CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES

ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

DIPLOME DE MASTER2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION

OPTION GESTION DES PROJETS

Promotion 3, Année académique 2009-2010

CESAG

THEME :

L'ANALYSE DES CRITERES D'EVALUATION EX ANTE DES PROJETS FINANCES PAR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE : CAS DE PAMECAS

Elaboré par

Roukaiya BARKO

A. BOUKAR

Directeur de mémoire

Monsieur Ahmadou TRAORE

Enseignant associé au CESAG

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- Mon père, feu BARKO Amadou Boukar, pour tous les sacrifices consentis dans le cadre de mon éducation.

- Ma mère, Madame BOUKAR Falmata et a ma grand mère, pour leur soutien indéfectible au plan moral et financier.

- Mes sœurs et frères, pour leur attachement profond à mon égard et leur aide financière.

-A ma défunte nièce MOHAMED Tanalhère

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Il nous plait aux termes de cette formation en gestion des projets de remercier :

Le Directeur Général de PAMECAS pour nous avoir accueillies dans sa structure

Mr Ahmadou TRAORE pour la qualité de l'encadrement et la pertinence de ses observations

Mon tuteur Dr MAI SALE Abdou et sa petite famille ; pour leur accueille et leur soutien. Infiniment merci.

Tonton ARI Tanimoune Mahamadou pour sa disponibilité.

Son Excellence Hadizatou Hibrahim et ses collaborateurs Mme TAHIROU Rahila et GUIMBA Moussa pour leur soutien.

Mr Yaou SOUMAILA pour Son aide maintes fois renouvelée.

Mr SAMBA Diop pour son assistance et son soutien.

Monsieur Boubacar AW et ses collaborateurs Mr ONGOIBA, Mme Emma SOGOBA et Mr Bertin CHABI pour leur disponibilité maintes foi renouvelées.

La Directrice de PAMECAS Ouakam et ses collaborateurs, très spécialement à l'agent de crédit Monsieur Ndoye.

A tous les professeurs du CESAG pour la qualité de l'enseignement dispensé

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des étapes de cycle de projet .....Page 17

Tableau 2 : Variables expliqués.....Page 37

Tableau 3 : Variable explicative et indicateur du modèle.....Page 44

Tableau 4 : Modèle d'analyse.....Page 45

Tableau 5 : Recommandation par rapport aux variables explicatives.....Page 65

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction..... ...02

Présentation de l'étude.....05

1-L'objet de l'étude.....05

2-Problématique.....05

3-Objectif de l'étude.....06

3-1 Objectif général.....06

3-2 Objectifs spécifiques.....07

4-Intérêt de l'étude.....07

5-Démarche de l'étude.....07

6-Délimitation du champ de l'étude.....08

7-Plan de l'étude.....08

PREMIERE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : Cadre théorique.....11

1 Définition des principaux concepts.....11

2 Présentation et opérationnalisation des variables.....36

3 Population à l'étude.....45

4 Outils de collecte et d'administration.....45

Chapitre 2 : Contexte de l'étude : Présentation de PAMECAS.....47

1 Historique et cadre réglementaire.....47

2 Organisation et fonctionnement.....47

3 Mission et Objectifs.....47

4 Politique de crédit.....48

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Chapitre 3 : Présentation, Analyse et interprétation des résultats.....54

1 Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée.....54

2 Présentation des résultats par rapport aux variables explicatives.....55

Chapitre 4 : Recommandations.....62

1 Présentation des recommandations par rapport aux variables explicatives.....62

Recommandations générales.....67

CONCLUSION GENERALE.....69

BIBLIOGRAPHIE.....72

ANNEXES.....76

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Pour beaucoup de personnes, la microfinance se confond avec le micro crédit. Elle désigne les dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits («micro crédit») à des familles très pauvres pour les aider à conduire des activités productrices ou génératrices de revenus, leur permettant ainsi de développer de très petites entreprises. Elle a pris véritablement son essor dans les années 1980, bien que les premières expérimentations remontent au début des années 1970 dans les pays du tiers monde en général et au Bangladesh en particulier.[1]

Cependant avec le temps et le développement de ce secteur particulier de la finance partout dans le monde, y compris dans les pays développés, la micro finance s'est largement élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent etc.) et une clientèle plus étendue également.

Dans ce sens, elle ne se limite plus aujourd'hui à l'octroi de micro crédit 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.

Actuellement, plusieurs établissements financiers des pays développés ont fait le choix de mettre en place et d'appuyer des programmes de micro crédit à travers le monde. La micro finance est de plus en plus reconnue comme un moyen efficace de lutte contre la pauvreté, comme en témoigne l'assignation en 2006 du Prix Nobel de la Paix à M. YUNUS[2], fondateur de la Grameen Bank, institution initiatrice de la microfinance moderne.

Selon l'organisation des Nations Unies, « le micro crédit est considéré comme un outil majeur du développement ». Elle a d'ailleurs déclaré 2005 Année Internationale du Micro crédit dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à la suite du bilan positif dressé par le rapport du 24 Janvier 2005 de la Banque Mondiale[3] qui estimait à 500 millions

1() Portail de la micro finance : « Qu'est-ce que la micro finance ? » CGAP – Paris, 2007
http://www.lamicrofinance.org/section/faq

2() Mohamed Yunus,Lauréat du Prix Nobel de la Paix en 2006 pour ses travaux et actions entrepris dans le domaine du micro crédit.
Giuliani (Fabiana) : « Quand le développement passe par la micro finance » Agence de Presse Etudiant Mondiale – Paris, 13 Mars 2007
http://www.apetudiante.info/spip.php?article117

3() Bilan positif du micro crédit dressé dans le Rapport du 24 Janvier 2005 de la Banque Mondiale
Article de Wikipedia, l'encyclopédie libre : « Micro crédit » Paris, 20 Mars 2007.
http://fr.wikipedia.org/wiki/microcredit

CESAG BIBLIOTHEQUE

le nombre de bénéficiaires sur 3 milliards de personnes pauvres avec l'Asie et le Pacifique qui totalisaient 83% des comptes ouverts dans les pays en développement, 18.000 nouveaux comptes ouverts au Kenya, 400.000 personnes concernées au Cambodge et un essor formidable du système en Bolivie, pays qui apparaît comme un des plus avancés et compétitifs dans le domaine de la microfinance.

Dans les Etats de l'UEMOA, d'après les données de la direction des systèmes financiers décentralisés de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest [4] (DSFD/BCEAO), le secteur a évolué comme suit au cours de la période 1993-2003 :

- Le nombre d'institutions à été multiplié par 6 atteignant 620 au 31 décembre 2003 ;
- Le nombre de points de services (caisses de base, agences et bureaux...) est passé de 1136 à 2597 ;
- Le nombre de clients/membre servis par ces institutions qui était de moins de 313 000 en 1993 a atteint 4 millions en 2003 ;
- Les dépôts collectés passent de 12,8 en 1994 à 204,7 milliards FCFA à fin 2003 ;
- Les prêts octroyés par ces institutions ont été multipliés par 10 au cours de la période considérée passant de 19,4 milliards à 200 milliards FCFA ;
- Des crédits en souffrances atteignent 8% de l'encours au 31 décembre 2003.

Au Sénégal, le secteur évolue comme suit :

Les données du secteur : les IMF touchent plus du quart de la famille sénégalaise. Le nombre de clients des SDF a été estimé à 510 833 en décembre 2003(source : cellule AT/CPEC)

Le secteur de la microfinance contribue à la lutte contre la pauvreté par les emploies directs : 1365 personnes travaillant dans les SDF en 2001 contre 793 en 2000.

Ses résultats financiers en 2004

- Un volume de crédit de 57,8 milliard FCFA
- Un encours de crédit s'élevant à 37,2 milliard pour les 7 réseaux

4Document actualisé de politique sectorielle de la microfinance et plan d'action(2008-2013)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Un encours dépôt de 42 ,1 milliard FCFA
- Des créances en souffrance de l'ordre de 1 milliard FCFA pour les 7 réseaux

En dépit des progrès qui ont été constatés dans le secteur de la microfinance avec la création d'environ 800 Institutions de Microfinance (IMF) en 2006, force est de constaté que la majorité des bénéficiaires ont des difficultés à rentabiliser le crédit obtenu auprès de ces institutions. Ces difficultés se traduisent souvent par un échec de l'entreprise qui va au-delà même du capital investi.

Des études, qui ont été menées sur les enjeux de la microfinance et les politiques mises en œuvre pour étendre son champ d'action, peu d'entre elles ont été entreprises pour déceler les causes réelles d'échec des entrepreneurs bénéficiaires de crédit d'investissement ou de fonds de roulement.

La survie des institutions dépend dans une large mesure du taux de remboursement qui est fonction du niveau de performance des projets nouveau ou d'extension financés. Donc il serait intéressant d'analyser les facteurs endogènes ou exogènes qui pèsent aujourd'hui sur la réussite des projets mises en œuvre à partir de ces crédits.

C'est dans ce contexte que nous avons initié une étude en vue de contribuer de manière générale au développement du système et plus particulièrement à la réussite des projets financés par les institutions de microfinance à travers l'analyse des critères d'évaluation ex ante appliqués par ces mêmes institutions.

Notre étude portera sur la caisse d'épargne et de crédit dénommée PAMECAS intervenant dans la zone de Ouakam.

CESAG BIBLIOTHEQUE

1. OBJET DE L'ETUDE

Notre étude porte sur l'analyse des critères d'évaluation des projets financés par PAMECAS. Il s'agira pour nous de mesurer l'impact de ces critères d'évaluation sur la performance des projets financés par une Institution de micro finance. En d'autres termes, il s'agit d'explorer les voies et moyens à mettre en œuvre pour améliorer le taux de réussite des projets dans une institution de microfinance en essayant de cerner la relation qui existe entre le taux d'échec des projets et leurs critères d'évaluation.

2. PROBLÉMATIQUE

Au cours de ces dernières décennies, on a assisté à une forte croissance du nombre des institutions de microfinance dans le monde. Selon les données statistiques fournies par le Rapport du Sommet sur le microcrédit, il ressort que sur plus de 150.000.000 de clients bénéficiant des services de microfinance, les 2/3 sont des pauvres.

Dans les pays Africains en général et ceux de la zone de l'union économique et monétaire ouest Africain (UEMOA) en particulier, le développement des institutions de microfinance et leur impact sur les conditions de vie socioéconomique des ménages constituent des sujets centraux de l'actualité économique.

Par ailleurs, le rapport 2009 de la campagne du sommet du microcrédit indique qu'à la fin de l'année 2007, plus de 106.000.000 de clients, considérés comme les plus pauvres de la planète, ont pu bénéficier du micro prêt.

Au Sénégal, depuis les années 1980, il a été remarqué une émergence considérable des structures de microfinance qui nourrissent beaucoup d'espoir dans la lutte contre la pauvreté. Ainsi, plus de 700.000 structures financières sont reconnues, composées généralement des mutuelles de base, des groupements etc., destinées à répondre au besoin de financement des populations généralement exclues des systèmes financiers classiques. Elles sont de plus en plus sollicitées par une franche importante de la population, désireuse de se lancer dans les activités génératrice de revenu. Ceci témoigne le faite que les IMF constituent de nos jours un levier majeur de la croissance économique.

En effet, grâce à l'accès au crédit, une grande partie de micro-entrepreneurs ont pu entreprendre des activités génératrice de revenus, acquérir une autonomie financière et atteindre parfois un niveau de chiffre d'affaires important. Ces constat ressortent dans la plus part des études et rapport menés sur les institutions de micro crédit en Afrique.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Par ailleurs, les aspect liés aux conditions d'octroi des prêts, à la capacité des IMF à répondre à la demande de leur clientèle ont également retenu l'attention des chercheurs.

En revanche, les recherches portant spécifiquement sur l'analyse des critères d'évaluation *ex ante* des projets financés par les institutions de microfinance ne font pas légion. En effet, dans la littérature consacrée à l'analyse des critères d'évaluation *ex ante* des projets financés par les institutions de microfinance, les connaissances sont encore très embryonnaires, en dépit de l'importance du sujet. Ainsi au niveau de PAMECAS, une grande majorité des bénéficiaires de micro-prêt éprouvent quelquefois des difficultés à réussir dans l'entreprenariat, les fonds reçus n'ayant finalement servi qu'à régler les problèmes familiaux. L'endettement pousse généralement certains d'entre eux à se tourner vers une autre institution de microcrédit pour y emprunter de l'argent. Cette «délinquance itinérante» mérite un examen approfondi et doit inciter à se pencher sérieusement sur l'analyse des critères d'évaluation *ex ante* des projets financés par les institutions de microfinance.

La question centrale de recherche que nous nous sommes posés dans le cadre de notre mémoire est la suivante : Comment faire pour réduire le taux d'échec des projets financés par PAMECAS ?

Pour répondre à cette question notre réflexion portera sur :

- Quels sont les difficultés auxquelles font face les promoteurs pour accéder au crédit PAMECAS et ainsi développer leurs activités
- Quels sont les principaux critères retenus par PAMECAS dans le cadre de l'octroi de prêt aux micro-entrepreneurs?
- Quels sont les stratégies mises en place par PAMECAS pour s'assurer du développement des projets financés ?

Telles sont les principales interrogations auxquelles nous tenterons d'apporter des éléments de réponse.

3. OBJECTIF DE L'ÉTUDE

3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration de la performance des projets financés par les institutions de micro finance (IMF).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

L'étude vise à :

- décrire le dispositif de financement et les critères d'évaluation des projets à travers une analyse de ces critères en vue de déceler leurs forces et faiblesses ;
- formuler des recommandations permettant d'accroître le taux de réussite des projets.

4.INTÉRÊT DE L'ÉTUDE

✓ Pour PAMECAS

Cette étude portant sur l'analyse des critères d'évaluation *ex ante* des projets permettrait à ladite institution de microcrédit de voir les points à améliorer en vue d'assurer la pérennité des projets qu'elle finance en faveur des micro entrepreneurs. Ce faisant, les résultats contribueraient à l'amélioration de la politique d'octroi des crédits en faveur des bénéficiaires.

✓ Pour le CESAG

Ce mémoire constitue une documentation pour l'école. Il permettra à l'institution de juger la qualité de l'enseignement fourni et une base de données utile à l'évaluation de son programme d'enseignement.

✓ Pour nous-mêmes

Cette étude nous permettra d'acquérir une expérience professionnelle en allant sur le terrain et de mettre en pratique toute la théorie reçue dans le cadre de notre formation.

5. DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

Du point de vue organisationnelle, des séjours à PAMECAS, agence de Ouakam, ont permis d'avoir une vue d'ensemble de l'étendue des secteurs clés et de rencontrer respectivement la Directrice de l'agence, le responsable de crédit, ainsi que leur staff pour :

- La collecte d'informations par le biais d'enquêtes sur le terrain ;
- Le traitement, l'analyse des données et l'interprétation des résultats ;
- La restitution des résultats ;
- Et enfin, la formulation de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Du point de vue des outils, des questionnaires ont été élaborés et administrés aux différentes catégories de personnes concernées par l'enquête. Par ailleurs, les informations primaires relatives au thème ont été recueillies à travers la documentation et les sites web appropriés.

6.DÉLIMITATION DU CHAMP DE L'ÉTUDE

L'enquête s'est déroulée au niveau de l'agence de Ouakam pendant un mois et a concerné les clients qui se présentaient au guichet au moment de notre passage.

7. PLAN DE L'ETUDE

Outre l'introduction et la conclusion, notre mémoire est subdivisée en deux (2) grandes parties :

La première partie intitulée, « Cadre Théorique et Contexte de l'Etude », est articulée autour de deux chapitres respectivement intitulés « Cadre Théorique » pour le chapitre 1 et « Contexte de l'Etude » pour le chapitre 2.

Le premier chapitre traitera les aspects suivants :

- Définition des concepts clés ;
- Définitions et Opérationnalisation des Variables explicatives et expliquées dans le cadre d'un modèle ;
- Définitions de la population de l'étude ;
- Définitions des instruments de l'étude et des méthodes d'administration.

Il traitera également des études réalisées sur les critères d'évaluation des projets, en vue d'identifier les problèmes rencontrés, notamment, l'impact des critères d'évaluation sur la performance des projets financés par les IMF.

Le second chapitre, quant à lui, abordera le contexte de l'étude à travers :

- une analyse de l'environnement naturel de PAMECAS ;
- et une présentation générale de son fonctionnement.

La deuxième partie intitulée : Présentation des Résultats et Recommandations est également constituée de deux chapitres ; à savoir les chapitres 3 et 4.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le chapitre 3 intitulé « Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats » traitera les aspects suivants :

- Présentation des résultats par rapport aux variables expliquées ;
- Présentation des Résultats par rapport aux variables explicatives.

Le chapitre 4, intitulé « Recommandations », déclinera successivement :

- Les Recommandations d'ordre général ;
- Les Recommandations par rapport aux variables explicatives.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

1.Définitions des concepts clés

Dans cette partie, nous aborderons successivement les notions suivantes :

- La définition du terme Projet ; analyse, évaluation,.....
- Les caractéristiques des projets ;
- Les étapes du cycle de vie des projets ;
- L'étape d'évaluation préalable ;
- La notion d'évaluation et de Critère ;
- Les critères pratiqués par les banques en France et en Afrique de l'Ouest ;
- Les Institutions de Micro Finance : Caractéristiques et Environnement Légal.

1.1 Nature et Caractéristiques des Projets

1.1.1 Définitions

De nos jours, le sens donné par les français au mot projet privilégie l'intention, l'objectif que l'on veut atteindre. Selon eux, le projet « est une chose que l'on se propose de faire, une intention ».

Le terme est synonyme de dessein, plan, canevas, ébauche, esquisse, brouillon.

Les anglo-saxons, quant à eux, l'envisagent plutôt sous l'angle de la réalisation, du pilotage, du passage de l'intention à l'acte.

Ils distinguent ainsi le projet comme étant « l'intention de faire quelque chose » qu'ils traduisent par le verbe to plan : « I plan to go to London » (« j'ai l'intention d'aller à Londres »).

Du terme « Project » qui désigne une réalité à venir. Pour ce faire :

- ils définissent le chemin et les actions à entreprendre ;
- ils se donnent les moyens nécessaires de les réaliser d'une part,
- et d'autre part, d'être prêts à réagir dès que véritablement des événements perturbateurs se produisent pour ensuite agir.

En résumé, le projet apparaît, non seulement comme « un ensemble d'activités interdépendants menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et ressources limitées[5] », mais aussi comme « une réponse apportée à une demande élaborée pour satisfaire le besoin exprimé par un décideur

5 Source : Traoré (Ahmadou) : « Codex Conception et Gestion des Projets » 2007.

CESAG BIBLIOTHEQUE

souvent appelé maître d'ouvrage, pour son usage propre, ou au nom d'usagers tiers » d'où la définition donnée par le dictionnaire de Management de projet :

« Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié un début et une fin [6] ».

Toutefois, pour se rapprocher davantage de notre sujet, nous retiendrons une dernière définition d'ordre plus générale donnée par MM. B. CHADENET et John A.KING dans « Qu'entend-on par projet de la Banque Mondiale? [7] ». La définition est la suivante :

« Un projet est un ensemble optimal d'actions à caractères d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds, de matières et de main d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés tels que réduction de coûts, accroissement de production et développement des institutions, sont estimés à l'avance. Les coûts, et revenus sont calculés en termes financiers et économiques ou – s'il n'est pas possible de les quantifier – définis avec une précision qui permette de formuler un jugement raisonné sur ce que doit être l'ensemble optimal de ces actions ».

On peut conclure très facilement qu'un projet n'est donc pas seulement composé d'un élément physique (construction d'une usine de transformation de fruits et légumes, par exemple), mais de toute une série d'éléments incorporels (institutionnel, financier, formation, etc.) qui sont d'importance tout aussi grande et sans lesquels le projet ne peut vivre et être un succès.

1.1.2 **Caractéristiques**

Les principales caractéristiques des projets sont :

- La nouveauté ; l'unicité ;
- Une durée limitée ;
- L'assujettissement à des contraintes de performance, de délais, de qualité, de coûts ;

6 Dictionnaire de Management des Projets – Paris : ed. AFNOR, 1996.

7 Chadenet (B.) – King (J-A) : « Qu'entend – t – on par projet de la Banque Mondiale – *Revue Finance et Développement* n° 3, 1976.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Un cycle de vie dynamique ;
- Une implication de nombreux intervenants, d'intérêts différents, d'organisations différentes, de cultures différentes ;
- Un contexte d'incertitude : incertitude de l'environnement, incertitude technologique, incertitude reliée aux ressources.

LA NOUVEAUTE ; L'UNICITE

Un projet implique généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas été faite exactement de la même façon ou dans le même contexte auparavant. Il est évident que le degré de nouveauté ou d'unicité, peut varier considérablement d'un projet à un autre. Par exemple, le projet Apollo, lequel avait comme objectif d'envoyer des humains sur la lune et de les ramener en toute sécurité sur la terre, était – tout à fait nouveau alors qu'un entrepreneur peut avoir construit plusieurs édifices plus ou moins similaires, mais pour des clients différents, en des endroits différents, etc. Ces deux cas représentent également des projets mais le premier est soumis à une incertitude beaucoup plus élevée en raison de sa plus grande nouveauté.

Ce caractère de nouveauté distingue le projet de nombreuses autres activités de nature répétitive ou continue et qui sont soumises à un programme détaillé et préétabli, par exemple la production par chaîne de montage.

LA DUREE LIMITEE

La caractéristique de durée limitée signifie qu'un projet est par nature temporaire, qu'il est soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminées. La durée du projet peut être relativement courte, soit quelques semaines, ou très longue, soit plusieurs années dans le cas des méga- projets (exemple : le NEPAD).

Il est utile à ce point de distinguer les concepts de projet et de programme. Un programme, par exemple un programme de conquête de l'espace ou de développement urbain, est un concept analogue à celui de projet mais il s'en distingue à certains égards :

- un programme est généralement constitué d'un ensemble de projets visant un objectif global commun ;
- un programme est davantage orienté vers l'atteinte d'un objectif que vers la réalisation d'un produit spécifique ;
- un programme est de plus longue durée, et certains ont même un caractère quasi permanent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'ASSUJETTISSEMENT A DES CONTRAINTES RIGOUREUSES

La satisfaction du client suppose que le projet ait été réalisé suivant ses exigences. Or ces exigences sont généralement formulées en termes de quatre types de contraintes :

- les normes de performance reliées au fonctionnement du produit ou du service ;
- les normes de qualité du produit ou service ;
- les échéances de livraison ;
- les coûts du projet.

De plus, certains milieux ont traditionnellement favorisé certaines contraintes plutôt que d'autres. Ainsi, le domaine de la construction a-t-il tendance à privilégier les contraintes ECHEANCES et COÛTS, le domaine de l'informatique, les contraintes de PERFORMANCE et le domaine social ainsi que celui de la recherche, les contraintes de QUALITE.

Il est évident que la plupart des clients souhaitent au départ maximiser la plus – value de leur produit ou service à l'égard de toutes les contraintes simultanément. Il est toutefois fréquent de constater en cours de route qu'il faille adoucir l'une des contraintes pour assurer le respect des autres.

UN CYCLE DE VIE DYNAMIQUE

Tous les projets se caractérisent par un cycle de vie qui prend naissance dans l'émergence d'un désir ou d'un besoin d'un demandeur et qui, si tout va bien, se termine après la livraison à ce demandeur d'un produit/service perçu satisfaisant ce besoin.

Ce cycle de vie est généralement présenté sous différentes formes. Ainsi, on rencontre :

- Des cycles de vie de trois phases : identification, formulation et évaluation ;
- Des cycles de vie de quatre phases[8] : identification, définition, réalisation et terminaison ;
- Des cycles de vie de six étapes : identification, préparation, évaluation ex ante, négociation et approbation, exécution, et évaluation ex post.

Cette dernière forme est la plus utilisée. Notamment, par les organismes d'aide au développement (Banque Mondiale, Union Européenne, Fonds International pour le Développement Agricole, etc.).

8 Voir dans : « Management de Projets, Principes et Pratiques » AFITEP – Paris : ed. AFNOR, 1998.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'IMPLICATION DE NOMBREUX INTERVENANTS D'ORIGINE DIVERSE

L'une des différences les plus importantes entre une unité organisationnelle traditionnelle (département, service, division,...) et un projet est l'origine des intervenants. On retrouve en effet très souvent parmi les intervenants d'un projet des personnes provenant de plusieurs unités d'une même organisation ou d'organisations différentes. En outre, les intervenants dans les projets sont parfois de disciplines professionnelle ou de spécialité variées, de nationalité et de cultures diverses.

Cette caractéristique des projets entraîne deux conséquences très importantes :

- on retrouve beaucoup moins facilement dans un projet une communauté d'intérêts, d'orientations et d'objectifs parmi les intervenants ;
- la personne responsable d'un projet a généralement beaucoup moins d'autorité sur ses ressources que le dirigeant d'une unité traditionnelle.

UN CONTEXTE D'INCERTITUDE

En raison de toutes les caractéristiques précédentes, tout projet est par définition soumis à un contexte d'incertitude qui le transforme en une aventure risquée. C'est cette caractéristique qui, à la fois, nous inquiète et nous attire.

Tous les projets, cependant, ne sont évidemment pas soumis au même degré d'incertitude. Celui-ci varie en fonction :

- de la taille du projet ;
- de la nouveauté du projet, de la technologie utilisée ;
- de la rigueur des contraintes de performance, de qualité, de temps et de coûts ;
- de la complexité et de l'imprévisibilité de l'environnement ; du nombre et de la diversité des ressources.

1.1.3 Les étapes du cycle de vie d'un projet

Les principales étapes que l'on pourrait considérer dans le cadre de l'analyse d'un projet sont :

- L'Identification
- La préparation
- L'évaluation ex- ante
- La sélection, la décision, l'approbation
- L'exécution
- L'évaluation ex- post

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le contenu de ces différentes phases est précisé dans le tableau ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 : SYNTHESE DES ETAPES DE CYCLE DE PROJET

ETAPES	OBJECTIFS	PRINCIPAUX DOCUMENTS	ACTEURS PRINCIPAUX
IDENTIFICATION	Trouver des projets prioritaires qui doivent contribuer au développement du pays	- Fiche d'idées de projets - Documents de pré-faisabilité	- Mission permanente - Ministères techniques - Populations locales - Entreprises
PREPARATION	Amener un projet au stade où il sera reconnu réalisable (faisable) du point de vue commercial, technique, organisationnel, financier, économique et social	- Étude de pré-faisabilité (variantes) et de faisabilité ; sous dossiers commercial, technique, organisationnel, financier, économique et social, administratif et juridique - Document de projet	- Consultants - Sociétés d'ingénierie - Équipe technique locale
EVALUATION Ex ante Ou préalable	Etudier si les objectifs du projet sont compatibles avec ceux du secteur économique et s'ils s'inscrivent dans la stratégie nationale de développement	- Document de projet - Rapport d'évaluation	- Organismes chargés de financement, Bailleurs de fonds - Consultants
SELECTION DECISION APPROBATION	- Négocier le projet - Obtenir l'approbation officielle	- Rapport d'évaluation - Accord de crédit - Accord de prêt	- Organismes de financement - Décideurs politiques

CESAG - BIBLIOTHEQUE

EXECUTION	**Réaliser l'objectif du projet : études complémentaires ; schéma de financement ; lancement AO ; négociation avec Acteurs concernés ; supervision et contrôle ; choix mode de réalisation ; terminaison**	- **Rapport d'évaluation adopté** - **Budgets** - **Calendriers d'activités** - **Rapports de réalisation**	- **Équipe de projet** - **Organismes étatiques** - **Assistance technique**
EVALUATION EX-POST	**Vérifier l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et l'efficience dans l'utilisation des ressources. Tirer des leçons pour les projets futurs**	- **Documents d'évaluation finale** - **ou rétrospective.**	- **Consultants.** - **Bureaux d'études**

Source : A. TRAORE, Codex conception et gestion des projets, 2007

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Notre étude porte sur les trois (3) premières étapes du cycle de vie qui sont :

- **L'identification, la préparation**, regroupées sous la dénomination **conception de projet** ;
- et **l'évaluation ex ante**.
- **La conception de projet** renferme les différentes études faites depuis l'identification d'une idée de projet jusqu'à l'élaboration d'un document de projet qui doit être soumis à l'appréciation d'un bailleur de fonds pour son financement. La conception d'un projet est du ressort du promoteur qui doit donner la preuve aux bailleurs de fonds de la viabilité de son projet.
- **L'évaluation ex ante ou préalable** est du ressort du bailleur de fonds qui doit vérifier à partir de critères établis, qu'effectivement le projet répond à des besoins prioritaires et que le promoteur sera capable, à partir des activités du projet de rembourser les prêts consentis.
- Le contenu de la phase conception de projet :

La phase conception d'un projet est articulé autour d'un certain nombre d'études visant à justifier la faisabilité d'un projet. Il s'agit notamment de :

- l'étude de marché et des besoins ;
- l'étude technique ;
- l'étude organisationnelle et institutionnelle ;
- l'étude financière.
- La garantie
- La supervision

Nous présenterons ci-après le contenu de chacune de ces études.

a. Etude de marché

Etape fondamentale au niveau de la préparation d'un projet, l'étude de marché se propose d'appréhender, à l'aide de méthodes et d'instruments précis, le milieu dans lequel se meut ou va se mouvoir l'unité de production considérée en vue d'optimiser la réalisation de ses objectifs. Une étude de marché est un ensemble de techniques marketing qui permet de mesurer, analyser et comprendre les comportements, les appréciations, les besoins et attentes d'une population définie.

Le marché est généralement considéré comme <<L'ensemble de personnes et d'organisations de toutes sortes qui ont, ou peuvent avoir une influence sur la consommation (ou utilisation) et par conséquent sur les ventes du produit ou service considéré>>.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour le créateur de l'entreprise, connaitre le marché c'est parvenir à identifier différents types de problèmes :

- quelle est la consommation annuelle du produit dans le pays ?
- par quels réseaux parviennent-ils aux consommateurs (distribution) ?
- quelle est la nature des produits vendus ?
- à quel prix ?
- Quel est leur segment (cible) ?
- Quel est le réseau de communication ?

Si le marché est entièrement tenu par les grosses entreprises elles seront des concurrentes ? Comment réagiront-elles, comment parvenir à prendre une part du marché ?

b. Etude Technique

Comme son nom l'indique elle vise à analyser la faisabilité technique du projet. La première étape consiste en la détermination du processus de production. Ce qui conduit par la suite au choix d'un procédé technique. La production des biens et services peut être obtenue selon des procédés techniques exclusifs les uns des autres.-le choix d'un procédé implique : Des investissements, des coûts de fonctionnement, des besoins en main d'œuvre spécifique.

Les éléments dont il faut tenir compte sont :

- la taille des équipements conformément au niveau de production prévue, ces équipements comprennent non seulement ceux participant directement au processus de production, mais aussi toutes les installations accessoires pour le stockage des intrants et des extrants, ainsi que les infrastructures que sont les ateliers d'entretien, les garages.
- le niveau de technicité nécessaire pour la mise en œuvre du procédé de production.
- le degré de dépendance par rapport à la disponibilité locale des équipements l'on doit s'appuyer sur la connaissance des unités déjà implantées dans le pays: les conditions d'entretien et de maintenance peuvent être déterminées pour le choix des équipements à acheter.
- l'effectif
- le cout de production
- ressources humaines qualifiées
- technologie

CESAG - BIBLIOTHEQUE

C. Etude organisationnelle

L'organisation doit cependant être subordonnée au objectifs à atteindre, n'étant qu'un moyen d'atteindre un but et non une fin en elle-même.

L'étude organisationnelle cherche à définir un organigramme de la meilleure forme pour une exécution efficace du projet.

Une bonne organisation nécessite que soient clairement en définies les fonctions et les tâches de chaque partie prenante au projet.

Une organisation est efficace quand elle permet :

- la planification, la programmation, l'exécution et le suivi des activités du projet sans difficultés.
- La gestion financière rationnelle du projet, notamment pour une meilleure budgétisation des ressources du projet. Cette budgétisation des ressources conforme avec la planification des activités amoindrit les risques de rupture de stocks ou de crédits.
- La gestion efficiente des ressources humaines (poste de travail, affectation, motivation, formation complémentaire requise...).

D. Etude financière

Les coûts et avantages ne peuvent être analysés séparément.

L'évaluation financière ex-ante d'un projet a pour objectif d'apprécier sa rentabilité pour les principaux types d'agents économiques concernés par sa mise en œuvre. Cette phase permet de déterminer si le projet est viable, dans quelles conditions, compte tenu des normes et des contraintes qui lui sont imposés, et à partir des études techniques et commerciales déjà réalisées.

L'évaluation financière permet de se prononcer sur la viabilité financière du projet ; elle répond à trois types de questions:

- Quel est le montant de l'investissement ?
- Quel est le type de financement ? (court terme, moyen terme, long terme)
- Quelle peut être la politique financière à court terme (solvabilité, liquidité...) à adopter pour le projet.
- Quels sont les types de ressources financières à utiliser pour le projet ?
- Quel est sa capacité de remboursement ?
- Quel est le risque financier ? (VAN, TRI, Le délais de récupération)

CESAG BIBLIOTHEQUE

E. Critères d'entrepreneurship (esprit d'entreprise)

L'entrepreneur est une personne physique qui prend le risque de réunir les capitaux et des hommes, et qui a pour but de réaliser un certain nombre d'objectif économique. L'entreprise ainsi crée serra l'entité juridique à laquelle ces objectifs seront assignés. Pour évaluer la capacité d'entreprendre du promoteur nous avons utilisé les résultats d'une recherche mené au Etats-unis, en Europe, en Asie et en Afrique qui a identifié les 10 caractéristiques communes aux entrepreneurs efficaces. Ces caractéristiques et comportements sont déclinés ci-dessous autour de 3 grands catégories, à savoir, le groupe d'accomplissement, le groupe de la planification et le groupe de pouvoir.

1)Groupe des Accomplissements

Recherche d'Occasions et Initiative

- Agit avant qu'on le lui demande, ou avant d'y être forcé par les évènements ;
- Agit pour étendre son affaire, ses produit ou services vers des nouveaux secteurs ;
- Saisit des occasions exceptionnelles pour obtenir un financement, de l'équipement, des terres, un espace de travail ou une assistance quelconque pour lancer son entreprise.

Prise de risques

- Calcul délibérément les risques et évalue les alternatives ;
- Agit pour réduire les risques et évalue les alternatives ;
- Se met dans des situations comportant un défi ou un risque modéré ;

Demande d'Efficacité et de Qualité

- S'efforce de faire mieux, plus vite ou moins cher ;
- S'efforce de satisfaire, ou de dépasser les normes de qualité ;
- Développe des moyens pour s'assurer que le travail est terminé à temps ou qu'il est de la qualité convenue ;

Persistance

- Réagit pour faire face à un obstacle important ;
- Prend des initiatives répétées ou variées afin de relever un défi ou de surmonter un obstacle ;
- Accepte la pleine responsabilité pour la performance nécessaire afin d'achever ses objectifs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Respect des Engagements Pris (contrat de travail)

- Fait des sacrifices personnels ou des efforts extraordinaires pour terminer un travail ;
- Travaille avec ses ouvriers et n'hésite pas à prendre leur place pour terminer un travail à temps ;
- S'assure que ses clients sont satisfaits et à court terme préfère la bonne volonté aux gains ;

2)Groupe de planification

Recherche de Renseignements

- Cherche lui-même des renseignements chez les clients, fournisseurs, ou ses concurrents ;
- Fait des recherches personnelles sur la façon de fournir un produit ou service ;
- Consulte des experts en vue d'obtenir des conseils commerciaux ou techniques ;

Etablissement d'Objectifs

- Etablit des objectif à long terme qui ont une signification personnelle et font face à un défi ;
- Exprime des objectifs à long terme qui sont claires et spécifiques ;
- Etablit des objectifs à court terme qui sont mesurables ;

Planification et Suivi Systématiques

- Planifie en subdivisant une grande tache en plusieurs petites taches avec des délais fixes ;
- Modifie ses plans en fonction de nouvelles circonstances ou des informations (feed-back sur les résultats des actions entreprises) ;
- Tient une comptabilité financière et l'utilise pour prendre ses décisions commerciales ;

3)Groupe de pouvoir

Persuasion et Développement des Réseaux de Contacts

- Utilise des stratégies délibérées pour influencer ou persuader les autres
- Utilise des personnes clés pour réaliser ses propres objectifs
- Agit pour développer et maintenir ses contacts personnels

Indépendance et confiance en soi

- Cherche à rester autonome face aux règlements ou aux contrôles des autres
- Ne change pas d'avis face à l'opposition ou à un premier échec

CESAG BIBLIOTHEQUE

- Exprime sa confiance en sa capacité pour mener à bien une tâche difficile ou pour faire face à un défi.

F. La garantie

La garantie donnée par l'entrepreneur au prêteur doit être capable de couvrir l'ensemble des engagements de l'emprunteur.

G. la supervision

Le suivi d'un projet effectué par un donateur extérieur par l'intermédiaire de son équipe de consultants ou ses agents prend le nom de supervision dans le contexte des principes directeurs.

Il faut donc faire la différence entre le suivi d'un projet effectué par une autorité nationale à ses propres fins et la supervision entreprise périodiquement par un organisme donateur extérieur qui envoie ses propre missions examiner ou superviser l'exécution d'un projet qu'il finance.

1.2 La notion d'évaluation

L'évaluation est un exposé des faits bruts, objectifs visibles à un moment donné. Sur la base des informations collectées, l'évaluation va poser un diagnostic, une appréciation et ainsi identifier les forces et les faiblesses d'un programme. Elle débouche également sur la rédaction de propositions et recommandations permettant une évolution du programme considéré.

La fonction la plus importante de l'évaluation est de constituer un outil d'orientation de l'action. Tous les éléments constitutifs de l'action sont analysés à l'aide d'outils choisis en fonction de « critères d'évaluation » (efficacité, efficience…). L'étude fine de tous ces aspects permet de déterminer les points forts d'un projet et ses insuffisances, elle permet de dresser un bilan critique qui conduit à en conforter les acquis ou le réorienter. Plus largement en organisant une analyse systématique sur l'action, l'évaluation permet de capitaliser pour mieux faire face à l'avenir dans des situations semblables.

Evaluer signifie non seulement informer l'ensemble des acteurs impliqués plus ou moins directement dans l'opération (bénéficiaires, opérateurs ou financeurs) mais aussi contrôler par rapport à la réalisation des actions, notamment pour les bailleurs de fonds.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En effet, Il existe plusieurs définitions du terme « évaluation ». Cependant, nous en présenterons deux qui nous semblent appropriées[9].

Définition 1 :

Évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision.

Définition 2 :

L'évaluation est une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs.

C'est un processus d'organisation qui vise à améliorer les activités en cours et à aider la direction dans ses activités futures de planification, de programmation et de prise de décisions.

Par ailleurs, dans le cycle de vie d'un projet, plusieurs types d'évaluation sont menés. Nous en présenterons 3 qui interviennent à des moments cruciaux. Il s'agit, notamment, de l'évaluation ex ante ou préalable, de l'évaluation à mi- parcours et de l'évaluation ex post.

L'EVALUATION EX-ANTE OU PRE-EVALUATION

C'est une évaluation critique préalable de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle d'un projet et intervient avant la décision d'entreprendre ce projet ou d'approuver l'octroi d'une aide à son profit (CCI).

L'EVALUATION À MI - PARCOURS

Elle intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée. Elle peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, certaines hypothèses et activités du projet, ou bien nécessiter une réorientation du projet.

L'EVALUATION EX POST

Elle intervient 3 à 5 ans après la fin du projet. Elle cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non.

Dans le cadre de notre mémoire c'est l'évaluation ex ante ou préalable qui est traitée.

1.3 La notion de critères

Le critère est un point de vue qui permet de porter une appréciation sur une action : par exemple le critère d'efficacité (a-t-on réalisé ce qui était prévu ?). Il existe un certain nombre de critères pour juger une action : outre l'efficacité, on pourra rechercher quel est l'impact

9 Notes de cours de M. Ahmadou Traoré, professeur au CESAG.

CESAG BIBLIOTHEQUE

d'une action, son efficience, sa viabilité, quelle est la stratégie d'intervention, quelle satisfaction en tirent les bénéficiaires[10].

L'évaluation est conditionnée par les critères ou angles de vue retenus pour apprécier une action. Ces critères varient selon le type de programme évalué, les plus utilisés étant :

a) **L'efficacité** : c'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ.

b) **L'efficience** : mesurer l'efficience, c'est comparer les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour aboutir à ces résultats. L'efficience est l'appréciation du résultat et de la démarche choisie par rapport aux ressources mobilisées : ressources matérielles, humaines et financières. Une mesure de l'efficience est le coût unitaire, c'est-à-dire la dépense mobilisée pour donner un résultat donné, mais l'efficience s'évalue aussi de façon qualitative.

c) **La pertinence** : c'est l'analyse de l'adéquation de la solution apportée par le projet pour résoudre le problème posé.

d) **La cohérence** : la cohérence interne d'un programme s'apprécie à l'égard de la complémentarité des objectifs. Chaque objectif correspond à un axe prioritaire lui- même divisé en objectifs opérationnels au niveau de chaque mesure. L'évaluation vérifie que les différents objectifs se renforcent mutuellement et ne risquent pas de se contredire les uns par rapport aux autres.

e) **La pérennité** : c'est l'analyse des chances de l'action de se poursuivre lorsque l'aide extérieure aura cessé. Les modalités prévues par les opérateurs permettront-elles et à quelles conditions aux bénéficiaires de continuer l'opération ? Le cadre institutionnel promu permettra-t-il de poursuivre efficacement la gestion de ce projet ? Ce sont là des questions posées par la pérennité.

f) **L'impact** : par analyse de l'impact, on entend une appréciation sur de les effets d'une action sur son environnement au sens le plus large (technique, économique, politique, écologique…).

Apprécier l'impact c'est analyser tous les effets positifs et négatifs, prévus et inattendus dans différents domaines.

10 Guéneau (Marie- Christine) – Beaudoux (Etienne) « l'Evaluation, un outil au service de l'action » Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations (F3E) – Guide Méthodologique sur l'évaluation – ed. IRAM, Décembre 1996.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Ces quelques éclaircissements apportés aux notions de critères et d'évaluation nous permettront de passer à une seconde étape qui sera celle de l'identification des critères utilisés dans les banques d'une manière générale et en Afrique de l'Ouest de façon particulière.

1.4 Les critères pratiqués dans les opérations de crédit avec les PME en Afrique de l'Ouest

L'approche conventionnelle de la banque à une demande de crédit consiste dans l'appréciation de la rentabilité des activités envisagées et de la capacité de supporter le remboursement du prêt sans difficulté au plan de la solvabilité. L'analyse financière se base normalement sur des documents comptables. Or, comme bon nombre de PME sont incapables de les fournir, l'étude par la banque est bien obligée de sortir des sentiers battus. Et au delà des démarches conventionnelles (étude technique, étude du marché, interprétation des comptes d'exploitation et trésorerie prévisionnels, tableau de remboursement, etc.), sont également examinés les aspects liés à la personne du promoteur, notamment ses qualités morales, sa capacité sur le plan technique et de gestion. Les instruments utilisés à ces fins indiquent, en fait, que presque toutes les banques insistent sur le minimum de contact direct et personnel avec le promoteur : 22(sur 24)[11] l'invitent dans les locaux de la banque soit pour un interview individuel (21), soit pour une présentation devant le comité du crédit (5) ou bien se déplace pour visiter le promoteur dans son entreprise (18). Le niveau de standardisation est relativement bas : seules 6 banques (sur 24) utilisent des manuels et 11 exigent que le promoteur remplisse un formulaire de demande de crédit. Pour structurer les interviews, seules 5 banques s'appuient sur un questionnaire. Par contre, les renseignements commerciaux jouent un rôle très important : dans 20 banques (sur 24), c'est la pratique courante.

C'est ainsi qu'à travers les démarches conventionnelles utilisées par les banques nous pouvons distinguer les critères suivants :

- Dans la phase évaluation du promoteur, le critère déterminant est la personnalité du promoteur. 23 banques sur 23 sont unanimes sur ce critère ;

11 Source : Services Financiers et Allégement de la Pauvreté – Balkenhol (Bernd) – Lecointre (Christian) : « Pratiques bancaires dans les opérations de crédit avec les PME en Afrique de l'Ouest » Département du Développement des Entreprises et Coopératives (Bureau International du Travail) – Document de travail n° 7 – Genève, 2007.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- Dans la phase évaluation du projet- étude technique, ce sont les critères de l'emplacement de l'étude et de la technologie proposée qui sont déterminants ;

- Dans la phase étude de marché, ce sont les observations courantes, les enquêtes (8 banques) auprès des distributeurs (2) et les statistiques de commerce (6) qui semblent être les critères pertinents ;

Mais en définitive, la rentabilité est le critère principal dans la décision (28 mentions sur 22) suivi de la qualité des garanties fournies et de la personnalité du promoteur (9 banques). Moins importants semblent être l'existence d'un marché (6 banques sur 23) et la disponibilité en fonds propres (5 banques).

1.5 Institution de Micro Finance

Les deux grands objectifs caractérisant les programmes de micro finance dans les pays en développement sont d'une part la recherche de la pérennité à travers la viabilité financière, d'autre part un ciblage sur une population donnée (« les plus pauvres »). Les indicateurs de la viabilité financière évaluent en quoi la structure couvre ses frais et quel est le niveau de perte ou de bénéfice dégagé. Les indicateurs concernant la population cible visent à mesurer en quoi cette dernière est effectivement la population bénéficiaire.

Ces deux objectifs sont difficiles à concilier, ce qui peut être souvent source de conflit à l'intérieur des structures. En effet, comment être viable et en même temps s'adresser à une population extrêmement défavorisée, en d'autres termes comment concilier une rigueur financière et économique et des objectifs « sociaux ». C'est ce dilemme auquel sont confrontés les programmes de micro finance et c'est au regard du respect de cette double contrainte que sera évaluée la pertinence de leur action. Toutefois, malgré cet état de fait, au Sénégal par exemple, depuis son émergence à la fin des années 80, le secteur de la micro finance est en pleine croissance. Aujourd'hui, en effet, en date du 31décembre 2005, on compte plus de 833 structures financières décentralisées reconnues (mutuelles de base, groupements d'épargne et de crédit et structures signataires de convention). Ces structures offrent des services et produits financiers à des populations actives à divers niveaux et secteurs de l'économie nationale contribuant ainsi à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.

1.5.1 Définition

CESAG BIBLIOTHEQUE

Une institution de micro finance est une entreprise financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Par ailleurs, les clients des institutions de micro finance ont besoin des services financiers pour, entre autres, sécuriser leurs disponibilités et mener principalement des activités économiques. Cependant, au delà de leur fonction d'intermédiation financière, de nombreuses institutions de micro finance (IMF) jouent un rôle d'intermédiation sociale à travers notamment les modalités suivantes : groupe de solidarité, formation des clients, renforcement de la confiance en soi, la participation à la gestion.

Mais en termes simples, une institution de micro finance est une organisation qui offre des services financiers à des personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès ou difficilement accès au secteur financier formel.

Au sein du secteur, le terme institution de micro finance renvoie aujourd'hui à une variété d'organisations, diverses par leur taille, leur degré de structuration et leur statut juridique (ONG, Association, Mutuelle/Coopérative d'épargne et de crédit, Société Anonyme, Banque, Etablissement financier etc.). Et selon les pays, ces institutions sont réglementées ou non, supervisées ou non par les autorités monétaires ou d'autres entités, peuvent ou ne peuvent pas collecter l 'épargne de leur clientèle et celle du grand public.

Par ailleurs, l'image que l'on se fait le plus souvent d'une IMF est celle d'une ONG « financière », une organisation totalement et presque exclusivement dédiée à l'offre de services financiers de proximité qui vise à assurer l'auto promotion économique et sociale des populations à faibles revenus.

Toutefois ce secteur en plein essor présente diverses catégories d'institutions qu'il est important de distinguer.

1.5.2 Typologie des institutions et modalités d'intervention

Le secteur en son sein, regroupe trois types d'organisations :

- **Les institutions à « base de membres »** et/ou autogérées, majoritairement mutualistes ;
- **Les institutions à « base de clients »** qui sont des organisations ayant comme activité principale la distribution de crédit et qui ne lient pas le bénéfice de leur prêt à la constitution d'une épargne préalable ;

CESAG BIBLIOTHEQUE

- **Les projets à « volet crédit »** et **les ONG ou associations** qui ne font pas du crédit leur activité principale, le crédit étant souvent considéré comme une composante parmi d'autres.

La loi n° 95-03 du 05 janvier 1995 et le décret 97-1106 du 11 novembre 1997 du Sénégal le mentionnent et les appliquent aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit exerçant leurs activités sur le territoire. Les autres types d'IMF signent des conventions – cadres de 5 ans renouvelables.

Ainsi, on peut affiner la typologie ci-dessus par une classification en des catégories suivantes au 31 décembre 2003 :

- Les **réseaux** agréés de MEC au nombre de 7 et regroupant 203 MEC.

  Les réseaux sont des groupements de MEC en union, fédération et confédération. Ils peuvent se doter d'un organe financier qui est une structure dotée de la personnalité morale et dont l'objet principal est de centraliser et gérer les excédents de ressources financières des membres. Au Sénégal, il y a 6 Unions et 1 Fédération (toutes les sept fiches de présentation sont disponibles)[12].

- Les **Mutuelles d'Epargne Crédit** (MEC) sont des institutions financières mutualistes de base, agréées par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), dotées de la personnalité morale et soumises à la loi « PARMEC ». Ces dernières peuvent se regrouper en unions, ces unions en fédérations et ces fédérations en confédération. Au Sénégal, il y a 429 MEC (5 fiches de présentation sont disponibles).

- Les GEC et MEC isolées au nombre de 509 (401 GEC et 108 MEC)

  Les **Groupements d'Epargne Crédit** (GEC) sont des regroupements de personnes qui, sans remplir les conditions exigées pour être reconnus comme des institutions financières mutualistes de base, effectuent des activités d'épargne et de crédit en s'inspirant des principes de la mutualité, énumérées à l'article 11 de la loi « PARMEC ». Ces structures n'ont pas la personnalité morale ; elles peuvent être reconnues par le MEF mais sont

12 Sources Fiches Disponibles : « Répertoire des SFD » Portail de la micro finance http : //test.portailmicrofinance.org/portail_senegal/les-institutions-de-microfinance/repertoire-dessfd

CESAG BIBLIOTHEQUE

exclues du champ d'application de la loi « PARMEC ». Au Sénégal, il y a 389 GEC (18 fiches de présentation sont disponibles).

D'ailleurs toute cette typologie d'institutions formelles que l'on retrouve dans ce secteur de la micro finance nécessite la mise en place d'un cadre réglementaire et de concertation qui va permettre d'harmoniser les politiques du secteur financier en général et celui de la micro finance en particulier.

1.5.3 Environnement légal et réglementaire

Situation juridique des IMF : Problèmes et aménagements souhaités

Au 31 mai 2004, la cellule a recensé :

- 346 mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) comprenant les institutions de base des réseaux ;
- 7 réseaux ou structures faîtières (ACEP, CMS, UM- PAMECAS, UMEC, UMECU, REMECU, RECEC) ;
- 362 groupements d'épargne et de crédit (GEC) ;
- 9 structures sous convention (ACTIONS PLUS, ASACASE, CCF, CONACAP, CRS, FDEA, FENAGIE – pêche, PAME/AGETIP, SAFEFOD).

Les contraintes auxquelles sont confrontées les IMF sont les suivantes :

- Pour les structures sous convention : la durée de la convention limitée à 5ans (renouvelable) empêche toute projection sur le long terme. Cette situation est également source de fragilité et d'insécurité pour les structures concernées, d'autant que les conditions de renouvellement ne sont pas précisées ;
- Les GEC sont reconnus mais pas agréés. Ils n'ont donc pas de personnalité juridique ;
- La zone de couverture géographique d'une institution de base : faut- il la réglementer pour une meilleure gestion des risques ?

Les aménagements souhaités concernent :

- La durée de la convention : durée illimitée après un premier renouvellement ;
- La limitation de la durée de reconnaissance des GEC pour les obliger à se muer en MEC et se constituer en réseau ou s'affilier à des réseaux existants. Du reste les dispositions permettant la mutation des GEC en MEC sont contenues dans la « loi PARMEC » ;

CESAG BIBLIOTHEQUE

- La définition d'un cadre normatif applicable aux GEC permettant : la sécurisation des opérations des membres et la gestion des relations entre élus et employés.

Contrôle et supervision des IMF

- Le contrôle interne des IMF est déficiente en raison de l'absence d'outils de gestion performants et d'insuffisances de formation des élus et des agents responsables du contrôle.

- La supervision et le contrôle externe assurés par l'AT/CPEC sont insuffisants et limités à certaines institutions des régions (Dakar et Thiès notamment). En 2003, à peine 10% des IMF ont été contrôlées. La décentralisation de cette cellule a été souhaitée pour accroître sa présence sur le terrain.

Dispositifs réglementaires non spécifiques aux IMF

Les dispositifs réglementaires non spécifiques aux IMF incluent :

- La loi portant réglementation bancaire, en ce sens qu'elle régit, sauf dérogation, les organes financiers dont peut se doter tout réseau, sous forme de société à capital variable obéissant à l'article de la loi 95 – 03 ;
- Les actes uniformes du traité de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) signés le 17 octobre 1993 à Port- Louis (Maurice), notamment les actes sur le droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt, les sûretés et les redressements et les liquidations ;
- La loi sur l'usure fixant le taux à 18% pour les banques et établissements financiers et à 27% pour les IMF.

Les autres dispositifs non spécifiques concernent :

- Le droit du crédit se caractérisant par un formalisme contraignant lié au contrat de crédit et par la question des taux d'intérêt sur prêts qui devront être déplafonnés pour les SFD émergentes ;
- Le droit des garanties qui se caractérise par son inadaptabilité au secteur de la micro finance entraînant une sous utilisation et une mauvaise prise des garanties prévues dans le cadre de l'OHADA, d'où le recours préconisé à d'autres techniques de garanties ;
- Le droit au recouvrement qui connaît souvent des difficultés d'administration de la preuve. Ainsi, il est conseillé le recours aux solutions amiables et aux voies de règlement des conflits telles la médiation, la conciliation et l'arbitrage ;
- Le droit des investissements qui devra être réformé avec des propositions tendant à accueillir de nouveaux capitaux à travers : la création de produits financiers nouveaux, l'au-

CESAG - BIBLIOTHEQUE

torisation de services ou d'opérations connexes, l'incitation au développement des placements financiers dans le secteur ;

- L e droit du travail et de la sécurité sociale : il est peu respecté au niveau des structures de base. Cette situation qui constitue une insécurité du secteur doit faire l'objet d'une surveillance plus effective par les services habilités de l'Etat.

1.5.4 Cadre Institutionnel des IMF

Tutelle des IMF

La tutelle des IMF est assurée par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), conformément à l'article 15 de la loi 95- 03. La tutelle a trait particulièrement à la délivrance des autorisations d'exercer, à la supervision et au contrôle des IMF. Cependant, comme dans tous les pays de l'UEMOA, la cellule Micro finance du MEF et la BCEAO sont chargées de la supervision du secteur. Au Sénégal, la Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (AT/CPEC), a été mise en place par arrêté 13773 / MEFP du 05 novembre 1992, du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, avec les objectifs suivants :

- Renforcer la concertation entre les intervenants ;
- Favoriser l'émergence des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ;
- Jouer le rôle d'institution, d'admission et d'interface entre les SFD et l'administration ;
- Mettre en place de meilleures conditions de gestion de crédit, de mobilisation de l 'épargne et promouvoir la micro finance ;
- Exercer la tutelle du MEF sur les SFD.

Toutefois, suite à la création en 2003 du Ministère des PME, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance, la promotion du secteur est dévolue à ce ministère qui, en relation avec les principaux acteurs, est chargé de conduire le processus de la politique sectorielle de micro finance.

Promotion des IMF

La promotion du secteur est confié au Ministère des PME, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance (MPMEEMF) qui a créé en son sein une Direction Micro finance en charge des actions de promotion : il s'agit des Bailleurs de Fonds, des ONG nationales et

CESAG - BIBLIOTHEQUE

internationales et de l'Association Professionnel des Institutions Mutualistes d'Epargne et Crédit (APIMEC).

Les propositions pour une meilleure promotion sont : le renforcement des moyens de la Direction Micro finance du MPMEEMF, l'organisation des journées de sensibilisation et d'information, la publication de bulletins et de supports d'informations sur le secteur.

Coordination et concertation

Il a été institué un Comité National de Concertation (CNC) placé sous l'égide de la BCEAO et regroupant les principaux acteurs du secteur (Institution, structures de tutelle, bailleurs de fonds...). Par contre, il est peu opérationnel. Des acteurs locaux ont initié des cadres régionaux de concertation et d'échange (Kolda, Ziguinchor et Diourbel).

Micro finance et financement des MPE et PME

Les besoins financiers de la MPE sont généralement de trois ordres : le financement de fonds de roulement ordinaire, le financement d'avances sur marché et le financement des équipements (matériel neuf ou d'occasion). De manière générale, le secteur de la MPE constitue une des principales cibles du système financier de proximité qui a développé des produits adaptés à cette clientèle. C'est ainsi que les besoins de financement des MPE sont généralement assez bien satisfaits, à l'exception toutefois de certains types de besoins tels que le financement des investissements dont la durée et le montant sont parfois hors de portée des IMF.

La PME, quant à elle, rencontre des besoins généralement similaires, à des niveaux plus importants : un besoin de financer son implantation (investissement et fonds de roulement de départ), un besoin de financer le développement de l'activité, un besoin de financer le fonds de roulement ordinaire, un besoin de financer des marchés spécifiques (par exemple la réalisation de commandes importantes), et un besoin d'autres services financiers tels que la caution sur marché et la caution d'avance de démarrage. Le niveau de ces besoins est très variable, mais ils sont généralement de trois types : les crédits d'investissement, les crédits à court terme (crédit de trésorerie), les engagements par signature (cautions).

Ces besoins importants identifiés ont conduit les IMF à la mise en place d'un dispositif d'appui comprenant : des lignes de crédit domiciliées auprès des banques et de certaines IMF, des projets de financement direct (maintenant abandonnés compte tenu de leurs mauvaises performances et de leur effet négatif sur le secteur financier), des prêts, des subventions etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Toutefois, malgré le fait que les IMF répondent davantage et de manière adapté au besoin de financement de la MPE, que ce soit les MEC, les GEC, les IMF signataires de convention, on sent légèrement leur présence dans le financement des besoins des PME. A ce jour, seule l'ACEP a commencé à prendre en compte les besoins de ce segment de marché, mais ceci repose moins sur une volonté de financer systématiquement les PME du moins à ce jour – que d'éviter la perte d'une partie de sa clientèle la plus dynamique et la plus solvable et qu'elle a accompagné tout au long de son évolution de l'état micro- entreprise vers la PME. Les autres réseaux tels que l'UM- PAMECAS et le CMS l'ont inclus dans leur plan de développement et envisagent d'y intervenir à court terme.

Et cette faible intervention dans le financement de la PME trouve son explication notamment dans :

- la structure des ressources des IMF qui sont généralement constituées par les dépôts à vue des membres/clients, ce qui limite leur capacité de transformation ;
- le faible niveau de capitalisation des IMF : en dehors de l'ACEP, les IMF ne disposent que d'un faible capital social (généralement constitué par les parts des membres) ;
- le manque de relations commerciales entre le secteur bancaire et le secteur de la micro finance, le premier ignorant généralement le second – à quelques exceptions près – et l'assimilant à un secteur peu viable, trop risqué, et porté par des idées plus sociales qu'économiques ; cette mentalité connaît néanmoins une évolution favorable, notamment du fait de la concurrence entre banques sur un marché de plus en plus étroit.

2 Présentation et opérationnalisation des variables

Le chapitre précédent nous a permis de faire une rétrospection des fondements théoriques sur les concepts de projet, de critères d'évaluation et d'IMF. Ces développements n'ont d'intérêt pour notre étude que par rapport à leur contribution à l'élaboration d'un modèle d'analyse. Ce modèle d'analyse est une ébauche pour évaluer la performance des projets financés par PAMECAS.

Présentation du modèle

Question de recherche

La question centrale de recherche que nous nous sommes posés dans le cadre de notre mémoire est la suivante :

Comment faire pour réduire le taux d'échec des projets financés par PAMECAS ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour répondre à cette question, nous avons choisi un modèle articulé autour de deux catégories de variables :

- La variable expliquée par le modèle qui est la performance des projets financés par PAMECAS. Pour apprécier la performance, nous avons choisi deux critères : le taux d'échec des projets financés et le taux de satisfaction des promoteurs bénéficiaires du financement. Ainsi, plus le taux d'échec est élevé, et plus le degré de satisfaction des promoteurs est faible, moins le système d'évaluation des projets est performant.

Il s'agira donc, dans un premier temps, de mesurer les deux (2) critères pour évaluer la performance du système.

- Les variables explicatives, quant à elles, portent sur les éléments suivants : Etude de marché et des besoins, Etude technique, Etude organisationnelle, Etude financière, Etude des caractéristiques du promoteur que nous avons intitulés : Promoteur.

Hypothèse de recherche

Le modèle est basé sur l'hypothèse que toute chose étant égale par ailleurs, la performance des projets financés (P) dépend de la qualité des critères d'évaluation utilisés par PAMECAS. Cette relation peut être matérialisée par la formule suivante :

P = f (EMB, ET, EO, EF, PRo) ;

Où P – Variable Expliquée et c'est-à-dire la performance et :

EMB = Variable explicative Etude de Marché et des Besoins ;

ET – Variable explicative Etude Technique ;

EO = Variable explicative Etude Organisationnelle ;

EF – Variable explicative Etude Financière ;

Pro – Variable explicative Etude du Promoteur.

- Pour chacune des variables explicatives, des critères d'appréciation ont été définis (voir ci-après pour la définition des critères et indicateurs).
- Pour aboutir aux conclusions de l'étude, nous avons adopté la démarche suivante :
  - Déterminer la performance à partir du taux d'échec et du taux satisfaction des promoteurs ;
  - Identifier les causes de performance et de contre performance à partir des critères des variables explicatives. Il s'agit de voir, pour chaque variable explicative, les critères

CESAG - BIBLIOTHEQUE

utilisés par PAMECAS et les critères additionnels qu'on aurait dû utiliser en vue d'améliorer la performance.

- Formuler des recommandations en précisant les critères additionnels et d'autres plus générales.

Opérationnalisation des variables

Les variables retenues (variable expliquée et variables explicatives) indispensables à l'évaluation de la performance des projets de PAMECAS, vont servir de base, non seulement aux entretiens libres mais aussi à l'élaboration des questionnaires et guides d'entretien.

Il est donc nécessaire de montrer leur opérationnalité à travers des critères pertinents qui permettent de les mesurer.

2.1 Présentation de la Variable Expliquée

Nous avons retenu deux critères pour la mesurer :

Tableau 2 : Variable expliquée

VARIABLE	CRITERES
PERFORMANCE	- Taux de satisfaction du promoteur - Taux d'échec des projets

2.1.1 Taux de satisfaction du promoteur

Ce critère permet de mesurer le degré de satisfaction des promoteurs qui sollicitent une demande de financement. Pour apprécier ce critère, nous avons élaboré un questionnaire comportant les indicateurs suivants : type de projets financés, utilité du financement, appréciation du taux d'intérêt appliqué de PAMECAS par le promoteur, le niveau d'instruction des promoteurs, leur catégorie socioprofessionnelle, leur expérience professionnelle, etc.

2.1.2 Le taux d'échec des projets

Ce critère permet de mesurer le degré d'échec des projets financés par PAMECAS.

Il a été apprécié à travers quelques interrogations adressés au agents des crédits et des constats fait au cour des recouvrements fait durant notre passage à PAMECAS d'Ouakam.

au niveau de PAMECAS , selon les renseignements recueillis auprès des agents de crédit, les prêts sont remboursés à hauteur de 95% mais seulement moins de la moitié ont effectivement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

exécuté leur projet. Ce taux important d'échec s'explique surtout par des détournements d'objectif.

Ces taux de remboursement des prêts de PAMECAS ont été atteint grâce à d'autres sources de revenu des promoteurs.

2.2 Variables Explicatives

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi 5 variables explicatives.

2.2.1 Etude de marché et des besoins

Au niveau de la variable étude de marché et des besoins[13], nous retrouvons les indicateurs suivants :

- L'environnement socio- culturel et démographique : les critères retenus sont ceux de l'identification des besoins prioritaires des populations et l'adéquation des activités des PME par rapport aux valeurs et mœurs ;
- L'environnement technologique : le critère retenu est celui de l'évolution technologique ;
- Le cadre réglementaire : le critère retenu est celui des barrières à l'entrée avec les autorisations, les licences, les brevets etc.;
- L'environnement économique : les critères retenus sont ceux du coût des facteurs de production et des matières premières, de l'évolution des prix et des risques liés au secteur ;
- L'environnement politique : les critères retenus sont ceux de l'existence d'une politique de promotion des IMF et PME et d'une prise en compte des besoins prioritaires du secteur par les pouvoirs publics ;
- L'environnement écologique : les critères retenus sont ceux de l'incidence des activités des PME sur la nature (flore, faune) et des risques sur les populations.

Ces indicateurs précités entrent dans le cadre de l'étude de l'environnement dans la partie analyse macro économique. Cette dernière permet d'avoir une idée sur les éléments nationaux et mondiaux de conjoncture économique. Ils permettent d'apprécier l'évolution du secteur, la structure, le comportement et la performance également de l'industrie dans lequel va s'insérer le projet.

13 Cette variable étude de marché et des besoins ainsi que celles technique et organisationnelle sont développées dans le Guide d'Evaluation Economique du Projet Productif du Sénégal – Direction du Plan et de la coopération (Ministère du Plan et de la Coopération), Paris : ed. KARTHALA, 1989.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Des indicateurs portant sur les aspects micro-économiques tels que l'offre (concurrence), la demande (client), le plan d'action marketing etc. ont été retenus. Ils permettent d'apprécier l'évolution du secteur, la structure, le comportement et la performance de l'industrie dans lequel va s'insérer le projet.

La demande

Son analyse se résume à la réponse aux questions suivantes:

- Quoi ? c'est à dire, quels sont les produits et services demandés au niveau des cibles visés par les projets des promoteurs?
- Qui ? c'est à dire, quels sont ses segments de marché ? Est- ce qu'il y a une analyse de ces segments et de leur potentialité ?
- Comment ? c'est à dire, comment les cibles achètent : en détail, ou en gros, etc. ?
- Combien les cibles achètent? est- ce que l'évaluation tient compte de la demande actuelle et potentielle (perspectives futures) avec quel taux d'évolution du chiffre d'affaire ?
- Quand ? c'est à dire la fréquence d'achat des cibles. Est- ce que la demande est saisonnière ou est- ce qu'elle est répartie régulièrement dans l'année ?
- Où ? c'est à dire la localité. Où est- ce que les cibles achètent (au niveau du marché des gros, à l'usine directement, dans les grandes surfaces telles les scores, les hyper marchés) ?

L'offre

Elle passe par l'analyse de la concurrence. Les aspects étudiés portent sur les éléments suivants :

- Combien offrent les concurrents pour les mêmes produits et services ?
- Quelle est leur part de marché ?leur segment de marché ? leur positionnement ?
- Quel est le degré d'intensité de la concurrence ? etc.

Néanmoins, il est important de rappeler que les concurrents sont des entreprises qui fournissent sur le marché des produits susceptibles de satisfaire le même besoin et qui ont des intérêts quasi identiques à ceux de l'entreprise dont il est question. Ainsi, les concurrents occupent une place primordiale dans la mesure où l'ignorance de leurs stratégies et potentialités pourrait à tout moment créer au promoteur des surprises désagréables. Il est donc nécessaire pour le promoteur de connaître au préalable le contexte dans lequel il évolue

CESAG - BIBLIOTHEQUE

en s'efforçant de connaître le milieu concurrentiel pour, par la suite, définir et affiner ses stratégies.

Cette identification des concurrents et des forces concurrentielles[14] peut s'analyser en s'inspirant du modèle de Michael Porter [15] qui a identifié cinq facteurs les résumant. Il s'agit notamment des forces exercées par :

- La concurrence interne et directe des entreprises existantes et produisant le même bien : c'est la concurrence au sens stricte du terme (entre vendeurs d'oignons par exemple) ;
- Les produits substituts : ce sont des produits naturellement ou technologiquement différents mais capables de satisfaire les mêmes besoins (concurrence entre vendeurs de télévision et vendeurs de plaque TV ou encore celle entre courrier électronique et courrier postal) ;
- Les entrants potentiels : ils ne sont certes pas des concurrents aujourd'hui mais peuvent le devenir demain. Une forte menace de ces derniers peut pousser l'entreprise à fixer par exemple un prix assez bas pour décourager l'entrée de nouveaux concurrents ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : c'est l'aptitude du fournisseur à « imposer » ses conditions au client (l'entreprise). S'il est faible, il permet à l'entreprise d'être plus compétitive face aux concurrents. Et pour avoir beaucoup de pouvoir devant ces fournisseurs, il faut généralement soit demander des quantités importantes, soit acheter pour un effectif important, soit être le seul client ;
- Et enfin, le pouvoir de négociation des clients : un raisonnement similaire à celui qui précède est valable pour les clients.

Le plan d'action marketing

Il s'agit ici de savoir si, dans le cadre du projet que le promoteur soumet à PAMECAS pour financement, il est élaboré un plan d'action marketing articulé autour des quatre P qui sont les quatre variables du marketing-mix élaboré par Mac Carthy. Ce sont :

- L e produit
- Le prix

14 Diallo (Ibrahima) – Théories et Pratiques Mercatiques – Dakar : ed. GRAPHART, 2003.

15 Source : Lindon (Denis) – Lendrevie (Jacques) – Mercator – Théorie et Pratique du Marketing – Dalloz – 6ième ed. – Paris, 2000

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- La place (distribution)
- La promotion (communication)

A chaque variable correspond un plan d'action (ou politique) réunissant de nombreuses caractéristiques. L'ensemble des quatre plans d'action donne une identité propre au produit, lui permettant de singulariser simplement par un dosage différent les caractéristiques de chaque variable.

Il est important de noter qu'on entend par marketing mix « l'ensemble des décisions de base qui sont prises par le responsable marketing en ce qui concerne les principales variables d'action dont il dispose, à savoir les politiques de produit, de prix, de place (distribution), de promotion (communication)[16] ».

Le marketing-mix est aussi appelé plan de marchéage, ou plan d'action commerciale (PAC).

2.2.2 Etude technique

Au niveau de la variable Etude technique, nous retrouvons les indicateurs suivants :

- Le processus de production : les critères retenus sont ceux de la taille ou capacité des équipements et du niveau de technicité requis ;
- Les besoins en inputs et autres moyens : les critères retenus sont, l'identification des conditions d'approvisionnement, l'examen des besoins en main d'œuvre, et l'estimation du coût des investissements additionnels du projet ;
- La localisation : les critères sont, le lieu d'implantation de l'usine, la zone géographique ;
- La technologie utilisée : les critères retenus sont, la maintenance du matériel et des équipements et la prise en compte de l'évolution technologique.

2.2.3 Etude organisationnelle

Au niveau de la variable Etude organisationnelle et institutionnelle, nous retrouvons les indicateurs suivants :

- La structure avec comme critères, l'existence d'un organigramme, d'un manuel de procédures, la description des tâches et des responsabilités des parties prenantes ;
- Le critère de l'adéquation entre missions, objectifs, actions et fonctions assumées, organigramme et qualification du personnel ;
- Le statut juridique avec comme critère la nature juridique de l'entreprise.

16 Définition tiré de l'aide-mémoire Marketing de Demeure (Claude) – Paris : ed. SIREY, 2003

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.2.4 Etude financière

Au niveau de la variable Etude financière[17], nous retrouvons les indicateurs suivants :

- La structure financière appréciée à partir du ratio d'endettement, de rentabilité, de sensibilité, de solvabilité et de l'échéancier des flux financiers. Les critères de rentabilité tels que la valeur actuelle nette (VAN) et le taux interne de rendement (TIR)[18], du test de sensibilité et de l'échéancier des flux financiers ;
- Les garanties fournies.

2.2.5 Etude du promoteur

Au niveau de la variable Promoteur, il s'agit de vérifier s'il dispose des caractéristique suivants :

- **La Recherche d'occasion**
  - Il reconnaît et poursuit les occasions qui se présentent pour le développement de son entreprise ;
  - Il saisit des occasions exceptionnelles pour obtenir un financement, de l'équipement, des terres, un espace de travail ou une assistance quelconque.
- **La Persistance (obstination)**
  - Il prend des initiatives répétées ou variées afin de surmonter un obstacle ;
  - Il fait confiance à son propre jugement, malgré une opposition ou un manque de succès immédiat.
- **La Prise de risques**
  - Il prend ce qu'il / elle perçoit comme des risques moyens ;
  - Il déclare avoir une préférence pour les situations comportant un risque moyen.
- **La Demande d'efficacité et de qualité**
  - Il s'efforce de satisfaire, ou de dépasser les normes de qualité, ou d'améliorer ses performances actuelles ;
  - Il s'efforce de mieux faire, plus vite et, ou, moins cher.

17 L'analyse des critères de rentabilité tels que la VAN et le TIR est tirée de : « L'essentiel de la finance à l'usage des managers » de Cabane (Pierre) – Paris : ed. D'Organisations, 355p, 2004.

18 Approfondir dans : « Guide pratique d'analyse de projets » Michaïlof (Serges) – Bridier (Manuel) – Paris : ed. ECONOMICA, 1995.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Le Respect des engagements pris (contrat de travail)**

- Il accepte pleine responsabilité en résolvant des problèmes rencontrés dans l'exécution d'un contrat ;
- Il a tendance à donner entière satisfaction à son client.

- **L'Etablissement d'objectifs**

- Il établit, à court terme, des objectifs clairs et spécifiques ;
- Il établit des objectifs à long terme qui sont clairs.

- **La Recherche de renseignements**

- Il cherche lui même des renseignements sur ses clients, fournisseurs, et / ou ses concurrents ;
- Il consulte des experts en vue d'obtenir des conseils techniques ou commerciaux ;
- Il utilise des contacts ou des réseaux d'information pour obtenir des renseignements utiles.

- **La Planification et suivi systématiques**

- Il établit et utilise des plans d'actions logiques et détaillés pour atteindre ses objectifs ;
- Il contrôle continuellement l'exécution des tâches et change de stratégie quand il le faut, pour atteindre son objectif ;
- Il tient compte et évalue toutes les alternatives ;
- Il développe un procédé pour que le travail terminé soit de haute qualité.

- **La Persuasion et développement des réseaux de contacts**

- Il emploie une stratégie bien définie pour influencer ou persuader les autres ;
- Il se sert de son réseau de connaissance personnelle et professionnelle pour influencer ou persuader les autres.

- **La Confiance en soi :**

- Il a grande confiance en lui et en ses propres compétences ;
- Il exprime une confiance en sa capacité pour mener à bien une tâche difficile ou pour faire face à un défi.

Ces caractéristiques décrivent la personnalité de l'entrepreneur efficace, ce qui,, selon les banques, est le plus important (23 banques sur 23 sont unanimes à ce sujet)[19].

19 Balkenhol (Bernd) – Lecointre (Christian) : Pratiques bancaires dans les opérations de crédit avec les PME en Afrique de l'Ouest, Document de travail N°7 du BIT, Genève, 2007

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'ensemble des critères évoqués ci-dessus est résumé dans le tableau ci-dessous

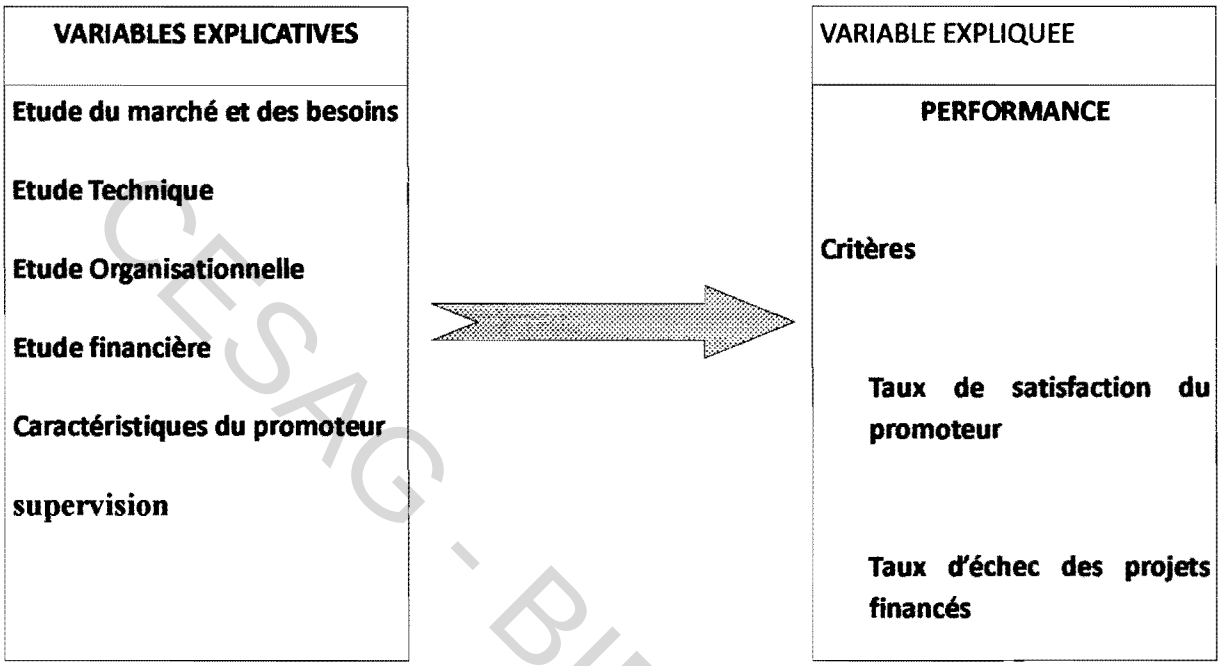
Tableau 3 : variables explicatives et indicateurs du modèle

VARIABLES	INDICATEURS
Etude de marché et des besoins	L'inspiration de créer une entreprise.
	Elaboration d'un plan d'affaires
Etude organisationnelle	Niveau d'instruction
	Catégorie socio professionnelle
Les critères des promoteurs	Expérience professionnelle dans le secteur considéré

Et en guise de synthèse de l'ensemble (variable expliquée et variables explicatives), la figure ci-dessous donne une vue imagée du modèle d'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Modèle d'analyse



CESAG - BIBLIOTHEQUE

3. Population à l'étude

Notre échantillon est composé :

- De trois (3) agents de crédit, dont deux agents de crédit et le chargé national de crédit de PAMECAS ;
- De 30 promoteurs dont les projets ont été financés pris au hasard ;
- De la directrice de PAMECAS Ouakam ;

Au total, nous avons interrogé trente quatre (34) personnes.

4. Les instruments de l'étude et les méthodes d'administration

Nous avons utilisé dans notre étude deux catégories d'instruments de recueil de données. Il s'agit :

- d'un guide d'entretien ;
- et d'un questionnaire.

4.1 Guide d'entretien

Un (1) modèle de guide d'entretien a été élaboré pour les agents de crédit et la directrice.

Ce guide avait pour but de recenser, à partir d'entretiens en profondeur, les données qualitatives sur les critères et le financement des projets des promoteurs (voir en annexe l'exemplaire de ce guide d'entretien.

4.2 Questionnaire

Quant au questionnaire, il a surtout servi à recueillir des informations auprès des bénéficiaires de prêts octroyés par PAMECAS pour apprécier leur degré de satisfaction par rapport au financement (voir le modèle en annexe).

4.3 Les Méthodes d'administration

Les entretiens nous ont permis, non seulement de mieux identifier et évaluer les critères utilisés par PAMECAS dans le financement des projets, mais également de mesurer la performance des projets financés d'une manière générale.

Les entretiens se sont déroulés en deux étapes :

- Des entretiens libres, où l'interviewé s'exprime librement sur le système de financement des projets de leur institution ;
- Des entretiens semi – directifs où nous avons utilisé un guide d'entretien pour approfondir certaines informations.

Les questionnaires, administrés aux agents de crédit interviewés, ont permis d'appréhender les difficultés rencontrées par ces membres et leur avis pour accéder facilement aux services financiers de leur mutuelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE : PRESENTATION DE PAMECAS

Dans ce chapitre, nous présenterons successivement :

- L'historique et le cadre réglementaire ;
- La mission et les objectifs ;
- L'organisation et le fonctionnement de PAMECAS
- Et la politique de crédit de PAMECAS

1. Historique et cadre réglementaire

PAMECAS, partenariat pour la mobilisation de l'épargne et de crédit a été créé en 2000 et comprend 36 mutuelles d'épargne et de crédit au Sénégal réparties dans 58 agences Sénégal (Dakar, Thiès, Louga, Saint louis et Touba).

Cette société au Capital variable régie par la loi n°95.03 du 5 Janvier 1995 pour la réglementation des institutions mutualistes ou coopérative d'épargne et de crédit des pays de l'UEMOA, a pour tutelle le ministre de l'économie et des finances au Sénégal.

PAMECAS a été financé par l'ACDI(agence canadienne pour le développement international) en 2004 et son exécution a été assurer par la DID(développement international desjardins).

2. Organisation et fonctionnement

Le personnel technique de PAMECAS ouakam est composé de :

1 Directrice

1 chef service crédit

1 Caissier principal

1 Gestionnaire de point de service

3 Agents de crédit

4 Caissiers

3. Missions et Objectifs

Elle a pour objectif de démocratiser l'offre de service financier au Sénégal, afin d'améliorer durablement la qualité de vie des populations et a pour missions de :

- Faire participer le plus de Sénégalais possible.
- Faciliter l'accès à des services d'épargne et de crédit de qualité, quels que soit vos moyen et vos secteur d'activité.
- Participer à l'amélioration du bien-être économique et social de la population
- Promouvoir l'esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique des membres.
- Soutenir les membres dans tous les secteurs d'activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4. Politique de crédit

La politique de crédit a pour but d'établir les règles d'octroi des crédits, le suivi des risques, la gestion du contentieux et les contrôles nécessaires à l'activité de crédit.
PAMECAS a commencé ses activités de crédit dès l'adoption par l'assemblée générale de la politique de crédit proposée par le conseil d'administration.

CRITERES D' ELIGIBILITE

Pour obtenir un prêt, il faut remplir les conditions suivantes :

- Etre membre (personnes physiques et morales) ;
- disposer dans son compte d'un apport personnel conforme à la politique de crédit ;
- Inspirer confiance ;
- Etre solvable ;
- Fournir les garanties exigées (garanties réelles ou caution solidaire, cession volontaire de salaire, aval d'une personne de confiance membre de PAMECAS .....) ;
- Avoir remboursé totalement ses prêts antérieurs et se libérer de tout autre engagement vis a vis de PAMECAS (caution solidaire...) ;
- habiter ou mener des activités professionnelles dans la zone d'intervention de PAMECAS ;
- Accepter de signer un contrat de prêt.

OBJET DU CREDIT

Le crédit est accordé pour les activités suivantes (fonds de roulement, équipements domestiques ou investissements ...) :

- Commerce
- Agriculture
- Pêche
- Elevage
- Production
- Artisanat
- Habitat
- Les services : restauration, transports, prestations de services etc.
- Besoins sociaux : soins médicaux, frais de maternité, mariages, naissances, décès, etc....

CESAG BIBLIOTHEQUE

N.B. L'objet doit être spécifié dans la demande de crédit. Dans le cas contraire, la demande est rejetée. Le détournement de l'objet du prêt entraîne l'exigibilité immédiate du montant du prêt et le refus d'accorder de nouveaux prêts.

LES GARANTIES

Outre la signature d'un contrat, tous les prêts (sociétaires, dirigeants, employés) doivent être garantis :

a) **Prêts individuels inférieurs à 100 000 CFA :**

- L'apport personnel nanti ;
- Epargne obligatoire nantie.

b) **Prêts individuels supérieurs à 100 000 CFA :**

- L'apport personnel nanti ;
- Hypothèque : titre de propriété de biens mobiliers ou immobiliers selon la nature et le montant du prêt ;
- Nantissement : matériel financé (prêt - investissement), bon d'engagement fiable pour les entrepreneurs ;
- Aval : une tierce personne physique ou morale solvable et crédible, membre de la mutuelle s'engage à payer le prêt en cas de difficulté de l'emprunteur ;
- Salaire : cession de salaire et engagement de l'employeur.

c) **Prêts groupes inférieurs à 500 000 FCFA**

- L'apport personnel nanti ;
- Epargne obligatoire nantie ;
- La caution solidaire légalisée par la police ou la gendarmerie.

d) **Prêts groupes supérieurs à 500 000 FCFA :**

- L'apport personnel nanti ;
- Hypothèque : titre de propriété de biens mobiliers ou immobiliers selon la nature et le montant du prêt ;
- Aval : une tierce personne physique ou morale membre de la mutuelle solvable et crédible s'engage à payer le prêt en cas de difficulté de l'emprunteur ;
- Salaire : cession de salaire et engagement de l'employeur.

1. La garantie doit être réelle et d'une valeur marchande égale à 100% du crédit moins l'apport personnel et l'épargne obligatoire nantie, à la date de l'échéance finale.
2. Tous les frais d'enregistrement sont à la charge de l'emprunteur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LE COMITE DE CRÉDIT

Le comité de crédit de l'agence de Ouakam est composé de 3 membres bénévoles élus lors de l'assemblée générale annuelle.

Dès leur nomination, les membres des comités de crédit s'engagent par écrit à :

- respecter et faire respecter la politique de crédit ;
- respecter la confidentialité du crédit ;
- être impartial ;
- travailler dans l'intérêt de la mutuelle.

Les demandes de crédit sont remplies et étudiées par l'agent de crédit de la caisse, sous la supervision directe du chef de service crédit de PAMECAS Ouakam.

LES MODALITES DE CREDIT

Elles tiennent compte des besoins en crédit selon le type d'activité exercée, la capacité de remboursement et d'épargne des bénéficiaires, les garanties disponibles et le respect des plafonds exigés.

- **Montant**

Dans le respect des plafonds autorisés, les montants octroyés dépendent du volume de l'activité et des garanties fournies par l'emprunteur après analyse du dossier.

Pour tout dossier de prêt d'un montant égal ou supérieur à 500 000 FCFA (cinq cent mille francs), il faut impérativement une 2ième (deuxième) visite de terrain par l'agent de crédit pour le suivi de l'utilisation du crédit obtenu.

- **Durée**

La durée du prêt est fonction du type d'activité exercée, et du montant de crédit octroyé. Elle est généralement de 12 mois. Pour le prêt habitat, si le montant atteind 10 000 000 la durée du remboursement peut aller à plus de 6 ans

- **Echéances**

L'échéance est généralement de 1 mois quelque soit le type d'activité mais pour les retraités ça peu aller a 2 mois.

- **Différé**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le remboursement est automatique un mois après la mise à disposition. Donc PAMECAS ne fait pas de différé aux bénéficiaires sauf dérogation de la Direction Générale.

- **Intérêts et autres frais**

- Le taux d'intérêt applicable est de 1.75 % par mois dégressif c'est à dire le taux sera calculé sur le capital restant dû.

- les frais de dossiers : ils sont fixes à :

➔ 1000 FCFA pour toute demande dont le montant est inférieur ou égal à 500000 FCFA ;

➔ 2000 FCFA pour toute demande dont le montant est compris entre 500000FCFA et 1000000 FCFA ;

➔ 5000 FCFA pour toute demande dont le montant est compris entre plus 1000000FCFA et moins de 3000000 FCFA ;

➔ 10000FCFA pour toute demande dont le montant est compris entre 3000000 FCFA et moins de 5000000FCFA ;

➔ 15000FCFA pour toute demande dont le montant est supérieur ou égal à 5000000 FCFA ;

➔ 25000 FCFA pour toute demande dont le montant est supérieur ou égale à 10000000 FCFA ;

➔ 500000 FCFA pour toute demande comprise entre 15000000 et 30000000 FCFA ;

➔ 100000 FCFA pour toute demande dont le montant supérieur à 30000000 FCFA.

- Les frais de gestion et cautionnement : ils sont fixés à 2% de la valeur du crédit octroyé et sont non remboursables.

- **Assurance vie prêt**

Tous les prêts sont obligatoirement accompagnés d'une assurance sur la vie de l'emprunteur conformément au régime de prévoyance crédit (RPC)

RECOUVREMENT

- **Pénalités**

Tout retard de paiement après la date prévue (le 7 du mois si c'est pas dimanche ou férié) est sanctionné par une pénalité de 5% par mois sur le montant en souffrance pendant une durée maximale de 3 mois ou 3 échéances dues.

- **Réalisation des garanties**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tout prêt accusant plus de 3 échéances impayées ou 3 mois de retard

Conduit à la réalisation des garanties offertes. En cas d'impossibilité de réaliser les garanties, l'emprunteur délinquant fera l'objet de poursuites judiciaires.

LE SUIVI DES PRETS EN RETARD

A partir du 8 de chaque mois, on fait un rappel à l'ordre pour les crédits en retard et après le 15 si le client ne réagit pas, l'agent de crédit envoie un constat de défaillance. Au-delà de 30 jours, le dossier est transmis à l'agent de recouvrement. Au-delà de 90 jours, si le bénéficiaire n'honore pas toujours ses engagements, le dossier est transmis en contentieux.

SANCTIONS

Les sanctions suivantes sont prévues :

- Pénalités de retard ;
- Réalisation des garanties ;
- Perte de crédibilité et d'accès à d'autres crédits .
- Poursuites judiciaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons successivement :

- Les résultats par rapport à la variable expliquée ;
- Et les résultats par rapport aux variables explicatives.

Les résultats présentés sont obtenus à travers l'exploitation des documents de PAMECAS, l'administration des questionnaires et les entretiens avec les différents agents et responsables de l'institution. Ces résultats sont classés en fonction des variables et critères définis dans les tableaux 2 et 3.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée

La performance des projets a été analysée à travers l'étude de deux critères. Il s'agit d'une part, du taux de satisfaction du promoteur et d'autre part, du taux d'échec des projets.

1.1 Le taux de satisfaction du promoteur

A la suite d'un questionnaire administré aux promoteurs de projets de PAMECAS, nous avons rencontré certains qui affirmaient être très satisfaits. Il convient de présenter quelques caractéristiques de ces promoteurs :

- 33% soit 10 sont de sexe masculin et 67% soit 20 sont de sexe féminin ;
- concernant leur niveau d'instruction, 3% d'entre eux n'ont aucun niveau soit 1 personne ; 23% ont le niveau primaire soit 7 personnes ; 40% ont le niveau secondaire soit 12 personnes ; 33% ont le niveau supérieur soit 10 personnes.
- S'agissant de leur catégorie socioprofessionnelle, 73% sont des commerçants soit 22 personnes ; 6% ont une profession libérale soit 2 personnes. Le reste soit 6 personnes exercent des activités diverses.

Les réponses fournies à nos questionnaires sont résumés ci-près :

- Sur 30 enquêtés, 24 soit 80% affirment être très satisfaits. En effet, ces derniers ont trouvé le financement utile car il répondait à leur préoccupation.

A titre illustratif, nous pouvons citer le cas d'une commerçante qui est dans l'import export qui voit son chiffre d'affaire prendre de l'importance, d'un vendeur de cosmétique qui agrandit sa boutique grâce au financement qui lui a été octroyé.

- Sur 30 enquêtés, 4 soit 16% affirment être moyennement satisfaits. En effet, ils souhaitent bénéficier de gros crédits pour renforcer leurs équipements et disposer d'un fonds de roulement qui puissent leur permettre de développer leur activité.

Cependant, malgré le fait que certains aient pu réaliser les objectifs de leur projet, d'autres ont rencontré des difficultés.

- Sur 30 enquêtés, 2 soit 6% affirment rencontrer des difficultés. Ils estiment que le taux d'intérêt appliqué par l'institution est élevé. Ils prétendent également ne pas s'en sortir vu la nature des garanties demandées.

Cependant, nous pouvons, d'une manière générale, conclure que les promoteurs sont satisfaits des conditions de financement de l'institution car on note un taux de satisfaction de 80%, soit 24 enquêtés sur les 30.

1.2 Le taux d'échec des projets

Le taux d'échec est de moins de 10% en 2009(parmi les trente enquêté 3 ont échoués) si on examine le montant des provisions de la caisse de ouakam qui respectait les normes de la BCEAO(10% de l'encours pour les retards de plus d'un jour). Certains échecs sont dus à la non maitrise de l'activité, au détournement d'objectif et à d'autres aléas.

Quels sont les critères additionnels qu'il faut ajouter ?

Pourquoi le taux d'échec demeure autant important ?

Voici autant de questions que nous aborderons ci après.

Pour apprécier ces variables, nous avons défini des indicateurs dont l'analyse nous a permis de déterminer quelques critères pertinents.

2. Présentation des résultats par rapport aux variables explicatives

Il s'agit des variables :

2.1 Etude de marché et des besoins

Au niveau de l'environnement des projets, les agents de PAMECAS font une analyse des critères suivants :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Environnement économique ;
- Expérience du client dans le secteur ;
- Conjoncture économique ;
- Potentiel du marché ;
- Plafond de crédit ;
- Saisonnalité ;
- Intégration dans le milieu du promoteur ;
- Risques du secteur.

Outre l'analyse de ces critères, ils font également une analyse SWOT pour évaluer l'environnement.

Au niveau des forces et faiblesses : ils évaluent les capacités du promoteur, ainsi que son activité (aptitude à développer l'activité, expérience dans le secteur, maîtrise du secteur).

Au niveau des opportunités et menaces : ils identifient le potentiel du marché, la demande, les opportunités qui s'offrent au promoteur dans le marché. Ils identifient également les risques liés à l'environnement (forte concurrence) car ces risques constituent une véritable menace pour le promoteur et son activité.

Cependant, ils ne font pas une analyse des critères suivants :Besoins prioritaires des populations ; des cibles du projet ;

En outre, ils ne font pas une étude de marché pour le promoteur. Ils s'en tiennent à celle qu'il leur propose pour ensuite l'évaluer avec des critères qu'ils définissent selon le contexte et le secteur d'activité. Cette pratique est due au fait qu'ils accueillent généralement en leur sein des promoteurs analphabètes évoluant, la plupart, dans le secteur informel.

La non prise en compte des facteurs socio- culturel, démographique et écologique peut entraîner une certaine réticence des populations quant au projet et à son implantation même dans leur zone.

2.2 Etude technique

Dans l'étude technique, ils font une analyse des critères suivants :

- Zone géographique ;
- Identification du milieu ;
- Implantation de l'usine ;
- Technologie utilisée ;
- Identification du propriétaire du matériel et des équipements de l'usine.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La zone géographique permet de mesurer le potentiel de marché et le volume d'affaire de l'activité dans le secteur.

L'identification du milieu permet de vérifier la pertinence de la réalité de l'objet du crédit. Il s'agit de vérifier l'existence réelle de la PME. L'implantation de l'usine donne une idée précise de l'emplacement de l'usine.

La technologie utilisée permet de vérifier l'état et la performance du matériel et des équipements. En effet, en cas de non respect des clauses du contrat qui lient l'institution au promoteur, ces équipements et matériels constituent une base solide de garantie et un gage.

Il en est de même pour l'identification du propriétaire du matériel et des équipements. Ce critère est généralement utilisé pour les financements à titre individuels ou personnels.

Ces critères leur permettent, d'une manière générale, de s'assurer de l'existence de l'entreprise du promoteur qui a bénéficié du crédit. Cette visite sur le lieu d'implantation de la PME est également un moyen d 'évaluer la technologie utilisée par le bénéficiaire.

Ils privilégient ces critères pour éviter des détournements d'objet de la part du promoteur. Ce dernier, en effet, après avoir reçu le financement pour un objet précis peut le détourner pour un autre. Et c'est là que réside la pertinence des visites qu'ils font pour identifier le milieu, l'activité et les faits qu'il a déclarés au préalable.

Cependant, ils ne font pas une analyse des critères suivants :

- Examen des besoins en main d'œuvre ;
- Identification des conditions d'approvisionnement ;
- Estimation du coût des investissements additionnels du projet ;

La non prise en compte des besoins en main d'œuvre provoque un retard dans la production et compromet ainsi l'atteinte des objectifs de production et de vente fixés au préalable.

La non prise en compte des conditions d'approvisionnement provoque des ruptures de stock et par conséquent, des interruptions dans la production. Ces dernières entraînent ainsi une baisse de la performance et de la rentabilité de l'activité.

La non prise en compte du coût des investissements additionnels provoque des perturbations énormes au niveau du projet.

La non prise en compte de la maintenance des équipements entraîne la détérioration prématurée du matériel.

2.3 Etude Organisationnelle

CESAG BIBLIOTHEQUE

Dans l'étude organisationnelle, ils font une analyse des critères suivants pour les entreprises personne morale.

- Niveau de compétence du principal acteur ;
- Expertise des différents collaborateurs(pour les personnes morales)
- Séparation des tâches(pour les personnes morales) et relève pour les personnes physiques.
- Détermination du niveau de responsabilité de chaque acteur(pour les personnes morales) et de répartition de tache pour les personnes physiques

Ils utilisent ces critères pour davantage harmoniser l'organisation interne et donner ainsi un caractère plus professionnel à la structure de la PME.

En termes d'insuffisance, PAMECAS ne vérifie pas l'adéquation entre les objectifs du projet et les missions et objectifs de l'entreprise.

2.4 Etude financière

Dans l'étude financière, ils font une analyse des critères suivants :

- Solvabilité;
- Capacité de paiement ;
- Endettement ;
- Niveau et qualité de la garantie.

Ils analysent le critère de la solvabilité à travers les indicateurs suivants :

- Le degré de solvabilité du promoteur : il évalue sa situation financière, estime son patrimoine et mesure sa capacité à pouvoir continuer à rembourser dans le respect des échéances fixées ;
- La stabilité et sécurité du revenu ou de l'emploi : Cet indicateur permet de vérifier la capacité du promoteur à disposer d'un emploi et d'un revenu stable et régulier qui puisse lui garantir une sécurité sociale et un remboursement régulier de PAMECAS ;

Le critère du remboursement, à travers les indicateurs suivants :

- La capacité et pouvoir actuel de remboursement : il permet de mesurer la capacité du promoteur à respecter régulièrement les échéances, autrement dit, à rembourser dans les délais impartis. En cas de non paiement à l'échéance prévue, les agents de crédit procèdent au recouvrement ;
- Le suivi et la gestion du prêt permettent de suivre l'évolution du document de crédit du promoteur. Il s'agira pour l'agent de crédit de PAMECAS d'analyser le dossier de crédit

CESAG - BIBLIOTHEQUE

du promoteur et de le conseiller sur les facilités de caisse et les bonnes techniques de remboursement.

Le critère de l'endettement, à travers :

- Le coefficient d'endettement qui mesure le taux d'endettement du promoteur. PAMECAS le calcule à partir du ratio Total des dépenses / Total des recettes X 100.

Ainsi le taux obtenu ne devra pas excéder 33% et les dépenses devront constituer le tiers (1/3) des revenus. Il permet d'avoir un bon équilibre du budget familial c'est à dire la maîtrise des charges quotidiennes.

Pour évaluer ces critères, ils utilisent les états financiers suivants : le compte d'exploitation prévisionnel et le bilan.

Le critère du niveau et de la qualité de la garantie leur permet d'apprécier le montant et la qualité des pièces fournies. En cas de non remboursement du prêt, la garantie constitue un gage.

Ils estiment que pour les bénéficiaires ayant une bonne surface financière, le financement de leur projet est souvent accepté même si la garantie est insuffisante.

Cependant, ils ne font pas une analyse des critères suivants :

- En termes d'états financiers, ils n'utilisent pas l'échéancier des flux financiers ni le tableau des ressources et emplois des fonds du projet.
- En termes de rentabilité, ils n'utilisent pas les critères suivants : Valeur Actuelle Nette (VAN) et Taux Interne de Rendement (TIR)

Ils ne font pas également de tests de sensibilité pour évaluer les risques d'inflation (par exemple l'augmentation du prix de l'essence).

Par ailleurs, l'analyse financière de l'institution est plus orientée sur la détermination de la capacité de remboursement des emprunts plutôt que sur l'analyse de la viabilité du projet.

L'analyse de ces différents tableaux permet d'assurer la viabilité du projet.

Quant aux tests de sensibilité, ils permettent d'évaluer l'impact de l'augmentation du coût des facteurs (évolution du prix des produits, des matières premières et des investissements) etc.

La non prise en compte de ces éléments peut compromettre la viabilité du projet.

2.5 Etude du promoteur

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans l'étude du promoteur, ils font une analyse des critères suivants :

- Expérience du promoteur dans le secteur ;
- Profil du promoteur dans le secteur ;
- Moralité du promoteur ;
- Volonté de payer.
-Antécédents de crédit

L'expérience du client dans le secteur détermine l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques accumulées dans le secteur. Ces connaissances lui permettent d'évoluer dans le secteur et de maîtriser son activité.

Le profil du client dans le secteur correspond à son background, à son degré d'intégration dans le secteur. Il mesure son degré de positionnement dans le marché, sa part de marché, ses segments cibles, etc.

La moralité du promoteur permet de mesurer son degré d'honnêteté et d'intégrité.

La volonté de payer mesure sa capacité à honorer ses engagements.

Les critères précités sont utilisés par PAMECAS pour sécuriser le prêt, limiter au maximum le risque d'impayés, présenter le maximum de garanties dans le dossier de prêt et donc favoriser le remboursement intégral du prêt.

L'antécédent de crédit permet de voir comment le membre a remboursée son précédent crédit.

Cependant ils n'utilisent pas les critères suivants :

- La recherche d'occasion ;
- La persistance (obstination) ;
- La prise de risques ;
- La demande d'efficacité et de qualité ;
- Le respect des engagements pris (contrat de travail) ;
- L'établissement d'objectifs ;
- La planification et suivi systématiques ;
- La persuasion et développement des réseaux et des contacts ;
- La confiance en soi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La non prise en compte de l'ensemble de ces critères compromet la bonne conduite et la viabilité du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS

1. Présentation des recommandations par rapport aux variables explicatives

1.1 Etude de marché et des besoins

Dans l'étude de l'environnement, l'institution gagnerait à intégrer :

- les besoins prioritaires des populations ;
- l'adéquation des activités par rapport aux mœurs et valeurs ;
- l'incidence des activités des PME sur la nature (flore, faune) ;
- les risques sur les populations.

Ces facteurs socioculturel, démographique et écologique facilitent l'adhésion des populations au projet et assure, par conséquent, le bon déroulement et la pérennité du projet dans le milieu.

1.2 Etude technique

Dans l'étude technique, l'institution gagnerait à intégrer :

- l'identification des conditions d'approvisionnement. Ceci permettrait d'assurer la régularité du fonctionnement de l'entreprise ;
- l'estimation du coût des investissements additionnels du projet. Ce critère permettrait de prévoir, dans les projets, tous les investissements et d'avoir une idée précise du montant des investissements nécessaires pour le projet ;
- la maintenance des équipements. Ce critère permettrait de vérifier, non seulement, la disponibilité d'un personnel compétent, mais aussi celle des pièces de rechange afin d'assurer la longévité du matériel et des équipements.

1.3 Etude organisationnelle et institutionnelle

Dans l'étude organisationnelle, l'institution gagnerait à intégrer l'adéquation entre missions, objectifs, actions et fonctions assumées, organigramme et qualification du personnel. Ceci permettrait d'avoir une bonne architecture de la structure organisationnelle de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.4 Etude financière

Dans l'étude financière, l'institution gagnerait à intégrer :

- les aspects liés à la viabilité du projet : c'est à dire l'utilisation d'outils tels que les tableaux d'échéancier des flux financiers ou tableau des cash flow, tableau d'équilibre des ressources et emplois de fonds, le tableau et les critères de rentabilité tels que la VAN et le TIR et celui du test de sensibilité.
- Taux d'intérêt

La VAN est le seul critère mesurant le mieux l'accroissement de valeur engendrée par un investissement. A ce titre, il est adapté à la mesure de rentabilité d'un investissement.
Le TIR est le critère qui permet d'évaluer des projets de montants initiaux différents et peut donner des résultats opposés à la VAN.

L'intégration de ces critères permettrait de minimiser le risque de défaillance ou d'échec du projet.

Revoir le taux d'intérêt à la baisse car certains le juge élevé.

Bien qu'elle soit pas regardante sur la garantie, certains ne disposent pas du minimum de garantie. Par rapport à leur projet et leur ambition, PAMECAS doit être encore plus souple pour ces derniers.

1.5 Etude du Promoteur

Dans l'étude du promoteur, l'institution gagnerait à intégrer les 10 caractéristiques personnelles de l'entrepreneur efficace que sont :

- La recherche d'occasion ;
- La persistance ;
- La prise de risque ;
- La demande d'efficacité et de qualité ;
- Le respect des engagements ;
- L'établissement d'objectifs ;
- La recherche de renseignement ;
- La planification et le suivi systématique ;
- La persuasion et le développement des réseaux de contact ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Et enfin la confiance en soi.

Ceci permettrait d'assurer la bonne conduite du projet.

1.6 Supervision

PAMECAS doit accompagner les projets qu'il finance et non se limiter à suivre l'exécution des projets supérieurs ou égale à 500000FCFA. Des nombreux bénéficiaires de crédit de moins de 500000 FCFA ont besoin d'appui conseil, d'organisation, de gestion, de marketing ….

Le promoteur aura plus de capacité dans la mise en œuvre du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 5 : Recommandations par rapport aux variables explicatives.

Les recommandations faites ci-dessus sont synthétisées dans le tableau suivant :

VARIABLES	RECOMMANDATIONS OU ACTIONS À MENER	AVANTAGES
Etude de marché et des besoins	Intégrer les facteurs socioculturel, démographique et écologique	- Adhésion des populations au projet - Bon déroulement du projet - Pérennité du projet
Etude technique	-Intégrer les besoins en main d'œuvre - les conditions d'approvisionnement - le coût des investissements additionnels du projet - la maintenance	- Personnel qualifié et performant - Régularité du fonctionnement de l'entreprise - Ensemble des investissements connus à l'avance - Idée du montant nécessaire des investissements - Vérification de la disponibilité d'un personnel compétent - Vérification de la disponibilité des pièces de rechange
Etude organisationnelle et institutionnelle	Intégrer l'adéquation entre Missions, objectifs, actions et fonctions assumées, organigramme, qualification du personnel	Bonne architecture de la structure organisationnelle de l'entreprise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Etude financière	Intégrer les aspects liés à la viabilité financière du projet : - Le tableau d'échéancier des flux financiers ou tableau de cash flow - Le tableau d 'équilibre des ressources et emplois des fonds - Le tableau de trésorerie - la VAN - Le TIR - Taux d'intérêt - garantie	Minimisation des risques de défaillance ou d'échec des projets

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Etude du promoteur	Intégrer les dix caractéristiques personnelles d'entrepreneur : - La recherche d'occasion - La persistance - La prise de risque - La demande d'efficacité et de qualité - L'établissement d'objectifs - La recherche de renseignements - La planification et le suivi systématique - La persuasion et le développement de réseaux de contacts - La confiance en soi.	Bonne conduite du projet
supervision	Accompagner les petits projets, faire des tableau de bord et suivre l'exécution	Plus de capacité pour le promoteur dans la mise en œuvre du projet.

Après ces recommandations spécifiques, nous formulerons d'autres plus générales à l'attention de l'institution, des promoteurs et de l'Etat.

Recommandations générales

PAMECAS est une institution modèle qui ne cesse d'entreprendre des actions de renforcement de son système de gestion. En effet, elle développe des stratégies nouvelles et lance des perspectives d'avenir dans le but de mieux répondre aux attentes de sa clientèle en offrant des produits et services plus adaptés et de qualité. Toutes ces actions prouvent, dans une large mesure, les multiples efforts consentis par PAMECAS. Cependant, notre démarche

CESAG - BIBLIOTHEQUE

qui vise l'objectif « 0% d'échec », nous amène à formuler les recommandations ci-après qui mériteraient d'être prises en compte par l'institution.

- **A l'adresse de PAMECAS**

L'institution gagnerait à intégrer des critères additionnels et poursuivre ses actions de formation du personnel, afin de renforcer les capacités de ses agents dans l'élaboration de projets viables ;

L'institution gagnerait également à renforcer la communication sur les produits et services en organisant des cessions d'information sur les possibilités de financement et des journées portes ouvertes pour récompenser les entrepreneurs qui remboursent, de façon régulière, leurs prêts.
N'étant pas une entreprise à but lucratif ;PAMECAS doit revoir sont taux d'intérêt.
Le critère antécédent de crédit est subjectif car le membre peut avoir des retards justifiés et se faire sanctionner (par exemple la baisse du montant demandé par rapport au montant précédent).

- **A l'adresse des promoteurs**

Il faudrait développer des modules de formation pratiques et mettre en place des services d'appui/conseil en vue de renforcer leur capacité en matière d'élaboration et de suivi de dossiers de projets.

- **A l'adresse de l'Etat**

Il devrait intervenir sur les aspects exogènes c'est-à-dire la création de réseaux de consultance et de structures d'appui au secteur. Il devrait également favoriser la création d'une centrale de risques permettant d'avoir toutes les données et informations relatives aux clients et ainsi soutenir le développement d'institutions viables et permanentes qui visent l'accès à des services de qualité et durables.
Subventionner ces IMF dans leur frais de fonctionnement pour qu'elles puissent réduire leur taux d'intérêt jugé élevé par les bénéficiaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Notre étude cherchait à analyser les critères d'évaluation des projets financés par PAMECAS. Pour y arriver, nous avons procédé à la revue de la littérature, à une enquête auprès des différents publics cibles, et ensuite nous avons élaboré un questionnaire et des guides d'entretien.

A l'issue de cette recherche, nous pouvons retenir les résultats suivants :

➔ la corrélation entre les critères d'évaluation et la performance des projets nous semble mitigée. En effet, les critères tels que l'étude de marché et des besoins ainsi que celui de l'étude technique ne sont pas pris en compte par les promoteurs de notre échantillon à l'occasion de la demande de crédit à PAMECAS ni par cette dernière au moment de l'examen de ladite demande. Concernant les promoteurs, cela pourrait être lié à leur niveau d'instruction ou à l'importance limitée de leurs projets.

➔ le manque de précision de ces critères d'évaluation a eu un impact négatif sur leur performance. Cela signifie que les critères gagneraient à être complétés par d'autres afin d'assurer une pérennité des projets financés par PAMECAS. L'institution pourrait prendre les mesures ci-après pour accompagner les promoteurs :

- Guider les promoteurs à mieux structurer leur idée de projet ;
- Suivre les promoteurs bénéficiaires de crédit pour apprécier les résultats du projet ;
- Apporter un appui technique pour leur permettre d'améliorer leur performance ;
- Évaluer le projet afin que les résultats puissent être consolidés et servir éventuellement de base pour un nouveau financement, ceci explique toute la dynamique qui doit fondé l'approche des institutions de microfinance car leur rentabilité est intrinsèquement lié au taux de remboursement des crédits.

En terme d'apport spécifique, notre étude a montré que :

- Dans l'étude de marché et l'analyse de l'environnement, voici les critères suivants qui devraient être intégrés :
  - les besoins prioritaires des populations ;
  - l'adéquation des activités par rapport aux mœurs et valeurs ;
  - l'incidence des activités des PME sur la nature (flore, faune) ;
  - les risques sur les populations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- En matière d'étude technique, les critères suivants devraient être intégrés :
  - l'identification des conditions d'approvisionnement
  - l'estimation du coût des investissements additionnels du projet
  - la maintenance des équipements

- En matière d'étude organisationnelle, les critères suivants devraient être intégrés :
  - l'adéquation entre missions, objectifs, actions et fonctions assumées, organigramme et qualification du personnel.

- En matière d'étude financière, les critères suivants devraient être intégrés :
  - les aspects liés à la viabilité du projet : c'est à dire l'utilisation d'outils tels que les tableaux d'échéancier des flux financiers ou tableau des cash flow, le tableau d'équilibre des ressources et emplois de fonds, le tableau de trésorerie, le test de sensibilité et les critères de rentabilité tels que la VAN et le TIR.
  - Le taux d'intérêt mensuel devrait passer de 1.75 à 1%
  - Ne pas exiger la garantie pour ceux qui ont les projets réalisables.

- Et dans l'étude du promoteur, voici les critères qui devraient être intégrés :
  - La recherche d'occasion ;
  - La persistance ;
  - La prise de risque ;
  - La demande d'efficacité et de qualité ;
  - Le respect des engagements ;
  - L'établissement d'objectifs ;
  - La recherche de renseignement :
  - La planification et le suivi systématique ;
  - La persuasion et le développement des réseaux de contact ;
  - Et enfin la confiance en soi.

- En matière de supervision PAMECAS doit accompagner les projets qu'il finance en outillant ses promoteurs dans la conception, la gestion, et le suivi.
  - Faire l'étude de faisabilité

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Utilisé les outils de gestion
- Accompagné dans la mise en œuvre.

Nous pensons qu'en intégrant ces critères, PAMECAS pourra disposer d'une batterie d'indicateurs pertinents lui permettant d'améliorer la performance des projets qu'elle finance.

Cependant, ces résultats doivent être manipulés avec précaution car nous n'avons traité que le cas d'une seule IMF. En effet, les résultats ne prétendent pas représenter le cas de l'ensemble des IMF donc, leur validité externe reste limitée.

Par conséquent, d'autres recherches pourraient être menées avec un échantillon d'IMF plus large en vue d'infirmer ou de confirmer les résultats de cette présente étude.

De telles recherches pourraient améliorer les pratiques d'évaluation des projets d'IMF, garantir leur viabilité et contribuer ainsi au développement durable des PME.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

A-OUVRAGES

I.1- Cabane (Pierre) – *L'essentiel de la finance à l'usage des managers* – Paris : Ed. d'Organisations, 2004 – 355p.

I.2- Demeure (Claude) – *Aide-mémoire Marketing* – Paris : ed. Sirey, 2003 – 409p.

I.3- Diallo (Ibrahima) – *Théories et Pratiques Mercatiques* – Dakar : ed. Graphart, 2003 – 298p.

I.4- Lendevrie (Jacques) – Lindon (Denis) – *Mercator, Théorie et Pratique du Marketing* – Paris : ed. Dalloz, 2000 – 743p.

I.5- AFITEP – *Le Management des Projets,* Principes et Pratiques – Paris : ed. Afnor, 1998.

I.6-Dictionnaire du Management de Projets – Paris : ed. Afnor, 1996.

I.7- Guéneau (Marie-Christine) – Beaudoux (Etienne) – *L'évaluation, un outil au service de l'action – Guide méthodologique de F3E (Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales, des Evaluations)* – ed. IRAM, décembre 1996.

I.8-Michaïlof (Serges) – Bridier (Manuel) – Guide pratique d'analyse de projets – Paris : ed. Economica, 1995.

I.9-Direction de la Planification, Ministère du Plan et de la Coopération – Projet Productif du Sénégal, guide d'évaluation économique – Paris : ed. karthala, 1989.

BROCHURES/ REVUES/ ARTICLES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1- *Critères pratiqués par les banques dans l'évaluation de demande de prêts* : CPIA finance – Paris – pub. le 27 Avril 2007.

2- Giuliani (Fabiana) – *Quand le développement passe par la Micro Finance : Agence de Presse Etudiante* Mondiale – Article 177 – Paris – pub. Le 13 Mars 2007.

3- Balkenhol (Bernd) – Lecointre (Christian) – Pratiques bancaires dans les opérations de crédit avec les PME en Afrique de l'Ouest – Bureau International du travail – Genève, 2007.

4- *Lettre de Politique Sectorielle : Stratégie et Plan d'Action 2005* – 2010 : Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro Finance, Décembre 2005.

B- WEBBOGRAPHIE

5- Portail de la Micro Finance : « *Qu'est –ce que la Micro Finance ? », 2007.*
http : // www.lamicrofinance.org/section/faq

6- Wikipedia : « le Micro Crédit », 2007.
http://fr.wikipedia.org/wiki/microcredit

7- Portail de la Micro Finance du Sénégal : « Répertoire SFD »,2007.
http://test.portailmicrofinance.org/portail_senegal/lesinstitutions-de-microfinance/repertoiresfd

C- RAPPORTS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

8- Ferreira (Gorotte) – Pierret (Dorothée) : *Rapport sur « les critères d'appréciation et évaluation de performance des programmes de micro finance et d'accompagnement en France »* EFICEA – Paris –Mars 2007.

D- SUPPORT DE COURS

9- Fauchet (Paul) – Sanchès (Aderito) – Guide pratique de la création d'entreprises – Turin – Coll. Pédagogique au service de l'entreprise – Centre International de Formation de l 'OIT- 1992.

10- Traoré (Ahmadou) – Support de cours sur la Conception, la Gestion, le Suivi et l'Evaluation des projets – Dakar – CESAG – Août 2006.

E-MEMOIRES

11- Sissokho (Mamadou) – *Evaluation de Performance d'un Système de Micro Financement d'un Projet de Lutte Contre La Pauvreté* : cas de l'UM – PAMECAS – Juin 2004.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

IDENTIFICATION

1 – Quel âge avez-vous? /...../

2 - Genre : Masculin /...../ Féminin /...../

3 - Niveau d'instruction : Aucun /...../ Primaire /...../ Secondaire /...../
Supérieur /...../

4 - Catégorie socioprofessionnelle : Commerçant /...../ Profession libérale /...../
Demandeur d'emploi /...../ Autres /...../

5 - Expérience professionnelle dans le secteur considéré

II - DEMANDE DE FINANCEMENT D'INVESTISSEMENT

Depuis quand avez élaboré votre plan d'affaires?

Après combien de temps votre investisseur a-t-il réagi?

Comment avez-vous jugé ce délai?

6 - Avez-vous déjà réalisé une étude de marché avant l'élaboration de votre plan d'affaires?
Oui /...../ Non /...../

7 - Comment avez-vous trouvé l'inspiration de créer votre entreprise?
L'expérience professionnelle /...../ La passion du métier /...../ Les tendances /..../
Autres /...../

8 - Avez-vous reçu une formation dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'affaires?
Oui /...../ Non /...../
Si oui, par quelle(s) structures et pendant combien de temps?

9 - Avez-vous rencontré des difficultés avec votre investisseur dans le cadre de l'octroi des fonds?

Oui /..../ Non /...../

Si oui, lesquelles?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEMANDE DE CREDIT ENTREPRENEUR

MEC/CEC	N° Demande	Date	Compte membre n°

1. IDENTIFICATION DE L'EMPRUNTEUR

2. NATURE DE PRÉT

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MONTANT DEMANDE :_____TAUX :_____

DUREE : _____Mois

NOMBRE
D'ECHEANCES :_____

MONTANT A REMBOURSER A CHAQUE
ECHEANCE :_____

PERIODICITE

Mensuelle Annuelle

Trimestrielle Unique

Semestrielle

BUT DU
CREDIT_____

_____

_____

TYPE DE CREDIT

1. Crédit investissement
3.Transformation_____

2. Fonds de roulement
5.Autres_____

_____

_____

DATE DE DEBLOCAGE _____

DATE 1ere ECHEANCE :_____

ECHEANCE FINALE :_____

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PAMECAS

3. HABITUDE EN EPARGNE ET CREDIT

Avez-vous déjà bénéficié d'un crédit ? Oui Non

Si non, pourquoi ? _____

Si oui, par qui ? _____ Date _____ Montant bénéficié

Pour quoi faire ?

Avez-vous respecté vos engagements ? Oui Non Intérêt annuel :_____ %

Solde du compte à ce jour

Analyse du compte de dépôts de l'emprunteur (3 derniers mois)

Solde minimum du compte de dépôts		

Nombre moyen de dépôts/mois		Nombre moyen de retraits/mois
Montant moyen des dépôts		Montant moyen des retraits

4. ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

Commentaire : bref historique de l'entreprise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Biens et services : décrire le genre d'activité de l'entreprise, ses produits ou services, sa part du marché
Commentaires : capacité administrative, connaissance du domaine, relevé, capacité d'injection de capital
Commentaires et appréciations de l'ensemble du dossier

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5. GARANTIES DE L'EMPRUNTEUR

Garanties	Nature / description	Valeur de garantie
Epargne personnelle bloquée		
Garantie matérielle		

Autres garanties		
	TOTAL	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PAMECAS

6. BILAN

Date_____

ACTIF	**PASSIF**	
Epargne		Emprunts
Argent en main		Dettes à payer
Stock de marchandises		Compte fournisseurs (C.F.)
Comptes à recevoir (C.C)		Autres
Immobilisations (faire la liste		
Autres		
		Situation nette
TOTAL ACTIF		**TOTAL PASSIF**

7. ETATS DES RESULTATS ACTUELS **ETATS DES RESULTATS PREVISIONNELS**

DE_____A_____
DE_____A_____

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEPENSES (relatives aux achats)		DEPENSES(relatives aux achats)	
Achats		Achats	
AUTRES FRAIS (charges fiches)		AUTRES FRAIS (charges fiches)	
Total dépenses :		Total dépenses :	

Total ventes :		Total ventes :	
BENEFICE OU PERTE		**BENEFICE OU PERTE PREVU**	

J'atteste sur l'honneur que tous les renseignements fournis sur cette page et sur les pages précédentes sont exactes

En foi de quoi j'ai signé

Le _____

_____

Signature de l'emprunteur

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PAMECAS

8. ANALYSE DES BESOINS REELS EN CREDIT :

9. ANALYSE DE LA CAPACITE DE REMBOURSER (CDR)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

10 ANALYSE DU RISQUE

	OUI	NON
Respecte le plafond individuel de prêt		
Respecte l'encours de prêt autorisé		

	SATISFAISANT	INSATISFAISANT	N/A
1. Capacité et volonté de payer de l'emprunteur			
2. Stabilité et sécurité du revenu ou de l'emploi			
3. Stabilité d'adresse			
4. Pouvoir actuel de remboursement			
5. Niveau et qualité des garanties			
6. Coefficient d'endettement			
7. Antécédents de crédit			
8. Equilibre du budget familial			
9. Intégration dans le milieu			
10. Référence – fiabilité de l'emprunteur			

11. RECOMMANDATION DU GERANT OU COMITE DE CREDIT

11. DECISION DU CONSEILLERE AFSSEF

	□ Accepté Pour le motif suivant

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	□ Refusé _____ □ Ajourné _____ _____ _____ Le _____ Signature _____ _____ _____ _____
Le _____ Signature _____	

CESAG - BIBLIOTHEQUE