit/guidetechnique.pdf
37. PIERRE F. (3 septembre 2012), les crédits bancaires, <http://www.lecoindesentrepreneurs.fr/les-credits-bancaires-2/>
38. Portail sur le surendettement (2013), la société de recouvrement : la visite domiciliaire/ au domicile, <http://socialsante.wallonie.be/surendettement/?q=societe-recouvrement> : consulté le 17/07/2013
39. PUBLISHING ARCHIPELAGO SAS (décembre 2012), Lettre de relance amiable suite à un impayé, <http://www.pratique.fr/lettre-relance-amiable-impaye.html>
40. PUBLISHING ARCHIPELAGO SAS (décembre 2012), Lettre de relance pour impayé avant contentieux, <http://www.pratique.fr/lettre-relance-impaye-contentieux.html>

41. République du Sénégal (2008), LOI D'ORIENTATION n° 2008-29 du 28 juillet 2008 relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises, <http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article7188>
42. RESULTANCE (2010), Le Forfaitage, <http://www.assurance-credit-verzekering.be/fr/vosoutils/Forfaitage.html;jsessionid=FC861B5861833B3404F83B3229FD437B>: consulté le 23/09/2013
43. SAMB Moussa (2012), Etude sur les difficultés de recouvrement des créances dans l'espace UEMOA : cas du Benin, Burkina-Faso, Mali et Sénégal, <http://revue.ersuma.org/no-1-juin-2012/dossier-le-recouvrement-des/ETUDE-SUR-LES-DIFFICULTES-DE>
44. SCHWARZ Toli (2010), Société de recouvrement de créances : c'est quoi ?, www.web-libre.org/dossier/societe-recouvrement-creances,8559.html
45. SenLex.com-portal du droit Sénégalais (2013), Procédures simplifiées de recouvrement www.senlex.com/senlex.php?rep=legislation/droitcommunautaire/ohada/text05&nf=li v1&ext=htm: consulté le 11/07/2013
46. SERVICE PUBLIC DE WALLONIE (2013), La visite domiciliaire, <http://socialsante.wallonie.be/surendettement/citoyen/?q=soc>
47. CGAP (2013), Rapport annuel 2007, CAS-IMEC/ Diagnostic du Secteur PSFG/BM, 2012 : Cadre légal, réglementaire et institutionnel, http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/profiltogo/reglementation
48. Univers-Audit-Interne (2013), Le questionnaire de contrôle interne, <http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-le-questionnaire-de-contrôle-interne-qci-115678150.html> : consulté le 07/08/2013
49. WIKIPEDIA (2013), Injonction de payer http://fr.wikipedia.org/wiki/Injonction_de_payer_en_proc%C3%A9dure_civile_fran%C3%A7aise: consulté le 10 juillet 2013
50. WIKIPEDIA (2013), Lettre de relance, http://fr.wikipedia.org/wiki/Lettre_de_relance: publiée le 10/07/2013 et consulté le 16/07/2013
51. WIKIPEDIA (2013), Interview, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Interview> : consulté le 04/08/2013