

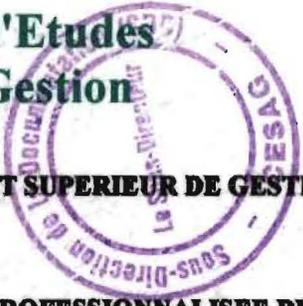
M0105MPGEO07



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



UM PAMECAS
UNION DES MUTUELLES POUR LE
PARTENARIAT ET LA MOBILISATION DE
L'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT AU SÉNÉGAL



**INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
(I.S.G.E.O.)**

**MAÎTRISE PROFESSIONNALISÉE DE GESTION ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
(M.P.G.E.O.)**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE



**THEME : LE FINANCEMENT DE LA PME PAR LA
MICROFINANCE : L'APPROCHE DE L'UM-PAMECAS**

**Présenté par
Adama DIOP**

5ème Promotion, Option : Création d'Entreprise et Gestion des Projets

Maître de stage :

Ousmane NDOYE

Sous la direction de :

Elimane FALL

Professeur associé

M0105MPGEO07

2

Octobre 2006



Bibliothèque du CESAG



107585

DEDICACES

Je dédie ce travail à ma petite famille :
A mon épouse Awa KANE et
A mes enfants : Mamadou, Alhousseynnou,
Fatimata Adam et Amadou Kane

REMERCIEMENTS

Je remercie vivement :

- ✚ L'administration du CESAG et le corps professoral pour la qualité des enseignements reçus;
- ✚ Le Directeur Général de l'UM-PAMECAS, Monsieur Mamadou TOURE pour m'avoir permis de faire mon stage d'entreprise au CFE/ PAMECAS ;
- ✚ Madame DIAME, Directeur du CFE et son personnel pour l'accueil et la qualité de l'encadrement ;
- ✚ Mon maître de stage, Ousmane NDOYE pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement ;
- ✚ Mon Directeur de mémoire, Monsieur Elimane FALL, pour la qualité de son encadrement ;
- ✚ Toute la promotion MPGEO 2004-2006, pour ce formidable esprit de groupe.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACDI** : Agence Canadienne de Développement International ;
ACEP : Alliance pour le Crédit et d'Epargne pour la Production ;
ADEPME : Agence pour le Développement de la Petite et Moyenne Entreprise ;
AFD : Agence Française pour le Développement ;
AG : Assemblée Générale ;
AGE : Assemblée Générale Extraordinaire ;
AGO : Assemblée Générale Ordinaire ;
AT/CPEC : Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit ;
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ;
BFR : Besoin en Fonds de Roulement ;
BHS : Banque de l'Habitat du Sénégal ;
BICIS : Banque Internationale de Commerce et de l'Industrie au Sénégal ;
BIMAO : Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest ;
BM : Banque Mondiale ;
BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières ;
BST : Banque Sénégalais Tunisienne ;
BTP : Bâtiments et Travaux Publics ;
- CA** : Conseil d'Administration ;
CAF : Capacité d'Auto Financement ;
CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest ;
CC : Comité de Crédit ;
CEC : Caisse d'Epargne et de Crédit ;
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion ;
CFE : Centre Financier aux Entrepreneurs ;
CLS : Crédit Lyonnais du Sénégal ;
CMS : Crédit Mutuel du Sénégal ;
CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal ;
CRESEN : Crédit Sénégal ;
CS : Conseil de Surveillance ;

DID : Développement International Desjardins ;

F CFA : Franc de la Communauté Financière Africaine (1euro=655,957 FCFA)

FMI : Fonds Monétaire International ;

FNPJ : Fonds National de Promotion de la Jeunesse ;

FPE : Fonds de Promotion Economique ;

GE : Grande Entreprise ;

GEC : Groupement d'Epargne et de Crédit ;

IMF : Institution de Micro Finance ;

ME : Micro Entreprise ;

MEC : Mutuelle d'Epargne et de Crédit ;

MPE : Micro et Petite Entreprise

ONECCA : Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés ;

ONG : Organisation Non Gouvernementale ;

PAMECAS : Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et de Crédit
au Sénégal ;

PAR : Portefeuille A Risque ;

PARMEC : Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de
Crédit ;

PAS : Programme d'Ajustement Structurel ;

PE : Petite Entreprise ;

PME : Petite et Moyenne Entreprise ;

PMI : Petite et Moyenne Industrie ;

PRAFIDE : Programme Régional d'Appui à la Finance Décentralisée

RAA : Rendement Ajusté sur Actif ;

RECE/FD : Réseau des Caisses d'Epargne et de Crédit des Femmes
de Dakar ;

SENINVEST : Société Financière d'Investissement ;
SFD : Système Financier Décentralisé ;
SFE : Société Financière d'Équipement ;
SGA : Structure de Gestion Agréée ;
SGBS : Société Générale de Banques au Sénégal ;
SIG : Système d'Informations et de Gestion ;
SOBOA : Société de Brasserie Ouest Africaine ;
SOCRES : Société de Crédit et d'Équipements au Sénégal ;
SONATEL : Société Nationale de Téléphone ;

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UM PAMECAS : Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de
l'Épargne et de Crédit au Sénégal ;

UMECU : Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit ;

UNACOIS : Union Nationale des Commerçants et Industries du Sénégal ;

USAID : Agence des États-Unis pour le Développement International

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CONTEXTE.....	2
PROBLEMATIQUE	7
OBJECTIFS DE L'ETUDE	9
OBJECTIF GENERAL	9
OBJECTIFS SPECIFIQUES	10
DEMARCHE METHODOLOGIQUE	10
INTERET DE L'ETUDE	11
DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	12
PLAN DE L'ETUDE.....	12
PREMIERE PARTIE.....	13
CONCEPTUALISATION ET MISE EN SITUATION.....	13
CHAPITRE I : PRESENTATION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	
.....	14
<i>Section 1 : Définition de quelques concepts.....</i>	<i>14</i>
I- Concept de la PME.....	14
II- Définition de la charte des PME	15
<i>Section 2 : Le poids des PME dans l'économie sénégalaise.....</i>	<i>16</i>
<i>Section 3 : Caractéristiques et contraintes inhérentes aux PME :</i>	<i>18</i>
<i>Section 4 : Le Financement des PME et difficultés :</i>	<i>20</i>
2-1 Les ressources bancaires.....	25
2-2 Les établissements financiers.....	27
CHAPITRE II : LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU SENEGAL.....	30
<i>Section 1 : Historique et contexte</i>	<i>30</i>
<i>Section 2 : Cadre juridique : loi PARMEC et Tutelle.....</i>	<i>32</i>
<i>Section 3 : Définitions.....</i>	<i>33</i>
CHAPITRE III : L'IMPORTANCE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU	
SENEGAL	35
<i>Section 1 : Les données du secteur.....</i>	<i>35</i>
<i>Section 2 : La répartition du marché de la microfinance</i>	<i>37</i>
DEUXIEME PARTIE.....	39
LE PAMECAS ET LE PRODUIT CFE.....	39
CHAPITRE I : PRESENTATION DU RESEAU PAMECAS	40
<i>Section 1 : Organisation du Réseau et fonctionnement.....</i>	<i>41</i>
<i>Section 2 : Vision et Mission du Réseau</i>	<i>46</i>
<i>Section 3 : Les produits et services du Réseau.....</i>	<i>47</i>
<i>Section 4 : Résultats du Réseau :</i>	<i>48</i>
<i>Section 5 : La viabilité du réseau.....</i>	<i>50</i>
CHAPITRE II : LE CENTRE FINANCIER AUX ENTREPRENEURS (CFE) DU	
PAMECAS.....	55
<i>Section 1 : Organisation et fonctionnement du CFE.....</i>	<i>55</i>
<i>Section 2 : Mission et objectifs.....</i>	<i>56</i>
<i>Section 3 : Prévisions et résultats du CFE :</i>	<i>58</i>

CHAPITRE III : LES CONTRAINTES ET RECOMMANDATIONS	61
<i>Section 1 : les contraintes</i>	<i>61</i>
<i>Section 2 : les recommandations.....</i>	<i>64</i>
CONCLUSION GENERALE.....	71
CONCLUSION GENERALE.....	72
BIBLIOGRAPHIE ET SITES INTERNET	77
ANNEXES	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Contexte

Au Sénégal, à la fin des années 80, il est apparu non seulement que le secteur public ne soutenait plus la croissance comme on l'avait cru, mais qu'en outre, en accumulant des pertes financières, il grevait le budget national en contraignant l'Etat à subventionner les coûts d'exploitation et à se substituer aux entreprises en difficulté.

C'est ainsi que, dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) imposé par les institutions de Bretton Woods (FMI et BM) comme solution de sortie de crise, l'Etat du Sénégal a été contraint au désengagement progressif par une privatisation croissante des entreprises industrielles et commerciales. Ce désengagement de l'Etat s'est traduit par le développement et le renforcement du rôle du secteur privé comme moteur de croissance de l'économie nationale.

Cependant, les contraintes de financement et de compétitivité ont limité l'apparition de grandes entreprises capables de soutenir la concurrence dans un contexte de mondialisation du marché international. Ceci a eu comme conséquence le développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui restent largement majoritaires dans le tissu des entreprises privées.

Une des caractéristiques de ce secteur privé au Sénégal comme pour la plupart des pays en développement, est la dualité économique qui fait coexister un secteur privé moderne et un secteur privé non structuré ou dit informel.

Dans ce secteur privé non structuré, on compte les Micro et Petites Entreprises (MPE) et les (PME).

Actuellement, les PME, de par leur importance numérique, constituent la base du tissu économique du Sénégal. Elles représentent non seulement le support sur lequel s'appuie toute croissance économique mais un levier puissant du secteur privé qui a un impact considérable sur le développement du pays.

De par leur nombre, elles ont connu au cours de ces dix dernières années une croissance remarquable. D'ailleurs, dans cette catégorie, c'est le tissu des MPE qui s'est le plus densifié.

En raison de la limitation des recrutements dans la Fonction Publique, des capacités d'embauche restreintes du secteur privé moderne et dans un contexte marqué par une forte demande de l'emploi lié à la jeunesse de la population du pays, les PME constituent une source de création d'emplois inestimable. D'ailleurs, elles occupent environ 60% de la population active du Sénégal et jouent un rôle social et économique non négligeable.

Les PME occupent l'essentiel des secteurs dits porteurs et mobilisent un nombre impressionnant de promoteurs porteurs de projets viables. Il s'agit, entre autres, de l'agro-industrie, du tourisme, de la pêche, des nouvelles technologies de l'information et de la communication, des services, des bâtiments et des travaux publics.

Cependant, la problématique du développement des petites et moyennes entreprises repose sur la trilogie suivante : **«organisation, financement et compétitivité»**.

Au-delà des PME, la gestion des entreprises africaines d'une manière générale reste confrontée à un réel problème managérial et d'organisation.

Les entreprises sénégalaises à l'instar des entreprises africaines sont confrontées à de nombreuses entraves liées à leur adaptation à la culture africaine.

Ce constat a été la source d'inspiration de l'ivoirien Marcel Zadi Kessi qui a publié un livre sous le titre : *«culture africaine et gestion de l'entreprise moderne»*. Dans ce livre, l'auteur a tenté de poser plusieurs questions liées aux contre performances financières, organisationnelles et sociales de l'entreprise africaine.

Pourquoi l'Afrique ne participerait-elle pas à l'enrichissement de la théorie universelle de l'entreprise par l'émergence d'une culture africaine inspirée du génie de son peuple ?

Existe-t-il un modèle de management africain ?

Peut-on utiliser les outils de gestion des occidentaux dans le management des entreprises africaines ?

M. Kessi a lancé ce débat pour approfondir la réflexion sur le modèle du management de l'entreprise africaine. Les dirigeants africains pensent que le progrès économique s'obtient par un mimétisme et une reproduction des modèles qui ont réussi ailleurs. Dès lors, il intervient un blocage culturel qui inhibe l'innovation et la créativité.

La négligence de la dimension culturelle dans le transfert des idées et de la technologie est à la base des problèmes d'organisation et de gestion de nos entreprises, petites comme grandes. Pour cerner certaines difficultés des entreprises africaines, Marcel Zadi Kessi constate que le développement de nos entreprises souffre de plusieurs aspects négatifs de nos cultures.

Dans ce même registre, l'économiste camerounais, Daniel Etouga Manguelle s'interroge sur la capacité de l'Afrique à s'engager dans une dynamique de modernisation. Il se pose la question de savoir si la culture africaine ne constitue pas le propre frein du développement de ses entreprises.

Pour Daniel Etouga Manguelle, la cause unique et globale qui est à l'origine de toutes les déviations est la culture africaine. Celle-ci est souvent caractérisée par son autosuffisance, sa passivité, son manque d'ardeur à aller à la rencontre des autres cultures avant que ces dernières ne s'imposent à elle et ne l'écrasent.

A ce propos, D.E. Manguelle dresse un procès en règle contre une mentalité africaine passive et résignée : le fatalisme africain. L'auteur en veut pour exemple le fait qu'en trois siècles, les noirs ne se sont jamais révoltés contre l'esclavagisme et qu'ils ont été par ailleurs émancipés par les «maîtres» blancs.

D'autres aspects liés à la gestion du temps et la pression communautaire ont été évoqués par certains penseurs comme causes de contre performances de nos entreprises.

A toutes ces contraintes d'ordre socio-culturel et organisationnel, s'ajoutent les problèmes de formation de nos chefs d'entreprise en particulier ceux des PME.

En effet, les dirigeants des PME manquent souvent de formations appropriées et de compétences managériales et techniques. Cette situation influe grandement sur l'organisation et la gestion des entreprises. L'absence d'un système d'information et de gestion (SIG) dans la PME en est l'illustration la plus parfaite.

Aussi, les PME rencontrent des difficultés énormes d'accès aux marchés du fait de la qualité inférieure de leurs produits, de l'emballage, des problèmes de logistique et de marketing. Le processus à caractère artisanal ne leur permet pas d'améliorer leur production. Et la démarche qualité, indispensable à la compétitivité est de ce point vue quasi-inexistante.

Cependant, dans la trilogie évoquée plus haut, seuls les aspects de financement seront abordés et développés dans cette étude.

L'avis qui est le plus partagé est que les petites et moyennes entreprises sont confrontées à un réel problème de financement et d'accès au crédit. Leur capacité d'endettement est très limitée. Elles ne peuvent compter que rarement et marginalement sur le système bancaire classique pour satisfaire leur besoin en financement.

Conscient de l'importance socio-économique que jouent les PME, l'Etat du Sénégal a mis en place un dispositif financier comme le Fonds de Promotion Economique (FPE), le Fonds National de Promotion de la Jeunesse (FNPJ) dont l'objectif est de faciliter leur accès aux services financiers, de même que la création d'un guichet unique pour faciliter les procédures de constitution des entreprises.

Malgré l'importance et le dynamisme des PME dans l'économie du pays, le financement a toujours été le "chaînon manquant" entre le système financier décentralisé et les banques commerciales classiques.

En dépit des efforts combinés des initiatives gouvernementales (lignes de crédits, fonds de garanties, etc.) et privées pour drainer des ressources financières importantes en direction des PME, ce secteur est encore très peu desservi pour les raisons suivantes :

- ✦ Le financement bancaire traditionnel s'est révélé inadapté aux besoins des entreprises naissantes compte tenu des formalités administratives difficiles à remplir par les promoteurs, des garanties personnelles et réelles exigées, des taux d'intérêts élevés. En raison des expériences vécues par le passé, les banques posent des conditions draconiennes que beaucoup de promoteurs ont du mal à remplir (absence de tenue de comptabilité et de présentation d'états financiers...).
- ✦ Au niveau des activités, on assiste à une quasi absence de diversification donc à une reproduction à l'identique et en masse de celles-ci dans des créneaux souvent saturés, provoquant une baisse de la rentabilité du secteur.

Pour résoudre les difficultés de financement des PME, le gouvernement du Sénégal a mis en place un certain nombre d'instruments de financement et d'appui. Cette initiative du gouvernement du Sénégal vise à encourager et à promouvoir l'investissement privé et en particulier la création et le développement de la PME sénégalaise qui constitue une de ses préoccupations majeures. Celles-ci sont prises en compte dans les programmes de stratégie de lutte contre la pauvreté et la croissance accélérée.

Le gouvernement du Sénégal, pour cela, a mobilisé ses partenaires bilatéraux, multilatéraux et institutions financières nationales ou internationales.

Tout ce dispositif, bien qu'encore perfectible, tente de répondre, par la diversité des mécanismes institués, aux préoccupations spécifiques des PME souvent caractérisées par l'insuffisance des fonds propres et des garanties leur facilitant l'accès au financement.

D'importants efforts ont été accomplis par le gouvernement du Sénégal et ses partenaires. Cependant, force est de reconnaître que le problème de financement des PME reste toujours d'actualité.

C'est la raison pour laquelle il faut explorer d'autres sources de financement pour les PME. Et les Institutions de Microfinance pourraient être une nouvelle source de financement pour la petite et moyenne entreprise.

Problématique

La satisfaction de la clientèle des PME obéit à une logique de "banclarisation" mais leur niveau de revenus et leur potentiel économique (manque de garanties, prêts de faible montant évoqués plus haut) est souvent inadapté aux exigences des banques commerciales classiques et aux normes de la BCEAO.

C'est la raison pour laquelle on est amené à poser les questions suivantes : les PME sont-elles suffisamment capitalisées pour être éligibles auprès des banques ? L'organisation de leur système d'information et de gestion et la production de leurs états financiers annuels fiables existent-ils pour permettre aux banques d'évaluer correctement leur capacité de remboursement des crédits consentis ?

Dès lors, la question à laquelle se posent les acteurs de ce secteur est : Quelle(s) solution(s) de financement adaptée(s) faudrait-il préconiser pour que les PME puissent jouer correctement leur rôle dans l'économie nationale ?

C'est dans la recherche de solutions à ce problème que les Institutions de Microfinance (IMF) tentent d'apporter des réponses face aux besoins en financement des PME par l'offre de certains services en tenant compte des spécificités de ce secteur.

Avec le temps, le secteur de la micro finance s'est développé partout dans le monde y compris dans les pays développés. Naguère confiné dans des activités de micro crédits, aujourd'hui le secteur de la microfinance a su diversifier ses services et élargir davantage sa clientèle. Actuellement, la microfinance ne se limite plus à l'octroi de micro crédits aux pauvres mais bien à la fourniture d'un

ensemble de services financiers à tous ceux qui n'ont pas accès aux institutions financières formelles.

L'émergence et le formidable développement de ce nouveau secteur intermédiaire financier de proximité ont suscité beaucoup d'espoir parmi les agents économiques exclus du système bancaire.

Les besoins en financement des Micro et Petites Entreprises (MPE) sont, pour une bonne part, correctement pris en charge par les Structures Financières Décentralisées (SFD).

Mais qu'en est-il pour la Petite et Moyenne Entreprise ?

Les structures financières des IMF caractérisées par leur faible niveau de capitalisation et la volatilité de l'épargne (dépôt à vue) peuvent-elles satisfaire valablement tous les besoins en financement des PME ?

Aussi, le faible niveau de capitalisation de la PME qui constitue un handicap quant à l'accès au crédit auprès des banques ne l'est-il pas pour les IMF ?

La capacité des dirigeants des IMF à négocier avec des bailleurs de ressources extérieures additionnelles est-elle avérée pour doter ce secteur financier de ressources stables et à bon marché adaptées aux besoins en financement des PME ?

Voilà autant d'hypothèses de travail que nous allons tenter de démontrer pour être édifié sur la capacité des IMF à répondre à la demande des PME à travers une étude pratique sur le Réseau PAMECAS.

En un mot, pour voir si l'offre financière des IMF est bien adaptée aux besoins en financement des PME ?

Afin de pallier les exigences draconiennes des banques commerciales et la faiblesse notoire de leurs fonds propres, les PME peuvent-elles trouver une alternative dans les IMF comme solution aux difficultés de financement de leurs activités ?

Avec le développement du secteur de la microfinance, des opportunités de financement externe pourraient-elles s'offrir aux promoteurs pour réaliser leurs projets ?

Aujourd'hui, les IMF sont peu présentes dans le financement des PME. Toutefois, on constate de plus en plus des tentatives timides de s'intéresser à la prise en charge des besoins en financement des Petites et Moyennes Entreprises par le Système Financier Décentralisé (SFD) au Sénégal. C'est le cas des grands réseaux comme : l'UM-PAMECAS, le CMS, l'ACEP et l'UNACOIS pour ne citer que ceux là.

Dans ce cadre et à travers les objectifs du Centre Financier aux Entrepreneurs (CFE), le PAMECAS tente d'apporter une réponse appropriée aux besoins en financement des PME depuis 2004. C'est pourquoi, notre projet de recherche porte sur le thème suivant : **Le financement de la PME par la microfinance : l'approche de l'UM-PAMECAS.**

Objectifs de l'étude

Le financement des PME par les Institutions de la Microfinance est récent et peu connu des promoteurs, c'est la raison pour laquelle on y consacre cette étude.

Objectif général

L'objectif général de l'étude est de montrer les possibilités de financement qu'offre la microfinance pour les PME.

Objectifs spécifiques

L'étude vise à :

- ✚ montrer l'importance économique et sociale des PME dans l'économie sénégalaise ;
- ✚ identifier les besoins et contraintes de financement des PME ;
- ✚ montrer l'importance de la microfinance dans le système financier sénégalais ;
- ✚ identifier les opportunités de financement qu'offre ce secteur pour les PME ;
- ✚ montrer le poids du Réseau PAMECAS dans le SFD au Sénégal ;
- ✚ évaluer les capacités de financement du CFE/PAMECAS.

Cette étude n'a nullement la prétention de résoudre le problème de financement que rencontre les PME. Il s'agit pour nous d'essayer, par une modeste contribution d'élargir le champ des possibilités de financement des promoteurs surtout s'ils ne disposent pas suffisamment de fonds propres pour financer leur cycle d'exploitation.

L'hypothèse de base de ce travail est de démontrer que, face à la défaillance des banques classiques, comment la microfinance pourrait-elle constituer une solution alternative de financement des PME au Sénégal.

Démarche méthodologique

La démarche méthodologique utilisée pour la recherche a consisté à :

- ✚ passer deux mois de stage au Centre Financier aux Entrepreneurs (CFE) du réseau PAMECAS pour étudier le produit CFE;
- ✚ faire une collecte d'informations documentaires sur le Réseau PAMECAS et le CFE ;
- ✚ faire le montage financier des demandes de crédits avec les analystes ;
- ✚ valider ces demandes sur le terrain ;
- ✚ assurer le suivi des prêts et procéder au recouvrement des crédits en retard;

- ✚ rencontrer les responsables du CFE et les questionner ;
- ✚ se documenter sur la PME sénégalaise et rencontrer les responsables à la Direction des PME, de l'ADEPME, de la BCEAO, du FPE et de la Cellule AT/CPEC ;
- ✚ et enfin, se documenter à la bibliothèque du CESAG.

Nous avons procédé, du point de vue des outils utilisés, à :

- ✚ l'exploitation des données statistiques disponibles pour les PME et les IMF ;
- ✚ la collecte d'informations sur la base des questions posées aux différentes personnes rencontrées ;
- ✚ l'analyse des états financiers et des ratios qui sont collectés et traités pour évaluer les capacités de financement du Réseau (les adhésions, l'épargne, l'encours de crédit, la qualité du portefeuille, la viabilité financière, etc.)

Intérêt de l'étude

Cette étude présente les intérêts suivants :

- ✚ Faire ressortir l'importance de la microfinance en tant qu'instrument privilégié de financement des PME.
- ✚ Faire une étude de l'expérience de l'UM-PAMECAS à travers le CFE.
- ✚ Permettre à l'étudiant manager que nous sommes de confronter les connaissances théoriques reçues au cours de notre formation aux réalités de terrain et d'autre part au corps professoral du CESAG d'apprécier le travail que nous avons fourni au terme de deux années de formation.
- ✚ Mettre à la disposition de l'UM-PAMECAS, par ce modeste travail, un certain nombre de recommandations qui pourraient lui servir dans ses orientations stratégiques.

Délimitation du champ de l'étude

Pour les besoins de l'étude, les recherches que nous avons entreprises ont été limitées au niveau du réseau de l'UM-PAMECAS et précisément au niveau du Centre Financier aux Entrepreneurs où nous avons passé deux mois de stage pratique.

L'étude détaillée du Réseau PAMECAS se justifie par le fait que le CFE emploie les ressources financières et même humaines dudit Réseau. Le CFE n'est pas une structure indépendante du Réseau (voir organigramme). Aussi, le crédit CFE est un produit du Réseau. Les adhésions, l'étude préliminaire du dossier de crédit ainsi que les décaissements de crédits se font au niveau des caisses de base affiliées au Réseau.

Plan de l'étude

Le document est composé de deux grandes parties de six chapitres :

- ✦ le cadre conceptuel, avec trois chapitres, traitera des définitions, des concepts, de la présentation du secteur de la PME, de la Microfinance mais aussi et surtout de leur importance dans l'économie nationale ;
- ✦ L'étude pratique s'articule autour de trois chapitres qui présentent le Réseau PAMECAS, son organisation et ses réalisations. Les résultats du Réseau et le produit CFE seront analysés et des recommandations seront formulées sur la base des insuffisances relevées.

PREMIERE PARTIE
CONCEPTUALISATION ET MISE EN SITUATION

CHAPITRE I : PRESENTATION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Pour une meilleure compréhension du thème, nous procédons à une revue de la littérature pour éclairer certains concepts et présenter le secteur de la Petite et Moyenne Entreprise et celui de la microfinance.

Section 1 : Définition de quelques concepts

I- Concept de la PME

La PME regroupe diverses réalités que l'analyste parvient difficilement à lier dans une définition mais dont les manifestations concrètes peuvent être aisément identifiées par un observateur géographiquement situé. En effet, la taille de l'entreprise est toujours une grandeur relative. Ainsi, selon les pays, les régions, ou même les organismes, on peut trouver beaucoup de nuances dans les critères de définition.

En se référant à la définition de la PME retenue par l'Union Européenne, nous pouvons la caractériser comme « une entité économique dotée d'un capital détenu en totalité ou en majorité par l'entrepreneur ».

Cette définition met l'accent sur l'entrepreneur et la place qu'il occupe au sein de l'entreprise. Il en est le gestionnaire effectif et supporte l'entière responsabilité des résultats. Il s'engage personnellement en investissant et en apportant les garanties demandées ou en les mobilisant dans son entourage.

Pour la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), est considérée comme PME toute entreprise dont l'encours est inférieur à 30 millions de F CFA.

La charte des PME au Sénégal, quant à elle, propose une définition la PME de façon précise et consensuelle. Dans cette charte, nous trouvons la définition de la Petite Entreprise (PE), la Moyenne Entreprise (ME) et la Grande Entreprise (GE).

II- Définition de la charte des PME

La charte des PME de décembre 2003, notamment en ses articles 3, 4 et 5, donne les définitions suivantes :

I- 1 Les Petites Entreprises (PE) regroupent les micro entreprises et les très petites entreprises et répondent aux critères et seuils suivants :

- ✚ Effectif compris entre un (01) et vingt (20) employés ;
- ✚ Tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par une structure de gestion agréée (CGA) selon le système comptable en vigueur au Sénégal ;
- ✚ Chiffre d'affaires hors taxe annuelle n'atteignant pas les limites suivantes définies dans le cadre de l'impôt « synthétique » :
- ✚ 50 millions de F CFA pour les PE qui effectuent des opérations de livraison de biens ;
- ✚ 25 millions de F CFA pour les PE qui effectuent des opérations mixtes telles que définies par les textes relatifs audit impôt.

II- 2 Les Moyennes Entreprises (PME) qui répondent aux critères et seuils suivants :

- ✚ Effectif inférieur à deux cent cinquante (250) employés ;
- ✚ Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables agréés (ONECCA);
- ✚ Chiffre d'affaire hors taxe annuelle compris entre les limites fixées entre 50 millions et 15 milliards de F CFA ;
- ✚ Un investissement net inférieur à un milliard de F CFA.

II- 3 Les Grandes Entreprises (GE) répondent aux critères et seuils suivants :

- ✚ Effectif supérieur à deux cent cinquante (250) employés ;
- ✚ Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables agréés (ONECCA);

- ✚ Chiffre d'affaires hors taxe annuelle supérieur à 15 milliards de F CFA ;
- ✚ Un investissement net supérieur à un milliard de F CFA.

Section 2 : Le poids des PME dans l'économie sénégalaise

L'objet de ce présent chapitre est de faire ressortir la contribution des petites et moyennes entreprises par rapport à l'ensemble du tissu des entreprises au Sénégal. L'importance numérique des PME ainsi que leur apport en terme d'emplois, de valeur ajoutée et de chiffres d'affaires seront précisés au niveau global mais aussi dans chacun des quatre macro secteurs (Agro-industrie, Bâtiment et Travaux Publics, Commerce et Services).

I. Importance numérique des PME :

Au niveau global, le poids numérique des PME dans l'économie du Sénégal n'est jamais en deçà de 95% de 1998 à 2003 (selon une étude réalisée par la Direction des PME en 2005).

La distribution des entreprises par secteur montre que la prédominance des PME constatée dans l'ensemble de l'économie n'est pas le fait d'un secteur particulier.

En effet, il est démontré que d'après cette étude, les PME représentent plus de 90% des entreprises dans tous les secteurs.

Répartition de la PME dans le tissu industriel			
PME	Pourcentage	Grandes Entreprises	Pourcentage
Agro-industrie	91,20%	Agro-industrie	8,80%
BTP	92,07%	BTP	7,93%
Commerce	97,75%	Commerce	2,25%
Services	96,47%	Services	3,53%

Source : Direction de la PME

Cependant, il existe une légère différence entre les secteurs. Cette différence est plus marquée dans le commerce et les services où elle tourne autour de 95% des entreprises. C'est dans le secteur industriel qu'on enregistre la plus faible proportion (environ 91%).

L'importance numérique des petites et moyennes entreprises dans le tissu économique sénégalais est donc largement vérifiée. Avec cette majorité écrasante dans le tissu économique, il serait important de savoir si leur poids économique reflète bien leur part au niveau de certains agrégats économiques.

II. Contribution des PME en emploi, chiffre d'affaires et valeur ajoutée :

L'apport des petites et moyennes entreprises dans l'emploi, le chiffre d'affaires et la création de richesses est en contraste avec leur grand nombre dans le tissu industriel. En effet, si plus de neuf entreprises sur dix sont des PME, il apparaît qu'elles ne portent que 40% de l'emploi et du chiffre d'affaires et le tiers de la valeur ajoutée.

II-1 Contribution des PME dans l'emploi :

Malgré leur importance numérique, les PME ne contribuent qu'à hauteur de 40% de l'emploi au Sénégal. Plus de la moitié des emplois est assurée par les grandes entreprises qui représentent, cependant, moins de 5% de l'ensemble des entreprises. Au niveau sectoriel, on observe une particularité du Commerce et du BTP.

Dans le commerce, plus de deux emplois sur trois sont fournis par les PME. Alors que dans les BTP, on constate une forte variation d'apport des PME en emplois (49% en 1998 et 21% en 2002) qui peut du reste s'expliquer par les caractéristiques de ce secteur. En effet, l'embauche dans les BTP est très souvent saisonnière et dépend des contrats qui varient d'une année à l'autre.

On note par ailleurs pour les PME une grande disparité en terme d'emploi au sein des secteurs : la PME du commerce emploie 12 personnes en moyenne contre 43 pour la PME industrielle.

II-2 Contribution des PME dans le chiffre d'affaires :

Si en valeur brute, le chiffre d'affaires des PME a augmenté durant les années 1999 et 2000, on constate cependant que leur apport dans le chiffre d'affaires total des entreprises modernes décroît progressivement allant de 41,4% en 1998 à 31,7% en 2003. Soit une diminution de 10% environ. Cette situation laisse présager un contexte particulièrement difficile pour les PME dans la conquête des parts de marché pour les années à venir.

Au niveau global, même si leur apport dans le chiffre d'affaires reste relativement faible, au niveau sectoriel les PME industrielles dépassent largement les autres PME en ce qui concerne le montant des ventes.

En effet, la PME industrielle réalise en moyenne 1,3 milliards de chiffre d'affaires alors que ce montant tourne autour de 800 millions dans le commerce et le BTP de 400 millions dans les services. Hormis la PME des BTP, le montant du chiffre d'affaires des PME varie peu d'une année à l'autre. Ce montant est passé de 1 milliard en 1999 à 480 millions en 2002 dans les BTP.

II-3 Contribution des PME dans la Valeur ajoutée :

Si elles représentaient le tiers de la valeur ajoutée en 1998, la contribution des PME dans la création de la richesse n'est plus que 28% et 29% respectivement en 2002 et 2003.

Au niveau sectoriel, la PME industrielle se distingue encore des autres PME avec une valeur ajoutée de 249 millions alors que ce montant est de 142 millions au niveau de la PME du BTP, 138 millions chez la PME des services et 66 millions pour la PME du secteur du commerce.

Section 3 : Caractéristiques et contraintes inhérentes aux PME :

Le secteur de la Petite et Moyenne Entreprise présente les caractéristiques suivantes :

- ✚ Le manque de diversification vers des créneaux porteurs et le mimétisme entraînant une saturation rapide de quelques créneaux explorés ;
- ✚ La faiblesse voire l'inadéquation des équipements notamment dans le secteur de l'agro-industrie et de l'artisanat;
- ✚ La faible qualité des produits avec notamment le problème de la finition (problème d'accès au marché extérieur liés à la qualité et à la normalisation) ;
- ✚ La difficulté de s'imposer sur le marché intérieur du fait de la saturation et de la concurrence des produits importés notamment les produits chinois.

Trois contraintes principales se posent aux PME :

Le système d'information : le principal élément est le manque de transparence dans la gestion. En effet, les PME ont généralement un système d'information et de gestion défaillant qui ne permet pas aux structures de financement notamment les banques d'obtenir une information financière exhaustive et fiable. On note une absence de procédures comptables claires et des états financiers permettant de statuer sur la capacité d'endettement et de remboursement de l'entreprise. Cette absence de transparence et d'informations fiables accroît le risque pour les prêteurs ;

- ✚ La structure financière : ici, l'élément déterminant est le niveau des fonds propres c'est-à-dire le niveau de capitalisation de l'entreprise. C'est un élément important dans la mesure où il désigne le degré d'engagement des propriétaires de l'entreprise dans la recherche de crédit. De manière générale, la PME sénégalaise est faiblement capitalisée. Compte tenu de l'intérêt que les institutions financières attachent au niveau des fonds propres, leur faiblesse limite la volonté de celles-ci d'apporter leurs concours aux PME.
- ✚ Les garanties : face à l'insuffisance des fonds propres et au manque de transparence financière, certaines banques ferment les yeux mais exigent d'importantes garanties notamment physiques dont la plupart des PME ne disposent pas.

Section 4 : Le Financement des PME et difficultés :

La réforme bancaire de 1975 introduite par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a supprimé la distinction entre les banques commerciales et les banques de développement.

Aussi, sur le plan réglementaire, des normes prudentielles plus strictes sont imposées aux banques par la BCEAO sans faire de distinction entre elles et suivant la nature des activités qu'elles financent. Et dans ces conditions, les banques ne financent que les activités qu'elles jugent rentables et négligent de plus en plus les PME.

La question de financement de la PME a, par le passé, fait l'objet d'un débat passionné entre entrepreneurs et banquiers au Sénégal. Ce débat découlait d'une série de procédures de saisie et d'arrêt portant sur des biens appartenant à des opérateurs économiques qui suscita beaucoup d'émotions dans l'opinion publique. Ce débat a eu le mérite de révéler une profonde crise de financement des entrepreneurs sénégalais.

Les deux principaux problèmes des PME qui ont été soulevés sont d'ordre financier. Il y a d'une part l'absence du fonds de roulement et d'autre part l'insuffisance des fonds propres.

Pour les banquiers, les entrepreneurs vivent au jour le jour sans se soucier de cette image de sécurité que constitue le fonds de roulement. Quant aux entrepreneurs, ils se plaignaient du refus quasi-systématique des banquiers de leur accorder un financement sous le faux prétexte d'une insuffisance de fonds propres des entreprises et des garanties qu'elles pouvaient offrir.

La position des banquiers et des entrepreneurs montre à quel point le financement des PME est problématique. Or, nous avons vu au cours des chapitres précédents, l'importance de la PME dans le tissu économique sénégalais.

I- La capacité d'endettement de la PME sénégalaise :

Comme toute entreprise, dans le cadre de la politique de financement de la PME, le promoteur peut avoir intérêt, dans certaines circonstances, à recourir à des emprunts pour augmenter la rentabilité de ses capitaux propres. Ainsi, la question que tout gestionnaire doit se poser est : « **faut-il privilégier les capitaux propres ou les capitaux d'emprunt ?** »

Les études de la Direction des PME ont révélé que malgré leur importance, les PME disposent d'une marge d'endettement très limitée. Or la capacité d'investissement de la PME, d'ailleurs comme toute autre entreprise reste fortement liée à sa capacité d'endettement.

Au demeurant, le choix entre financement par capitaux propres et le recours à l'endettement est parfois théorique, dans la mesure où il existe des limites d'origines bancaires aux possibilités d'endettement.

Parmi les limites d'endettement, on peut distinguer :

- ✚ la limite relative à la nature et à l'importance du risque du crédit à financer : cette limite tient au fait que les banquiers exigent souvent des garanties, soit sous forme d'hypothèques pour les biens mobiliers, soit sous forme de nantissement pour le matériel. Ces garanties doivent être supérieures aux montants empruntés. C'est la considération du risque qui explique en partie la réticence des banquiers à financer l'insuffisance des capitaux propres.
- ✚ la limite liée à la structure financière des PME :
 - ✓ une première limite qui constitue l'endettement à terme (long et moyen terme) par rapport aux capitaux propres. Cette limite s'exprime comme suit : **encours de crédit à long et moyen terme plus crédit sollicité inférieur ou égal aux capitaux propres**. Lorsque l'entreprise sollicite un nouveau crédit, cette limite devient : **encours de crédit à long et moyen terme inférieur ou égal aux capitaux propres**. Cette limite peut s'écrire

sous forme de ratio, appelé ratio d'endettement à moyen et long terme :
Total des dettes LMT / capitaux propres inférieur ou égal à 1.

- ✓ Une deuxième limite liée à la structure financière et imposée par les banquiers. Cette limite est également relative au niveau des capitaux propres. Alors que la précédente limite constituait une comparaison des capitaux propres avec des dettes à long et moyen terme, celle-ci s'exprime en fonction du total du passif (**capitaux propres + dettes à moyen et long terme + dettes à cours terme**), soit la forme du ratio suivant : **capitaux propres sur Total passif** appelé couramment ratio d'indépendance financière. On considère en général que ce ratio ne peut être inférieur à 20% et qu'il serait prudent qu'il se situe entre 30 et 40%.

Il est admis couramment que le plafond de l'endettement total est égal à trois fois le montant des fonds propres.

Une limite relative à la capacité d'autofinancement telle qu'elle a été calculée prévisionnellement, année après année, sur la durée du plan de financement et en tout, sur la durée de l'emprunt sollicité concerne, en réalité la capacité de remboursement des emprunts.

Avant de solliciter un concours bancaire à terme, il faut bien vérifier, à partir des prévisions d'activités et grâce à l'établissement de comptes de résultat prévisionnels, que les revenus futurs de la PME lui permettront de rembourser ses emprunts, après avoir, bien entendu, assuré le règlement des frais financiers.

Parce que le banquier de son côté ne manquera pas de procéder à cette vérification année par année, à partir notamment des comptes de résultat prévisionnels qui accompagne la demande de crédit. La limite d'endettement qui en résulte se présente sous la forme suivante : **capacité d'autofinancement (C.A.F.) est strictement supérieure à l'annuité de remboursement.**

Les PME doivent tenir compte de cette CAF pour rémunérer le capital et pour financer les investissements futurs ainsi que l'augmentation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

La question posée à savoir **s'il faut privilégier les capitaux propres ou les capitaux d'emprunt** traite « d'effet de levier ». Cette notion est définie en substance comme une incidence sur la rentabilité des capitaux propres au recours plus ou moins important à l'endettement. Il s'agit ici de déterminer la rentabilité économique et financière des capitaux investis. Une étude réalisée par la Direction des PME a tenté de répondre à la question de savoir si les PME ont intérêt à s'endetter à partir de la position des courbes de la rentabilité économique et financière.

Selon cette étude, au niveau des PME en général, la position des deux courbes reste instable, l'une par rapport à l'autre, au cours du temps.

Cependant, à partir de 2001, la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique ; ce qui met en évidence un effet de levier positif. Toujours, selon cette étude, cet écart s'est rétréci très vite car la rentabilité économique des PME semble stagner alors que la rentabilité financière épouse une allure décroissante.

L'effet de levier restera donc en général négatif pour les PME, c'est-à-dire que les capitaux empruntés ne contribuent plus à accroître la rentabilité des capitaux propres. Or, c'est cette dernière qui renforce la capacité d'autofinancement des entrepreneurs.

Dans ce cas, l'endettement devient alors néfaste au développement des activités des PME à moins qu'un taux d'intérêt plus faible leur soit accordé. En effet, plus les PME s'endettent dans ces conditions, plus elles deviennent vulnérables à une baisse inattendue de la rentabilité économique. Lorsque celle-ci devient inférieure au coût réel de la dette, l'effet de levier devient négatif et la rentabilité financière inférieure à la rentabilité économique.

II- Les besoins en financement des PME

Les besoins financiers de la PME peuvent être répertoriés comme suit :

- ✚ un besoin de financement de son implantation (investissement et fonds de roulement de départ) ;

- ✚ un besoin de financement du développement de son activité ;
- ✚ un besoin de financement du fonds de roulement ordinaire ;
- ✚ un besoin de financement des marchés spécifiques comme la réalisation de commandes importantes ;
- ✚ un besoin d'autres services financiers tels que la caution sur marché, la caution d'avance de démarrage...

Le niveau des besoins financiers des PME est très variable mais ces besoins sont généralement de trois types :

- ✚ les crédits d'investissement ;
- ✚ les crédits à court terme (crédit de trésorerie) ;
- ✚ les engagements par signature (cautions).

III- Les sources de financement possibles (sources formelles et informelles) :

Les deux principales sources de Financement des PME sénégalaises sont : Le financement interne et le financement externe.

III-1 Le financement interne

Des études réalisées, il y a une dizaine d'années, ont révélé que l'essentiel du financement des investissements provient de l'épargne personnelle mais aussi des parents et amis. Au moment de la création des entreprises, le concours des banques reste encore négligeable.

Aussi, le financement du cycle d'exploitation se fait le plus souvent par le Fonds de roulement. A ce niveau aussi ; les dirigeants des entreprises préfèrent recourir aux ressources dont ils disposent personnellement pour financer les activités de leurs entreprises.

Ce type de financement est le plus usité dans notre pays soit 95%, et regroupe le financement endogène et le financement informel.

Le financement endogène concerne les fonds propres (épargne personnelle, complétée par celle des parents ou amis). De ce fait, la plupart des PME sénégalaises sont de type familial.

Il existe un autre type de financement informel qui est celui de l'autofinancement consistant à mobiliser dans un court terme les épargnes personnelles afin d'en faire bénéficier, de manière cyclique, à l'un des membres de la tontine. Cette méthode de financement est l'apanage des entreprises du secteur informel.

Au Sénégal, nous remarquons que l'autofinancement occupe une place très importante dans la création des PME. Le financement interne permet aux PME de ne pas s'endetter auprès de personnes étrangères ou de certaines institutions financières.

Néanmoins la faiblesse du montant du crédit octroyé pousse les PME à recourir au financement externe.

III-2 Le financement externe

Le financement externe peut provenir des sources ci-après :

2-1 Les ressources bancaires

Au Sénégal, les banques commerciales sont au nombre de onze (11) avec quatre vingt deux (82) guichets (**statiques, BCEAO, 2001**).

Aussi, les principaux indicateurs publiés dans le rapport annuel 2000 de la Commission Bancaire de l'UEMOA permettent de constater une forte hausse de l'activité des banques sénégalaises : c'est d'ailleurs ce qui les place au second rang, dans l'espace de l'UEMOA, derrière les banques ivoiriennes.

Ainsi, ces trois banques que sont la Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS), la Banque Internationale du Commerce et de l'Industrie au Sénégal (BICIS) et la Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest (CBAO) totalisent, à elles seules, les deux tiers de la masse bilancielle de l'ensemble du secteur.

Elles détiennent un peu plus des deux tiers des dépôts et distribuent environ 80% du total de crédits dans l'économie.

Ces trois banques commerciales qui exercent la part la plus importante des activités bancaires sont majoritairement détenues par des étrangers et ont peu d'intérêt à prendre des risques pour financer les PME qui ne présentent pas une grande viabilité et une garantie requise à leurs conditions d'octroi de crédits.

Ainsi, la Citibank et le Crédit Lyonnais ne traitent qu'avec les grandes entreprises ; ce qui exclut aux PME toute possibilité d'accès au crédit.

Pour les crédits octroyés par le système bancaire, le commerce et les autres services occupent les parts les plus importantes contrairement au secteur primaire qui emploie plus de la moitié de la population active.

Toutefois, les crédits à court terme (30%) représentent le type de crédits octroyés par les banques commerciales et ne sont pas adaptés au financement des besoins des PME pour réaliser des investissements pouvant leur permettre de promouvoir une croissance économique forte et soutenue. Les crédits à long terme qui ne s'élèvent qu'à hauteur de 3 % contribuent très faiblement à l'investissement.

A côté des banques commerciales existent au Sénégal deux banques spécialisées : la Banque de l'Habitat du Sénégal (BSH) et la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCAS) qui financent en priorité respectivement le logement social et les campagnes agricoles sur des fonds de garantie de l'Etat. Il convient de noter que ces banques amorcent aujourd'hui des mouvements de diversification vers les particuliers, les professionnels et les entreprises de tous les secteurs ; ce qui pourrait être une opportunité à explorer par les PME. Mais la faiblesse du tissu des banques spécialisées et de leurs activités explique en partie leur timidité dans le financement des investissements.

2-2 Les établissements financiers

Les établissements financiers sénégalais sont actuellement au nombre de trois. Il s'agit de :

la Société Financière d'Equipements (SFE), la Société de Crédit et d'Equipements au Sénégal (SOCRES), et la Compagnie Ouest-Africaine de Crédit-bail.

Ces structures évoquées ci-dessus se consacrent uniquement au crédit ; d'autres sociétés de la place comme la Société Financière d'Investissement (SENINVEST), la Société SIFI et la Société Afrique Initiative se consacrent, quant à elles, au capital-risque.

Les établissements financiers se caractérisent par leur faible poids par rapport aux banques. En effet, ils ne représentent que 5% du bilan total des activités du secteur et seulement 2% des crédits consentis. Cependant, ces structures financières sont incontournables au Sénégal pour de nombreux opérateurs économiques du secteur informel auxquels les banques classiques refusent tout financement.

Une enquête effectuée en 1996 auprès de 4 086 PME/PMI avait montré que 95% des entreprises n'avaient jamais bénéficié d'un prêt bancaire faute de garanties suffisantes.

En outre, le crédit-bail et le capital-risque proposés par certains établissements financiers pourraient constituer une des réponses les plus complètes et les mieux adaptées aux problèmes des PME, se caractérisant par :

- ✚ des déficits chroniques de fonds propres ;
- ✚ des faiblesses dans leur management ;
- ✚ un manque d'actifs pour sécuriser les crédits bancaires ;
- ✚ une absence quasi-totale d'innovation technologique.

Ces établissements financiers peuvent apporter dans un même « package » les fonds propres, l'assistance en management, les possibilités d'accès à de nouveaux marchés et à de nouvelles technologies.

Actuellement, les établissements financiers sénégalais ont perdu une bonne part de leur spécificité puisque les banques proposent, elles aussi, des produits tels que le crédit-bail, le crédit à la consommation ou le crédit à la clientèle.

C'est d'ailleurs du fait de cette concurrence que les établissements financiers du Sénégal connaissent de sérieuses difficultés financières. Le symbole de ce déclin est la disparition du Crédit Sénégal (CRESEN) en 2000 ; ce qui explique pour une large part la chute du total bilanciel des établissements financiers du pays, passant de 12,1 à 6,3 milliards de francs CFA. Celui-ci ne représente plus que 4% du total bilanciel des établissements financiers de l'UEMOA.

2-3 Le marché financier

Il est constitué par la Bourse des Valeurs Mobilières (BRVM) qui a son siège à Abidjan et dispose d'une Antenne nationale dans chacun des huit pays membres de l'UEMOA. La BRVM a ainsi démarré avec 35 sociétés initialement cotées et en 2001, on compte seulement 38 sociétés cotées en bourse dont seulement deux sociétés non ivoiriennes (la SONATEL du Sénégal et une société béninoise).

A la BRVM, il existe deux compartiments : pour être admis au premier, une société doit satisfaire plusieurs conditions telles que la disposition d'un seuil de capitalisation égal à 500 millions de F CFA, une marge nette de 3% du chiffre d'affaire sur chacune des trois dernières années. Ainsi, pour l'admission au second compartiment, les conditions sont plus souples : le seuil de capitalisation est fixé à 200 millions et la société doit présenter deux années de comptes certifiés.

Compte tenu de ces conditions lourdes pour être admis aux compartiments de la BRVM, les PME n'ont aucune possibilité d'accès au marché financier car elles sont dans la plupart des cas sous capitalisées. Seules quelques entreprises sénégalaises sont cotées à la BRVM : la SONATEL, la SOBOA, la NESTLE et la SGBS.

Cependant, il est désormais admis de façon universelle que la Bourses des valeurs est une institution indispensable pour le financement de l'économie dans le monde contemporain quel que soit le type de politique économique mis en œuvre. Les marchés financiers dans leur acceptation la plus large et la plus complète de marchés internationaux de capitaux, constituent un puissant support de financement des entreprises.

Sur le marché obligataire, les opérations portant sur des obligations émises par les entreprises ne sont utilisées que par des entreprises de grande taille.

Le marché financier est réservé aux grandes entreprises même si des perspectives s'offrent sur l'ouverture d'un troisième compartiment orienté vers les jeunes entreprises et les PME.

2-4 La microfinance

On estime que les opérateurs à faible revenu non servis par le secteur bancaire représentent 80 à 90% de la population de la zone francs. Pour satisfaire cette demande, des services financiers de proximité se sont développés dans cette zone et tout particulièrement au Sénégal.

Ces institutions de micro-crédit se sont donc imposées au Sénégal et constituent, aujourd'hui, un circuit de financement alternatif pour une frange non négligeable de la population entreprenante n'ayant pas accès aux crédits classiques.

Leur suivi, fondé sur la réglementation des SFD du Sénégal, est assuré par la direction nationale de la BCEAO.

Les ressources des SFD, majoritairement composées de dépôts (52%) et de fonds propres (37%), sont en forte augmentation.

Ces institutions de microfinance sont surtout concentrées dans les régions de Dakar et Thiès et sont encore peu présentes dans les autres régions du pays.

CHAPITRE II : LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU SENEGAL

Section 1 : Historique et contexte

On peut trouver ses origines anciennes dans les mutuelles de crédit agricole créées en Europe à la fin du 19^{ème} siècle. La forme choisie au début était basée sur la méthodologie de crédit collectif, utilisant les mécanismes de caution solidaire et la supervision des pairs pour couvrir le risque de crédit.

Avec le temps, cette méthodologie de crédit adoptée par les institutions de la microfinance a beaucoup évolué et prend de manière croissante la forme d'un produit individuel flexible ressemblant plus aux produits bancaires classiques.

La création des IMF était surtout due à un manque de satisfaction des besoins financiers d'une frange majoritaire de la population. Ces institutions avaient donc vu le jour pour pallier les méfaits et la discrimination exercée par les banques classiques.

Le modèle du micro-crédit tel que pratiqué actuellement a été inventé il y a une trentaine d'années au Bangladesh par Muhammed Yunus avec la Banque des pauvres. Il s'est propagé à travers la planète très rapidement notamment grâce aux ONG qui ont pris le relais de cette initiative.

Au Sénégal, suite à la grave crise économique des années 1970, une réforme bancaire a été lancée en juin 1989 avec le soutien de la BCEAO et de plusieurs bailleurs de fonds internationaux (BM, AFD, USAID, ACDI). Les années 1990 ont vu le redressement du système financier sénégalais mais ce dernier ne touche que très faiblement les populations défavorisées.

C'est pour cette raison que le secteur de la microfinance s'est développé à la fin des années 1990 sous l'impulsion de ces mêmes bailleurs et d'un cadre juridique favorable.

Ce secteur a connu un essor sans précédent durant ces dix dernières années dans la sous région et particulièrement au Sénégal. Aujourd'hui, il ressort de l'examen des statistiques que plus de 25% des ménages sénégalais sont touchés par les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

L'importance accordée par le gouvernement du Sénégal à la microfinance repose en grande partie sur l'idée qu'elle constitue un moyen efficace de lutte contre la pauvreté.

C'est pourquoi, l'Etat du Sénégal a créé un environnement favorable au développement des marchés financiers en aidant les Institutions de la Micro Finance (IMF) à accroître leurs offres.

Ainsi, au cours de cette dernière décennie, la microfinance a connu une réelle expansion et s'est imposée comme un sous secteur du système financier dont elle contribue à élargir la portée et à diversifier les services. L'enjeu majeur de ce sous secteur du système financier est de pallier adéquatement et durablement les insuffisances du secteur bancaire dans le but de permettre le développement économique et social de l'ensemble des populations.

Pour accompagner le développement de ce secteur très dynamique, le gouvernement du Sénégal a mis en place une Cellule AT/CPEC logée au Ministère chargé de l'économie et des finances (MEF) avant de créer un département ministériel chargé des petites et moyennes entreprises, de l'entreprenariat féminin et de la microfinance.

Récemment, un Département chargé uniquement de la microfinance a été créé par l'Etat du Sénégal. Ceci démontre l'importance que nos Autorités publiques accordent à ce secteur.

Section 2 : Cadre juridique : loi PARMEC et Tutelle

Face à la nécessité de soutenir les SFD comme instrument de lutte contre la pauvreté et comme levier pour la mobilisation de l'épargne locale, la loi spécifique aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit a été adoptée par le Conseil des ministres de l'UEMOA en 1993. Deux ans plus tard, le document de la loi paraissait à l'état final le 5 janvier 1995 sous le n°95 03 du 5 janvier 1995.

Ainsi, le cadre réglementaire régissant l'activité des IMF au Sénégal est structuré autour de la loi 95-03 du 5 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes d'épargne et de crédit.

Cette loi découle de l'intégration au corpus juridique national d'une loi cadre du système de l'UEMOA, loi PARMEC ou "Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit".

Les principaux objectifs visés par cette loi sont :

- ✚ la protection des déposants;
- ✚ la sécurité des opérations;
- ✚ la recherche de l'autonomie financière des SDF;
- ✚ l'intégration de la finance informelle dans un cadre formel.

Ce cadre a été complété par des dispositions réglementaires que sont :

- ✚ le décret d'application de la loi 97-1106 du 11 novembre 1997;
- ✚ la convention – cadre pour les structures non mutualistes;
- ✚ les institutions de la BCEAO relatives aux normes et règles de gestion des SFD.

La loi opère une distinction claire et nette entre les banques classiques et les IMF. Les premières sont soumises à la loi portant réglementation bancaire communément appelé "loi bancaire". Les secondes sont soumises à la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (loi PARMEC définie plus haut) ou par la convention cadre signée avec le Ministère de l'Economie et des Finances.

Selon l'article 3 de la loi bancaire, sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont elles peuvent disposer par chèques ou virements et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédits ou de placements.

S'il apparaît au plan légal une différence entre une banque et une IMF, celles-ci remplissent cependant la même fonction économique. Elles sont le lien entre les agents à capacité de financement et les agents à besoin de financement et contribuent toutes les deux au financement de l'économie.

Section 3 : Définitions

La loi PARMEC, notamment en son article 2 et point 1, définit les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit comme un regroupement de personnes, doté de personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur le principe d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir des crédits.

Le cadre juridique définit alors les IMF comme des institutions à but non lucratif, tout en les autorisant à rémunérer les parts sociales de leurs membres. Cela peut paraître contradictoire. Comment une institution à but non lucratif peut-elle rémunérer les placements de ses membres ? Et comment peut-elle générer des revenus si elle ne fait pas du commerce ?

Si cette loi permet aux IMF de rémunérer les parts sociales et de générer des revenus c'est qu'elle reconnaît, de façon implicite, leur but commercial. Les IMF peuvent alors fournir des services adaptés aux personnes exclues du système bancaire classique à un prix permettant de couvrir les charges d'exploitation et de générer un bénéfice.

Ce même article au point 8 définit un Réseau comme un ensemble d'institutions affiliées à une même union, fédération ou confédération.

Lucien CAMARA dans son ouvrage intitulé : "**la gestion des risques en microfinance**" définit la microfinance ou "la banque des pauvres" comme étant l'ensemble des services financiers délivrés dans un cadre formel et destinés aux populations à faibles revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ou ayant un projet économique.

Aussi, pour beaucoup de personnes et pour le grand public, la microfinance se confond avec le micro-crédit. Elle désigne l'ensemble des dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits à des personnes dont les revenus sont très faibles et qui n'ont pas accès aux institutions financières formelles. Il s'agit de trouver une solution pour faciliter l'accès au crédit des couches défavorisées n'ayant pas de garanties pour satisfaire les conditions de crédit généralement trop lourdes des banques classiques.

Cette offre de micro-crédit de la microfinance permet à des familles très pauvres de conduire des activités productrices ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises.

Avec le temps, ce secteur particulier de la finance s'est développé partout dans le monde y compris dans les pays développés. Aujourd'hui la microfinance a su diversifier ses produits pour inclure désormais une gamme de services plus large (épargne, crédit, transfert d'argent, assurance, virement de salaires, etc.) et une clientèle plus étendue également.

Ainsi, la microfinance ne se limite plus aujourd'hui à l'octroi de micro crédits pour les pauvres mais bien à la fourniture d'un ensemble de services financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier formel.

La microfinance a des conséquences économiques et sociales bien au-delà du simple impact financier. Il permet un apprentissage économique, financier et juridique; une meilleure motivation de la population qui devient maîtresse de son destin. Elle améliore aussi l'accès aux services de base comme la santé et l'éducation. C'est aussi un facteur de développement de la démocratie et de la solidarité.

CHAPITRE III : L'IMPORTANCE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU SENEGAL

Section 1 : Les données du secteur

D'après les données de la BCEAO, le taux de bancarisation se chiffrait à 3% au 31 décembre 2004 dans la zone de l'UEMOA. Cela signifie qu'au sein de cet espace économique et monétaire, seules trois personnes sur cent ont accès aux services financiers des banques classiques.

Pour la microfinance, selon la même source et à la même période, ce taux a atteint 12%. Cela veut dire que dans cette même zone douze personnes sur cent ont accès aux services de la microfinance.

Ces données de la BCEAO varient d'un pays à un autre au sein de cet espace économique et monétaire.

Au Sénégal, la microfinance est un secteur très dynamique et en pleine évolution. A la fin 2003, 725 SFD exerçaient légalement leurs activités d'épargne et/ou de crédit au Sénégal dont : 346 Mutuelles d'Epargne et de Crédit (MEC), 363 Groupements d'Epargne et de Crédit (GEC), 5 Unions, 1 Fédération, 1 Confédération et 9 ONG signataires de la convention cadre.

Il ressort de l'examen des statistiques que le SFD touche plus 21% des ménages au Sénégal alors que le taux de bancarisation est estimé à environ 6%.

Parmi les 5 Unions les plus représentatives du Sénégal, on compte l'Union des Mutuelles pour le Partenariat et la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS).

Le PAMECAS, qui a démarré ses activités en 1995 dans la région de Dakar, est aujourd'hui parmi les leaders dans le secteur de la microfinance au Sénégal. Le Réseau, mis en place en septembre 1998, compte actuellement 57 agences et un Centre Financier aux Entrepreneurs (CFE).

Au 31 décembre 2005, la situation du secteur de la microfinance au Sénégal se présente comme suit :

Nombre d'Institutions Financières Décentralisée	
Types	Nombres
Mutuelles d'Epargne et de Crédit	426
Groupement d'Epargne et de Crédit	389
Unions	6
Fédérations	1
Confédération	1
Structures sous convention	8
Total IMF	8 31

(source : Cellule AT /CPEC MEF)

Les IMF touchent environ le quart des familles sénégalaises. En 2005, les bénéficiaires des activités de la micro finance sont estimés à 712 501 membres ou clients.

Les résultats financiers se présentent comme suit : l'encours de crédit s'élevait à 68,675 milliards de F CFA et l'encours de l'Epargne à 57,254 milliards de F CFA.

Les créances en souffrance sont de l'ordre de 1 milliard de F CFA pour seulement les sept (07) grands réseaux

Section 2 : La répartition du marché de la microfinance

Le marché de la microfinance est dominé par les réseaux suivants :

- ↓ Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP) ;
- ↓ Crédit Mutuelle du Sénégal (CMS) ;
- ↓ Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et de Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) ;
- ↓ Réseau des Caisses d'Épargne et de Crédit des Femmes de Dakar (RECEC/FD) ;
- ↓ Réseau des Mutuelles d'Épargne et de Crédit de l'UNACOIS (RAMECU) ;
- ↓ Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit (UMECU),
- ↓ Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit de l'UNACOIS (UMECU).

Répartition du marché de la microfinance (chiffres 2002)			
IMF	% du sociétariat total	% de l'encours d'épargne total	% des crédits accordés
CMS	34,2%	50,6%	21,7%
PAMECAS	23,7%	20,4%	11,5%
UMECU	6,1%	11,0%	15,6%
ACEP	4,2%	4,8%	31,7%

(Source : BCEAO, 2004)

Malgré l'importance du nombre d'intervenants, le marché de la microfinance reste concentré entre ces quatre réseaux. Il est dominé par le Crédit Mutuel du Sénégal et le PAMECAS en terme d'épargne et de sociétariat tandis que l'ACEP est leader en terme de déboursements. L'UMECU, quant à lui, présente une croissance importante depuis quelques années. Il est à noter que le PAMECAS est le plus jeune réseau parmi les quatre qui concentrent l'essentiel des parts du marché de

la microfinance. Ce qui traduit l'intérêt que nous portons sur ce jeune réseau qui a connu une croissance très rapide.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE
LE PAMECAS ET LE PRODUIT CFE

CHAPITRE I : PRESENTATION DU RESEAU PAMECAS

L'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) est une structure faîtière régie par la loi 95-03 du 5 janvier 1995 (loi PARMEC) portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit des pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Au terme de l'article 38 de cette même loi, l'union a pour membres les institutions de base dûment agréées et reconnues. Cette union a pour mission de protéger et de gérer les intérêts de ses membres en leur apportant une assistance technique notamment en matière de gestion, de comptabilité, de finance, d'éducation et de formation.

L'UM-PAMECAS est un réseau de plus de cinquante sept (57) agences localisées dans les régions de Dakar, Thiès, Louga, Saint-Louis et Diourbel. La région de Dakar, à elle seule, compte 34 points de services détenus par 27 mutuelles.

Au début le PAMECAS était un Projet d'Appui aux Mutuelles d'épargne et de Crédit au Sénégal et avait démarré ses activités en 1995 à Rufisque. En 1996, le volet émergence a élargi ses activités à Pikine, Guédiawaye et Dakar. Ce projet avait été financé par l'Agence de Coopération Canadienne Internationale (ACDI) et exécuté par le Développement International Desjardins (DID). L'UM-PAMECAS a vu le jour en septembre 1998 avec au début vingt et une (21) Mutuelles d'Épargne et de Crédit.

Par la suite et avec l'extension du Réseau vers la région de Thiès, Saint-Louis et Louga, d'autres Mutuelles ont adhéré et offrent les mêmes produits et services en adoptant les mêmes politiques (administratives et financières) que les premières caisses.

Ces Mutuelles d'Épargne et de Crédit agréées et affiliées au Réseau s'entendent par l'identité de vocation et ont la même vision et les mêmes objectifs visés.

Les caisses de base signent une convention d'affiliation par laquelle elles s'engagent à respecter les politiques de crédit de l'Union ainsi que les procédures administratives. L'Union s'engage à son tour à fournir les services suivants :

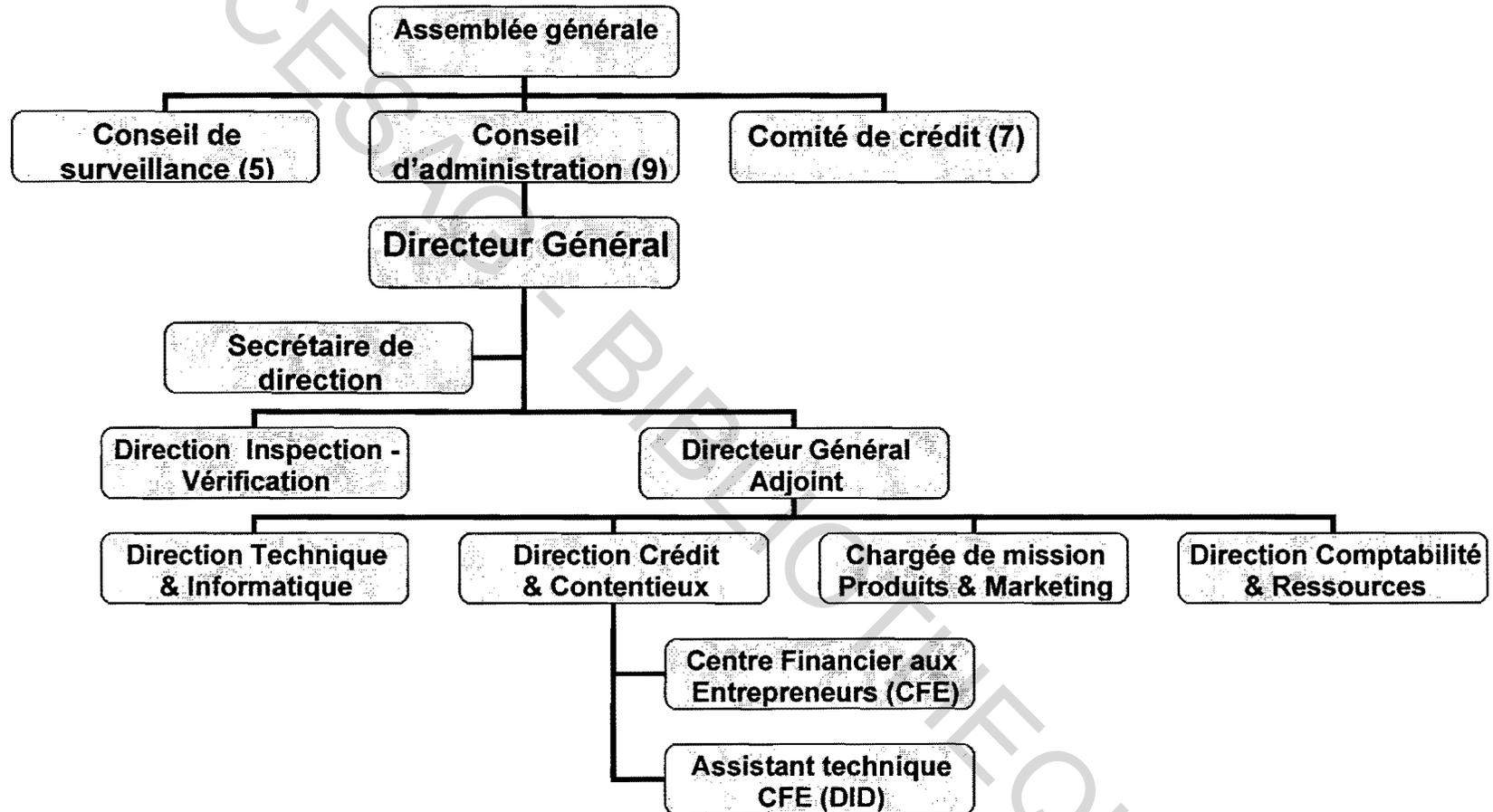
- ✚ Gestion de la liquidité : transfert, sécurisation et placement des excédents de liquidité avec un intérêt annuel de 3,5% à 4% réservé aux caisses;
- ✚ Refinancement : octroi de prêts aux caisses dont l'encours de crédit atteint 70% de leur encours de l'épargne et 50% de leurs fonds propres à un taux d'intérêt de 10% dégressif;
- ✚ Suivi des ratios prudentiels et reporting à la cellule AT/CPEC et à la BCEAO;
- ✚ Appui technique aux caisses affiliées et leur contrôle interne;
- ✚ Gestion des Ressources Humaines.

Section 1 : Organisation du Réseau et fonctionnement

L'UM- PAMECAS est un réseau à deux niveaux et comme toute entreprise, on peut lui appliquer les théories du management des organisations en se référant au schéma de Mintzberg. En effet, l'organisation du réseau PAMECAS admet en son sein quatre pouvoirs : le pouvoir politique, le pouvoir stratégique, le pouvoir tactique et le pouvoir opérationnel.

Ainsi, l'organigramme de l'Union se présente comme suit :

ORGANIGRAMME DE L'UM-PAMECAS



L'échelle de pouvoir au sein du réseau PAMECAS se présente comme suit :

I- Le pouvoir politique : le pouvoir politique est composé de l'Assemblée Générale et de trois organes.

I-1 L'Assemblée Générale : la loi PARMEC stipule que l'Assemblée Générale est l'instance suprême de l'Institution. Elle est constituée de l'ensemble des membres du réseau et ses décisions s'imposent à eux. Elle se distingue en Assemblée Générale Constitutive (AGC), Assemblée Générale Ordinaire et en Assemblée Générale Extraordinaire (AGE).

I-2 Les organes : ils sont composés du Conseil d'Administration (CA), le Conseil de Surveillance (CS) et le Comité de Crédit. Tous les membres de ces trois organes sont élus lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui est annuelle. Ces organes sont renouvelés au tiers au cours de chaque Assemblée Générale Ordinaire.

Les organes se réunissent régulièrement et ces réunions font l'objet de procès verbaux consignés dans des registres conservés soigneusement.

I-2.1 Le Conseil d'Administration est constitué des administrateurs élus par l'AG et ils sont choisis sur la base de critères bien définis. Le Conseil d'Administration de l'UM-PAMECAS se compose de neuf administrateurs qui sont chargés entre autres :

- ✚ De veiller au bon fonctionnement et à la bonne gestion du Réseau ;
- ✚ D'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires du Réseau ;
- ✚ De définir la politique de gestion des ressources et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'AG dans les conditions fixées par les Statuts et Règlement Intérieur du Réseau ;
- ✚ De proposer un budget pour adoption par l'AG et veiller à sa bonne exécution ;
- ✚ Et de manière générale, de mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale.

I-2.2 Le Conseil de Surveillance, composé de sept membres élus lors de l'AG, qui sont chargés de la surveillance de la régularité des opérations de l'UM-PAMECAS et du contrôle de gestion. Ils doivent s'assurer :

- ✚ qu'il est procédé à la vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif ;
- ✚ que les opérations sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires ;
- ✚ que l'administration et la gestion font régulièrement l'objet de contrôle et d'une inspection ;
- ✚ qu'il statue sur la validité des rapports du Conseil d'Administration, du Comité de Crédit et des états financiers présentés à l'AG annuelle ordinaire ;
- ✚ que les recommandations issues des AG sont respectées par le CA, le CC et la Direction Générale.

I-2.3 Le Comité de Crédit (CC) : Les membres du CC sont élus à l'AG et ont en charge la gestion du portefeuille crédit du Réseau conformément aux politiques et procédures définies en la matière par l'Assemblée Générale. Ils statuent sur les demandes de crédits des Mutuelles membres du Réseau.

II- Le pouvoir stratégique : la Direction Générale du réseau PAMECAS (voir organigramme) : Composée de l'équipe de la Direction Générale (Directeur Général, Directeur Général Adjoint, des Chefs de Département et leurs agents) ils ont pour mission de traduire dans la réalité les choix majeurs décidés par le pouvoir politique.

A partir de ces choix, la Direction Générale avec l'aide des agents des Caisses de base (niveau opérationnel) :

- ✚ détermine le portefeuille d'activités du Réseau : activités d'épargne, de crédit et autres services financiers ;
- ✚ exécute le budget et rend compte périodiquement ;
- ✚ élabore et conçoit les programmes et plans d'affaires (grandes orientations) ;

- ✚ procède à l'étude de marché, à l'identification des besoins des populations en vue de leur fournir des services appropriés ;
- ✚ analyse l'environnement du Réseau ;
- ✚ assure la bonne gouvernance du Réseau ;
- ✚ met en place une politique de communication entre les organes, la hiérarchie intermédiaire et le niveau opérationnel.

III- Le pouvoir tactique : Les Chefs de Division, les Directeurs de Caisse et les Caissiers Principaux : il est composé par le personnel (cadres et non cadres) d'encadrement intermédiaire chargé de transmettre et de faire exécuter les directives du pouvoir stratégique au pouvoir opérationnel.

IV- Le pouvoir opérationnel : Ce sont les caissiers, les analystes et agents de crédits et autre personnel subalterne qui travaillent directement avec les membres. Ils jouent un rôle non moins important dans la stratégie parce qu'ils sont en contact direct avec les membres et doivent répondre à leurs attentes. Ils sont tenus aussi de suivre les évolutions des marchés et de la technologie.

On rencontre à peu près la même organisation au niveau des caisses de base. Il y a au sommet l'AG, instance suprême de la caisse, ensuite le CA, le CC et le CS. Le CA a un bureau composé d'un Président, d'un Vice Président et d'un Secrétaire. Le CC et le CS ont un Président et un Secrétaire.

En dehors des organes élus par l'AG, sous la hiérarchie du CA, il y a un Directeur qui dirige la caisse. Le Directeur est appuyé par un caissier principal en charge de la comptabilité. De plus il y a un à trois caissiers chargés des opérations de dépôt et de retrait. Un ou plusieurs agents de crédit de l'Union sont affectés au niveau des caisses de base à temps plein chargés du montage du dossier, du suivi et du recouvrement du crédit.

Le nombre de caissiers et d'agents de crédit dépend de la taille de la caisse de même que la présence d'un caissier principal et d'un agent de crédit senior.

Section 2 : Vision et Mission du Réseau

I- Vision et mission :

L'UM-PAMACAS a pour mission de promouvoir l'amélioration du bien-être économique et social de ses membres et des communautés dans un esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique par :

- ✚ le développement des mutuelles d'épargne et de crédit viables et pérennes ;
- ✚ la mobilisation de l'épargne locale et des ressources extérieures ;
- ✚ la mise en œuvre de politiques administratives, comptables et financières performantes adaptées conformes à la réglementation en vigueur ;
- ✚ la promotion et la gestion rationnelle des services financiers accessibles et adaptés ;
- ✚ la formation permanente et de qualité du personnel et des dirigeants ;
- ✚ la coopération locale, sous régionale et internationale ;
- ✚ la facilitation de l'accès à l'épargne et de crédit, quels que soient les moyens des souscripteurs et leur secteur d'activité ;
- ✚ la participation à l'amélioration du bien-être économique et social des membres mais aussi celui de la communauté ;
- ✚ la promotion de l'esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique auprès de ses membres ;
- ✚ le soutien de ses membres dans tous les secteurs d'activités.

II- La stratégie du Réseau

La stratégie du Réseau consiste à :

- ✚ Développer des mutuelles d'épargne et de crédit rentables et pérennes ;
- ✚ Mobiliser le potentiel financier de chacun (épargne locale) ;
- ✚ Rechercher des ressources extérieures ;
- ✚ Concevoir et mettre en œuvre des politiques administratives, financières et comptables performantes ;

- ✚ Promouvoir et gérer les meilleurs services financiers, accessibles et adaptés ;
- ✚ Garantir en performance la qualité de nos équipes par la formation du personnel et des dirigeants ;
- ✚ Coopérer au niveau local, sous régional et international

Section 3 : Les produits et services du Réseau

Dans le souci de répondre aux besoins de ses membres, le PAMECAS a mis à leur disposition des produits et services financiers diversifiés, adaptés et accessibles comme :

I- Les différents produits du Réseau

- ✚ L'épargne prévoyance avec des possibilités de dépôt et de retrait à tout moment ;
- ✚ L'épargne bloquée rémunérée au taux de 4% l'an pour un minimum de cent mille francs CFA ;
- ✚ L'épargne nantie constituée en vue de l'obtention d'un prêt ;
- ✚ L'épargne obligatoire constituée lors des remboursements de prêts ;
- ✚ Le plan épargne projet qui est une formule d'épargne rémunérée avec option de crédit pour la réalisation de projets ;
- ✚ Le club d'épargne par une collecte journalière d'épargne au niveau des marchés et lieux de travail ;
- ✚ Le crédit régulier pour les membres ayant une épargne régulière durant trois mois et disposant d'un apport personnel, soit 25% du montant sollicité dans son compte ;
- ✚ Le crédit AFSSEF (Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers) permet un accès direct au crédit pour les petites commerçantes, femmes entrepreneurs ou constituées en groupe qui voudraient développer des activités économiques ;
- ✚ Le crédit « dioni dioni » (crédit flash) disponible immédiatement ;
- ✚ Le crédit épargne projet d'un montant de 1,5 à 5 fois l'épargne constituée ;
- ✚ Le crédit d'urgence ;

- ✚ **Le Centre Financier aux Entrepreneurs (CFE), un crédit commercial qui s'adresse aux entrepreneurs, commerçants et autres personnes physiques ou morales exerçant des activités génératrices de revenus avec des besoins en financement de plus de trois millions de francs CFA.**

Le taux d'intérêt est fonction du type de crédit ; généralement il est fixé à 20% dégressif et les durées de remboursement varient entre 1 mois et 5 ans.

II- Les services financiers

En plus des produits, le réseau a commencé à offrir des services financiers. L'offre de ces services a été facilitée par l'informatisation du Réseau. Les services suivants sont disponibles dans la plupart des Mutuelles du Réseau :

- ✚ La domiciliation de salaires et des pensions offrant l'opportunité aux membres de retirer directement leurs salaires et pensions au niveau des caisses de base et permet de bénéficier des avantages des produits PAMECAS comme les découverts, les avances sur salaires et autres facilités de crédit ;
- ✚ Le transfert d'argent international avec Money Gram, ce service est effectif au niveau des caisses de base ;
- ✚ La carte électronique (Ferlo) qui offre la possibilité de retrait au guichet automatique 24 heures sur 24.

Tous ces produits et services sont accessibles aux membres au niveau de leurs caisses.

Section 4 : Résultats du Réseau :

Au 31 décembre 2004, le sociétariat de l'UM-PAMECAS est de 127.459 membres dont 62.209 hommes et 62.250 femmes.

La principale activité de PAMECAS demeure la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit. Au 31 décembre 2003, l'épargne mobilisée est de 7.696.912.362 F.CFA, soit une hausse de 18% par rapport à 2002. Elle est de plus en plus adossée au crédit (épargne nantie et obligatoire).

Le Réseau PAMECAS a atteint son autonomie financière depuis 2000 et au 31 décembre 2004 son actif s'élève à 15 milliards de Francs CFA. Il dispose d'une bonne structure organisationnelle, financière et sociale solide qui lui permet d'absorber et de gérer des financements externes.

L'encours de crédit au 31 décembre 2004 est de 11 milliards de francs F.CFA. Le taux de croissance de l'encours entre le 31/12/2002 et le 31/12/2003 est de 37%.

Cet encours connaît une croissance d'année en année et a atteint 14 329 190 360 en 2006. La qualité du portefeuille crédit qui était sain jusqu'en 2003, commence à se détériorer progressivement pour atteindre 1 359 191 732 F CFA (PAR + 30 jours) soit 9,49% de l'encours global du crédit du réseau.

Les fonds propres sont estimés à 46% et constituent 29% du passif, soit un niveau de capitalisation dépassant largement la moyenne africaine qui est de 14%.

Le Réseau PAMECAS investit dans le social et emploie plus de 200 personnes. Ses fonds sociaux ont permis aux mutuelles de base de financer des écoles, des maternités, des édifices religieux, des personnes malades.

En 2003, l'UM-PAMECAS est arrivée à couvrir largement ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation hors subvention, avec un ratio de 1,27 point.

Le ratio de couverture des frais généraux par les produits financiers nets qui est de 1,21 point confirme la bonne santé financière de l'UM-PAMECAS, qui, néanmoins continue de bénéficier de subventions, avec un ratio de sujétion de 9,50%.

Les chiffres du réseau de 2000 à 2003					
Années	Membres	Epargnes	Encours de crédit	Actif Net	R.A.A.
2000	64 990	3 944 963 648	3 215 178 651	5 290 618 838	3,87%
2001	85 907	5 413 015 924	4 683 836 959	7 291 987 524	4,94%
2002	106 045	6 521 975 810	5 587 264 765	9 183 468 032	5,61%
2003	126 574	7 696 912 362	7 621 315 983	11 590 365 937	4,18%

(Source : PAMECAS)

Pour suivre la progression commerciale du Réseau, nous allons nous intéresser aux ratios de suivi de la pérennité et de la rentabilité dudit Réseau.

Section 5 : La viabilité du réseau

I. La viabilité organisationnelle :

Le Réseau PAMECAS une est une organisation à deux niveaux : l'Union et les caisses de base. Le Réseau est animé, nous l'avons vu dans le chapitre de l'organisation, par un pouvoir politique et un pouvoir stratégique. L'Union est le centre de définition de la stratégie, de consolidation de l'information, d'inspection, de gestion des ressources humaines et de sécurisation de la liquidité. Les caisses de base quant à elles sont des centres de gestion de l'épargne et de décisions pour le crédit.

La prise de décisions au sein du Réseau est caractérisée par la recherche d'un équilibre permanent entre la mission sociale et la pérennité de la structure. Cet équilibre se matérialise dans les rôles et responsabilités des élus et techniciens. Les premiers veillent sur la qualité et l'étendue des services et les seconds privilégient la viabilité organisationnelle et financière du Réseau.

L'UM-PAMECAS a su bâtir une structure solide, managée par une équipe de jeunes diplômés, compétents et polyvalents capable d'anticiper sur les difficultés liées au contexte du secteur de la microfinance caractérisée par une instabilité et une intensité concurrentielle croissantes.

Le Réseau PAMECAS s'appuie, pour son fonctionnement, sur des ressources humaines de qualité. Toute l'équipe de la direction dispose d'une bonne formation universitaire complétée par des formations professionnelles. Ils ont, pour la plupart rejoint le PAMECAS à sa création et ont évolué par des promotions internes au sein de la structure. C'est un personnel qui connaît très bien la structure. C'est pourquoi, le PAMECAS a pu réussir le passage d'une assistance technique permanente assortie de subvention d'équilibre à une assistance technique à distance dans une autonomie financière totale. Ainsi, en 2003 le départ du Conseiller Technique de DID à la direction s'est déroulé sans difficultés.

L'existence d'un manuel de procédures, disponible au niveau de toutes les caisses de base, clarifie le rôle de chaque agent et facilite la coordination des différentes activités menées au niveau de l'Union comme au niveau des caisses de base. Avec ce manuel de procédures la séparation des tâches est devenue plus effective et les procédures sont dans l'ensemble bien appliquées.

Les décisions administratives et stratégiques sont préparées par l'équipe de la Direction et validées par Conseil d'Administration de l'Union.

Aussi, la distribution des tâches entre les membres de l'équipe de direction d'une part et d'autre part entre le reste du personnel est claire et la prise de décision est fluide grâce à une communication fréquente et formalisée.

La Direction a mis en place un système de gouvernance performant qui a eu la note A lors de l'audit de Planet Rating de 2003. Dans l'échelle de notation, le Réseau a obtenu le score « a » dans : la gouvernance et la prise de décisions, dans l'identification et le contrôle des risques, l'efficacité et la rentabilité et le financement et la liquidité. Cela dénote la qualité de la gouvernance du Réseau.

La Direction a mis en place un système de contrôle interne performant. Aussi, le Réseau est soumis régulièrement au contrôle par des cabinets externes. A la fin de chaque gestion, les comptes sont validés par un cabinet externe. Enfin, la BCEAO envoie régulièrement des missions de contrôle et tous les deux ans, Planet Rating audite le Réseau et formule des recommandations.

L'informatisation de toutes les caisses du Réseau est effective et a amélioré la qualité de l'information et a permis d'offrir d'autres services comme le transfert d'argent, les virements de salaires et pensions.

La gestion des ressources humaines se professionnalise de plus en plus. Le recrutement, fondé sur des procédures claires, encourage la promotion interne avant de recourir à des compétences externes. Une politique de fidélisation très efficace a été mise en place afin de renforcer la motivation et la rétention du personnel.

La mise en place d'un système de gestion moderne et le respect des procédures édictées dans le manuel a permis au Réseau PAMECAS de surmonter nombre de contraintes liées à la culture africaine que nous avons évoquée dans l'introduction et explique ses performances en si peu de temps.

II. La viabilité financière :

La viabilité financière du Réseau se définit comme la capacité de celui-ci à couvrir l'ensemble de ses charges de fonctionnement grâce aux revenus financiers générés par son activité d'intermédiation financière. Elle est le principal objectif poursuivi par les principaux dirigeants du Réseau. Les principaux indicateurs de viabilité financière sont positifs et témoignent de la santé financière du Réseau. Les taux annuels notés à la fin de l'exercice 2003 sont les suivants :

- ✚ Rendement Ajusté sur les Actifs (RAA) : 5,2% (norme strictement supérieure à 3%);
- ✚ Autosuffisance Financière : 147,9% ;

- ✚ Autosuffisance opérationnelle : 156,8% (norme strictement supérieure à 130%);
- ✚ Taux de Capitalisation : 29,7% (norme strictement supérieure à 10%).

Toutes les caisses affiliées au Réseau sont rentables et ce, après acquittement des charges de fonctionnement de l'Union. Ces ratios dépassent les normes de la BCEAO.

Le taux de rétrocession de l'épargne en crédit était de 113,6% en décembre 2004 avec une forte croissance enregistrée au niveau du crédit (48,8%) et une croissance moindre de l'épargne (25,3%). La norme actuelle du taux de reconversion permissible de l'épargne en crédit est de 70%. Les caisses qui atteignent ce taux en plus de l'utilisation de 50% de leurs fonds propres peuvent recourir à des emprunts auprès de l'Union.

La décision d'autorisation de l'union d'utiliser une partie des fonds propres des caisses de base, pour financer leur portefeuille crédit une fois que le ratio du taux de reconversion de l'épargne est atteint, repose sur la forte croissance du crédit CFE et un niveau acceptable de capitalisation des mutuelles.

Le Portefeuille à Risque (PAR) de 90 jours qui s'élevait à 2,8% en décembre 2004 s'est progressivement dégradé en 2005 et semble se rétablir en 2006 du fait de l'amélioration du portefeuille du crédit CFE.

La viabilité financière peut aussi s'apprécier par le ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation. Parce que la non maîtrise de ces charges pourrait entraîner un résultat brut d'exploitation négatif ; ce qui par ailleurs enlève toute marge de couverture des risques de non remboursement qui peuvent être aggravées par une gestion hasardeuse du portefeuille crédit.

Les ratios (données de 2004)		
Intitulé des ratios	Normes	Ratios
1. Ratio de limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit	Inférieur ou égal à 5%	4,76%
2. Réserve Générale	Inférieur ou égal à 15%	17,85%
3. Limitation des risques portés par une institution	Inférieur ou égal à 2	1,12
4. Couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables	Inférieur ou égal à 1	1,18
5. Limitation des prêts aux dirigeants	Inférieur ou égal à 20%	1,45%
6. Limitation des risques pris sur un seul membre	Inférieur ou égal à 10%	0,58%
7. Norme de liquidité	Supérieur à 80%	73,48%

(source : PAMECAS)

C'est fort des résultats appréciables obtenus, combinés avec une bonne viabilité financière et organisationnelle que l'UM-PAMECAS a pris une option courageuse de poursuivre la diversification de son portefeuille produit offert à ses sociétaires. Cette option a été concrétisée par la mise en place en 2004 d'un Centre Financier aux Entrepreneurs (CFE) pour résoudre la problématique du financement de ses sociétaires qui sollicitent des crédits qui dépassent trois millions et des entrepreneurs porteurs de projets de développements à la recherche de financement.

CHAPITRE II : LE CENTRE FINANCIER AUX ENTREPRENEURS (CFE) DU PAMECAS

Le Centre Financier aux Entrepreneurs est à la fois une structure et un produit. Il dépend hiérarchiquement de la Direction Générale de l'UM-PAMECAS.

Aussi, le produit offert par cette structure est appelé le « le crédit CFE ». La présente étude s'intéresse davantage au produit qu'à la structure comme organisation.

Cependant, pour des raisons de commodité, nous allons brièvement présenter la structure et son mode de fonctionnement.

Section 1 : Organisation et fonctionnement du CFE

L'UM-PAMECAS, l'une des institutions de microfinance les plus importantes du Sénégal, qui intervenait jusqu'alors dans le micro-crédit, s'est dotée d'une nouvelle branche dénommée le Centre Financier aux Entrepreneurs (CFE). La création du CFE fait suite, faut-il le rappeler, à un souci de diversification de son portefeuille produit parce que l'encours du crédit du Réseau était trop soumis aux cycles commerciaux informels qui tendaient à concentrer les déboursements au deuxième semestre en raison des vacances scolaires et les fêtes religieuses.

En février 2004, le Centre Financier aux Entrepreneurs a vu le jour résultant des efforts de l'union et de l'ensemble des caisses affiliées dans le but d'offrir un service spécialisé aux membres entrepreneurs.

Les produits et services offerts par le CFE sont adressés aux PME présentant des besoins de financement compris entre 3 et 20 millions de francs CFA.

Le taux d'intérêt du crédit CFE est de 20% dégressif et la durée de l'emprunt peut aller jusqu'à 60 mois.

A travers ce produit, le CFE tente de répondre efficacement aux besoins en financement des PME, un marché dynamique et jugé à haut risque par les banques commerciales classiques.

Le CFE est un regroupement de ressources réunies au sein d'une structure opérant de façon autonome afin de desservir les entrepreneurs membres des mutuelles du Réseau. Le CFE n'est pas une entité juridique distincte du Réseau PAMECAS.

Le CFE est une structure du Réseau avec une équipe jeune et motivée composée d'un Directeur, d'un conseiller juridique, d'un coopérant canadien, d'une Secrétaire et des agents de crédits. Cette structure reste reliée à l'organigramme de la Direction Générale du réseau.

Il comprend aussi un comité technique et un comité d'acceptation : le comité technique est composé du Directeur du CFE et du Coopérant canadien. Quant au comité d'acceptation, il est composé du Directeur Général de l'UM-PAMECAS, du Directeur du CFE, du Directeur de l'exploitation du Réseau et du Coopérant canadien.

Le comité technique examine les demandes de crédit de trois à cinq millions et au delà de cinq millions, c'est le comité d'acceptation qui est compétent.

Section 2 : Mission et objectifs

Créé en février 2004, le CFE a pour mission de permettre aux entreprises d'obtenir des prêts supérieurs à 3 millions de francs CFA pour satisfaire leurs besoins en financement. Ces prêts constituent un intermédiaire entre la microfinance et les banques classiques.

Ainsi, le CFE permettra d'une part, d'accompagner les entreprises membres qui bénéficiaient d'un micro-crédit, de poursuivre leur développement par des prêts plus importants et, d'autre part, de faciliter l'accès des nouvelles entreprises au même service financier.

La diversification par le lancement du crédit CFE permettra d'atteindre une nouvelle cible et par conséquent de permettre l'homogénéisation et le lissage du pic des déboursments constatés pendant le second semestre de l'année.

Cependant, le plafond de l'encours du crédit CFE a été limité à 40% de l'encours de chaque caisse. Cette mesure répondant à un double souci : premièrement de ne pas dévier excessivement le Réseau de sa cible d'origine et deuxièmement de minimiser les risques sur un produit dont les crédits sont trop concentrés.

Section 3 : Conditions et procédures d'octroi de crédit :

I- Conditions : pour prétendre au crédit CFE, il faut :

- ✚ adhérer dans une des mutuelles PAMECAS : pour cela, il suffit de résider dans la zone géographique d'une mutuelle PAMECAS, de remplir une demande d'adhésion auprès de votre mutuelle, de fournir deux photos d'identité récentes et une pièce d'identité, de verser des droits d'adhésion de mille (1 000) francs CFA et enfin de libérer une part sociale de quatre (4 000) francs CFA;
- ✚ déposer une part de qualification de cinquante (50 000) francs CFA;
- ✚ donner un apport de 10% du prêt;
- ✚ présenter des garanties : constitution obligatoire de sûretés réelles (nantissement, gage, hypothèque ...);
- ✚ évoluer dans les secteurs d'activités suivants : agriculture, pêche, artisanat, élevage, transport, bâtiment et prestation de services

II- Les procédures

La demande de crédit est initiée au niveau de la caisse de base. Ensuite, celle-ci dirige ses membres qui en expriment le besoin vers les ressources du CFE. Si un dossier de crédit existe, la caisse procède aux instructions préliminaires avant de transmettre le dossier au CFE.

Une fois que le dossier arrive au CFE, les analystes en crédit, sous la supervision du Directeur, instruisent le dossier :

- ✚ prise de rendez-vous avec le membre pour commencer le montage financier du projet;

- ↓ cueillette de données sur le terrain et validation des informations issues de l'entretien;
- ↓ vérification de crédit;
- ↓ analyse des données financières;
- ↓ avis de l'agent de crédit;
- ↓ présentation du dossier de crédit par le Directeur au Comité qui siège une fois par semaine à la Direction Générale;
- ↓ avis du Comité, si favorable alors;
- ↓ prise de garantie;
- ↓ déboursement du crédit par la caisse ;
- ↓ suivi du crédit par la caisse et le CFE;
- ↓ suivi du remboursement par la caisse et en cas de retard, saisie du CFE ;
- ↓ saisie de la Direction du Contentieux pour accélérer les procédures de recouvrement du crédit en souffrance si toutes les procédures sont épuisées au niveau du CFE.

Cette procédure décrite ci-dessus dure en moyenne 21 jours et a l'avantage d'être souple et simple pour les entrepreneurs qui sollicitent le crédit CFE.

Les caisses de base travaillent étroitement avec le CFE durant toutes les étapes du crédit et les dirigeants sont tenus informés sur la situation du portefeuille crédit.

Section 3 : Prévisions et résultats du CFE :

I- Prévisions

Les projections financières qui avaient été faites au moment de la création du CFE se présentent ainsi qu'il suit :

Données prévisionnelles du CFE			
Rubriques	2004	2005	2006
Encours de crédit	2 610 000 000	4 599 000 000	8 928 000 000
Nombre de dossiers	1 160	2 204	3 968
Revenus	353 000 000	781 000 000	1 395 000 000
Profits	182 000 000	298 000 000	495 000 000
% profits	52	38	35

(sources : PAMECAS, 2003)

II- Résultats

Depuis son ouverture en février 2004, le CFE a connu une forte croissance du nombre de ses employés, du nombre de crédits octroyés sous gestion de son encours.

Le CFE enregistre une croissance soutenue et l'encours au 31 décembre 2004 était de 2 704 983 787 francs CFA pour un taux d'impayés de plus de 30 jours de 8% et un PAR 90 jours et plus de 2,8%.

L'encours du CFE représente 23% du portefeuille global du Réseau. Ce taux varie avec les caisses et dépasse dès fois la limite des 40%. Le crédit moyen par dossier tourne au tour de 4 millions.

La délinquance en juin 2005 était légèrement supérieure aux prévisions (PAR 30 jours à 4,66% et PAR 90 jours à 2,09%). En 2006 le montant des crédits en souffrance a atteint 800 millions et un montant de 400 millions a été provisionné.

Le suivi et le recouvrement des dossiers demeurent une préoccupation pour les dirigeants du CFE et des caisses de base.

Le CFE a l'avantage de s'appuyer sur un réseau bien structuré qui étend son aire géographique au niveau national. Le Réseau PAMECAS a une bonne autonomie financière et dispose d'un bon niveau de capitalisation et de ressources stables.

Le Réseau jouit d'une bonne réputation au niveau national, sous régional et international. Ces dirigeants sont compétents et disposent de bonnes aptitudes à chercher et trouver des ressources financières externes accessibles à ses membres.

L'UM PAMECAS a un réseau de partenaires aussi bien au niveau sous régional qu'international.

Le Centre Financier aux Entrepreneurs a su profiter de toutes ces opportunités que lui offre le Réseau pour développer le produit CFE.

Aussi, un plan d'affaire qui couvre une période de trois ans (2005-2008) a été élaboré dans le but de poursuivre cette croissance dans un contexte d'ajustement de l'organisation du travail et de l'avènement d'une forte concurrence de la part de certains réseaux et même certaines banques commerciales qui étaient réticentes jusqu'alors, commencent à s'intéresser au secteur de la microfinance.

Cependant le produit ne couvre pas l'ensemble des besoins en financement des PME. Le produit a montré ses limites quant aux besoins en financement des investissements qui nécessitent une durée plus ou moins longue (5 ans ou plus).

En effet, depuis le démarrage de ses activités, les données montrent que plus de 75% des crédits alloués sont orientés vers le financement des besoins en fonds de roulement. Les autres besoins en financement tels que les investissements représentent environ 25% du montant des crédits alloués.

Les secteurs d'activités qui ont le plus bénéficié de crédit CFE sont le commerce et les services. Les autres secteurs comme l'agriculture, le bâtiment et la pêche sont faiblement financés par ce produit.

La situation du portefeuille crédit qui était saine en première année de fonctionnement s'est subitement détériorée en 2005. C'est pourquoi, durant cette année, la part allouée aux provisions a fortement augmenté affectant globalement les résultants des caisses de base.

Au cours de l'année 2006, des mesures de redressement ont été prises après évaluation du produit CFE. Ainsi, avec l'appui d'un assistant canadien et les expériences accumulées par les agents du CFE, la situation du portefeuille crédit s'est fortement améliorée. Parmi les importantes mesures prises, on peut noter la baisse du montant maximal du crédit de 50 millions à 20 millions. Et l'encours de crédit CFE qui était très élevé dans certaines caisses a été ramené en dessous de la barre des 40%.

Malgré les résultats obtenus, il existe plusieurs problèmes encore à résoudre au sein du CFE pour améliorer l'offre du produit.

Il faut noter l'insuffisance des analystes en crédit qui couvrent tout le territoire du Réseau PAMECAS. Les agents sont en permanence sur le terrain pour soit valider les informations recueillies au cours de l'entretien, soit faire le suivi du crédit ou le recouvrement en cas de retard de paiement de crédit.

Le volume de travail des agents du CFE est très élevé. En plus du montage financier des plans d'affaires des membres qui sollicitent le crédit, ils font les tâches de suivi et de recouvrement des crédits sur le terrain.

L'insuffisance des ressources humaines et matérielles au niveau du CFE a été notée et ceci peut être un handicap face à la forte croissance du produit.

En outre, il n'existe pas au sein du CFE une équipe spécialisée en recouvrement, nous l'avons déjà dit ; ce sont les analystes en crédit eux-mêmes qui procèdent au recouvrement.

CHAPITRE III : LES CONTRAINTES ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : les contraintes

Les contraintes majeures du Réseau PAMECAS, à l'instar de toutes les institutions de la Microfinance, quant à leur intervention au niveau du financement des PME, trouvent leurs explications dans :

- ✚ **la structure de ses ressources** qui sont principalement constituées par des dépôts à vue (l'épargne prévoyance) des membres. L'épargne prévoyance reste très volatile et ne peut être prêtée pour le moyen et le long terme. En outre, les dépôts à terme (DAT) comme l'épargne bloquée sont encore très faibles au niveau du Réseau. Le taux d'intérêt rémunérateur qui est de 4% pour un placement de six à douze mois pour un montant de cent mille francs CFA et 5% pour un placement d'une durée supérieure à douze mois pour le même montant n'est pas très incitatif pour les membres. L'intermédiation financière avec les banques commerciales limite les possibilités des caisses quant à l'offre d'un taux d'intérêt compétitif. Cette contrainte réduit la capacité du Réseau à transformer ses ressources en crédit surtout des crédits à long terme.
- ✚ **la capitalisation** car le capital social est généralement constitué des parts sociales des membres et de l'affectation d'une partie du résultat au capital. Il faut cependant noter, à ce niveau, que la loi PARMEC constitue un facteur limitant parce que le système mutualiste ne favorise pas une prise de participation importante au capital des IMF par des personnes physiques ou morales. Dans le Réseau, chaque membre libère une part sociale de quatre mille francs CFA et mille francs CFA de droit d'adhésion. Ce montant ne permet pas aux caisses de disposer de ressources stables convertibles en crédit pour le moyen et long terme.
- ✚ **le manque de relations commerciales entre le secteur bancaire et celui de la microfinance.** A quelques exceptions près, les banques jugent le secteur de la microfinance peu viable au regard des risques très élevés mais aussi à leur orientation plutôt sociale qu'économique. Avec le développement des IMF ces dernières années, cette mentalité commence à connaître une évolution favorable, notamment du fait des résultats appréciables réalisés par les IMF mais également de la concurrence entre banques sur un marché de plus en plus étroit.

- ✚ **la faible capacité technique des IMF en matière d'analyse des plans d'affaires des PME** : l'expertise des IMF, en matière d'évaluation de dossiers de demande de crédit, est limitée aux micro entreprises ou activités génératrices de revenus qui ne nécessitent pas d'analyse financière ou d'étude technique et de marché complexe. Traditionnellement, les IMF évaluent des demandes relativement simples (une page portant sur des données sur l'emprunteur, son activité, son besoin de financement), contrairement à des dossiers de PME qui doivent être plus élaborés et comprenant des éléments techniques, commerciaux, financiers et de gestion plus complets.
- ✚ **l'inefficacité du contrôle interne** qui relève d'un manque d'auditeurs internes formés à cet effet et pouvant assurer au sein du Réseau un audit interne pour prévenir les fraudes, les malversations et autres dysfonctionnements. La sincérité et la fiabilité des comptes en dépendent pour une large mesure ainsi que la qualité de la prise des décisions. Pour l'instant, rares sont les IMF qui ont développé des capacités internes pour ce type d'évaluation; d'un autre côté, le recours à une expertise externe représenterait un coût additionnel qui contribuerait à renchérir les charges des caisses.
- ✚ **l'absence d'Instituts d'enseignement préparant aux métiers de la microfinance**. Au Sénégal, cette absence ne permet pas aux IMF d'avoir des ressources humaines bien outillées pour exécuter toutes les tâches au niveau des caisses. Il existe des Ecoles comme l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée (ENEA) où la spécialisation en microfinance en dernière année de formation est possible. Cependant, l'adéquation entre les enseignements donnés et les besoins des IMF est à améliorer. Aussi, le réseau PAMAECAS investit beaucoup dans la formation aussi bien pour son personnel que pour ses dirigeants. Néanmoins, il faut reconnaître que beaucoup d'efforts sont à faire pour adapter ce type de formation aux besoins du Réseau.
- ✚ **la faible capacité entrepreneuriale des promoteurs** : les qualités et compétences techniques d'un bon entrepreneur font souvent défaut aux promoteurs de PME au Sénégal, ce qui n'est pas de nature à rassurer les éventuels prêteurs. Par ailleurs, ces structures sont faiblement capitalisées et

manquent de garanties ; leur connaissance des marchés et de la technologie est limitée ;

- ✚ **le fort taux des crédits en souffrances liés surtout à un manque d'une bonne stratégie de recouvrement.** Au niveau du CFE, ce sont les analystes en crédit qui font le suivi et le recouvrement des crédits. La dégradation de la qualité du portefeuille crédit commence à inquiéter les techniciens et les dirigeants du Réseau. En 2006, on a noté environ 800 millions de francs de prêts en retard pour une provision de 400 millions de francs CFA. Le PAMECAS doit beaucoup travailler pour assainir la qualité de son portefeuille crédit en insistant sur une bonne application de la politique de crédit en vue d'une meilleure maîtrise du risque crédit. La qualité du montage des dossiers et l'application des procédures peuvent aider à réduire les risques liés au crédit. Le réseau doit aussi disposer d'une équipe bien formée aux techniques de recouvrement et un service contentieux efficace.
- ✚ **la capacité des dirigeants à négocier des capitaux à bon marché pour les transformer en crédits au taux d'intérêt abordable pour les PME.** L'UM-PAMECAS est bien lotie dans ce domaine. Cependant, l'absence d'un organe financier pour ce réseau à l'instar de l'ACEP avec la BIMAO, renchérit le coût des capitaux obtenus sur le marché financier.

Section 2 : les recommandations

Pour que l'UM-PAMECAS puisse offrir aux PME un produit financier adapté à leurs besoins, il doit fournir des efforts pour lever les contraintes notées :

- ✚ L'UM-PAMECAS doit promouvoir l'épargne bloquée et l'épargne nantie pour disposer de ressources stables recyclables en crédits pour le moyen et long terme. Le produit financier le plus important noté dans le compte de résultat du réseau est l'intérêt sur le crédit. Les mutuelles doivent avoir un encours de crédit important pour consentir beaucoup de crédits mais en ayant toujours une attention particulière sur la qualité du portefeuille. Dans la réalisation des plans d'actions et lors de leurs campagnes de sensibilisation, les dirigeants doivent

insister sur les avantages que représente ce produit pour les caisses et pour les membres. Certains hommes d'affaires et les grands commerçants peuvent être démarchés pour adhérer aux mutuelles et faire de l'épargne bloquée.

- ✚ Le niveau de capitalisation du Réseau PAMECAS est acceptable mais il reste à améliorer. Cependant, la loi PARMEC qui, au nom des valeurs démocratiques de la mutualité n'autorise par une prise de participation des parts sociales inégales. La structure du bilan gagnerait à être améliorée à ce niveau. L'augmentation des capitaux propres reste largement dépendante de l'accroissement des adhésions. Aussi, la réalisation de bénéfices élevés contribue à améliorer le niveau de capitalisation et le renforcement des fonds propres par l'affectation du résultat annuel. Alors la rentabilité des caisses membres du réseau doit demeurer une préoccupation constante des techniciens et dirigeants du Réseau. En outre, la recherche de subventions venant des partenaires et de l'Etat du Sénégal aiderait le Réseau à accroître ses fonds propres et donc à augmenter son niveau de capitalisation.
- ✚ Les relations avec le système bancaire formel doivent être améliorées parce que les IMF constituent un pilier important du système financier. Actuellement le Réseau a une cote au niveau des banques commerciales. Mais le coût de l'intermédiation avec les banques est encore très élevé. A titre d'exemple, sur la marge bénéficiaire du service Moneygram, la Banque Sénégal-Tunisienne (BST) prend 80% et les caisses du Réseau 20%. Concernant les virements de salaires et de pensions, un grand retard est noté à la fin de chaque mois. Pour offrir ce service à ses membres salariés et retraités, le PAMECAS a ouvert un compte à la BST à cet effet ; mais le service connaît des lenteurs.
- ✚ L'amélioration de la capacité technique d'analyse des dossiers de crédits de projets importants qui nécessite une étude de marché et une étude financière plus complexes. Cela requiert d'une part le renforcement de capacités des agents de crédits des caisses de base et des analystes en crédit du CFE et d'autre part le recrutement des gestionnaires de projets mieux outillés dans ce domaine. Les Directeurs de caisse doivent avoir des compétences aussi bien en ingénierie financière qu'en management pour remplir correctement leurs

fonctions. Le développement rapide des caisses et la multiplication des opérations comptables obligent le réseau à mettre en place un contrôle interne efficace. Les exigences d'une formation adéquate concernent tous les agents qui exercent une fonction dans la caisse sans exception (l'agent chargé de l'accueil, le caissier, le caissier principal, l'agent de crédit et le Directeur ...). Il s'avère nécessaire, eu égard au développement très rapide de ce secteur, de créer au Sénégal un Institut Supérieur d'Enseignement préparant aux métiers de la microfinance. Cet institut à vocation sous régionale pourrait être parrainé par l'organe financier que le réseau PAMECAS envisage de mettre en place avec cinq autres réseaux des pays de la sous région. L'institut pourrait prendre en charge la recherche et l'innovation pour le compte de la Confédération.

- ✚ Les difficultés rencontrées dans le recouvrement au niveau du réseau relèvent de plusieurs ordres à notre avis. D'abord, il n'existe pas un service spécialisé avec des agents formés aux techniques éprouvées de recouvrement. A notre avis, la compétence des agents de crédit peut être limitée aux premiers moments du recouvrement. Au-delà de soixante jours, les dossiers doivent être confiés au service de recouvrement aidé du service contentieux. La surcharge de travail des agents de crédits réduit leur efficacité. Actuellement, ils ont en charge le montage financier des dossiers de crédits, la validation sur le terrain, le suivi des crédits accordés et le recouvrement. Il faudra aussi doter des agents et analystes de crédits, des moyens de déplacement pour améliorer leur efficacité. Le rôle des dirigeants des caisses de base est déterminant dans ce domaine. Ils doivent, de par leur connaissance du milieu, apporter leur soutien aux techniciens des caisses de base et de l'Union. Les procédures judiciaires pour le recouvrement et la réalisation des garanties sont longues et coûteuses pour les caisses. La détérioration de la qualité du portefeuille crédit fragilise les caisses et à terme peut jouer sur la confiance des membres propriétaires des caisses. C'est un problème complexe vu les objectifs commerciaux et sociaux de la microfinance. C'est pourquoi, les IMF et la BCEAO doivent orienter leurs réflexions pour doter des IMF de textes législatifs et réglementaires adaptés (amélioration de l'environnement juridique) pour la diligence dans le recouvrement du crédit ou la réalisation des garanties. Le Programme Régional d'Appui à la Microfinance Décentralisée

(PRAFIDE) élaboré par la BCEAO pour relayer les programmes arrivés à terme peut constituer ce cadre de réflexion. Le PRAFIDE qui couvre la période 2004-2008 a des objectifs spécifiques qui porte sur :

- ✓ l'amélioration de l'environnement des institutions de microfinance dans la zone de l'UEMOA ;
- ✓ le renforcement de l'efficacité des mécanismes de contrôles internes et externes. A ce titre, il est prévu une plus grande participation de la BCEAO et de la Commission Bancaire de l'UEMOA au contrôle des SFD ;
- ✓ la pérennisation des expériences actuelles le renforcement des capacités institutionnelles des SFD.

En outre, on n'insistera jamais assez sur ce point car la maîtrise des impayés est capitale pour une IMF car le risque crédit en microfinance est le plus important et le plus redoutable pour ces Institutions. Une IMF qui vise la viabilité et qui réussit à l'atteindre est celle qui arrive à récupérer entre 95% et 98% des crédits distribués auprès de ses membres. Pour y parvenir, il convient de mettre en place une approche stratégique de la politique de crédit et une approche opérationnelle appropriée.

La gestion stratégique du risque crédit est liée aux choix fait par l'institution en ce qui concerne son environnement interne et externe et à la clientèle qu'elle se propose de servir. Elle consiste à faire une bonne définition des axes de développement de l'IMF sur ses marchés actuels et futurs. Quant à la gestion opérationnelle du risque crédit, elle est la résultante des orientations stratégiques arrêtées par la Direction d'une IMF et consiste à définir et à mettre en œuvre des outils de gestion du risque.

- ✚ La recherche de capitaux externes pour avoir des ressources financières stables requiert de la part des techniciens une bonne capacité de négociation car ces ressources doivent être accessibles aux membres qui disposent le plus souvent de faibles capacités d'endettement. Les perspectives à court et moyen terme pour le PAMECAS de créer un organe financier avec cinq autres réseaux de la sous région aideraient à résoudre ce problème.

- ✚ Le PAMECAS doit améliorer la qualité de ses services car les membres deviennent de plus en plus nombreux et exigeants. Ceci permettra au Réseau de bien se positionner sur le marché par rapport à ses concurrents.

- ✚ Le renforcement des capacités techniques des IMF devra mettre l'accent sur :
 - ✓ la formation des agents de crédit à l'étude et à l'évaluation de dossiers et plans d'affaires plus complexes. Dans le montage financier des dossiers de crédit, il ne suffit pas, pour respecter la contrainte de financement, d'ajuster le budget de l'investissement à l'enveloppe des capitaux disponible ; encore faut-il s'assurer que le projet satisfait à l'impératif vital d'une trésorerie saine tout au long de la durée de l'emprunt. Pour ce faire, il est absolument indispensable d'établir un plan de financement sur la durée de l'emprunt au moins. En effet, un projet rentable dans son ensemble, c'est-à-dire qui garantit à la fois le remboursement et la rémunération des capitaux, peut entraîner des difficultés de trésorerie inacceptables et même insurmontables, surtout en cas de discordance entre le rythme des recettes et celui des remboursements d'emprunt. C'est pour éviter ces difficultés qu'il convient de procéder à une étude rigoureuse de la durée de l'emprunt et de sa modalité de remboursement de manière à réguler la trésorerie tout au long de l'emprunt. Cette vérification de la liquidité de l'entreprise s'opère en établissant une analyse financière détaillée. Notons qu'en toute rigueur l'établissement des comptes de résultats ainsi que le plan de financement ne suffit pas. Il convient également d'établir les bilans prévisionnels, les comptes d'exploitation prévisionnels, les tableaux d'équilibres ressources/emplois de manière à vérifier que l'endettement de l'entreprise tel qu'il résulte du plan de financement et des bilans prévisionnels en découlant, se situe à un niveau normal, moins du point de vue du prêteur que celui de l'emprunteur. Il s'agira à ce stade, d'apprécier le risque couru par l'entreprise face à ces bailleurs de fonds. En effet, le risque croît avec l'endettement de l'entreprise qui doit faire face à des sorties de fonds obligatoires à titre de remboursement du principal et de paiement des intérêts. C'est pour toutes ces raisons qu'il faut une formation

complémentaire des agents de crédit pour acquérir les outils relatifs nécessaires à l'analyse des projets plus complexes que ceux de la MPE.

- ✓ la formation à la conception et à la mise en place de produits et services financiers adaptés aux besoins de la PME ;

 - ✓ la formation aux techniques de prise de risques et de garantie etc.
- ✚ Il est important, à notre avis, d'augmenter le niveau de capitalisation et/ou la structure financière des PME. Ceci permettra d'améliorer la relation entre les PME pour le renforcement de leurs relations avec les structures financières et autres bailleurs de fonds. Les divers fonds (garantie, risque, bonification) disponibles ainsi que les lignes de crédits destinées au financement de la PME devront être recensés et rationalisés puis orientés vers les réseaux de microfinance viables. Le Ministère de la PME et de la Microfinance, le Ministère de l'Economie et des Finances, la BCEAO, les représentants des PME, les chambres consulaires pourraient constituer le comité de contrôle de l'utilisation de ces fonds.
- ✚ Les relations entre banques et IMF devront être plus étroites dès lors que ces dernières auront renforcé leur degré de professionnalisme et leur structure financière. Cela leur facilitera l'accès au refinancement à travers des prêts à moyen terme des banques qui pourront améliorer leur capacité de financement des PME.
- ✚ Il faudra s'orienter vers la promotion des activités de conseil et d'encadrement de la PME sénégalaise. A ce niveau, l'Etat a un rôle important à jouer dans la prise en charge partielle (subventions) du coût du conseil étant donné qu'à l'heure actuelle, les PME sont incapables de financer seules les activités de conseil et d'encadrement. Cela permettra aux PME d'améliorer la fiabilité des informations et leur transparence vis-à-vis des banques, des IMF et des investisseurs potentiels et de réduire le risque crédit.

✚ La production d'informations comptables sincères et fiables est une obligation du code du commerce pour toute entreprise. A cet effet, les dispositions réglementaires du SYSCOA appliquées au Sénégal depuis le 1^{er} janvier 1998 préconisent pour les entreprises, à la fin de chaque exercice, la présentation des états financiers comportant :

- ✓ un bilan de fin d'exercice ;
- ✓ un compte de résultat ;
- ✓ un tableau financier des ressources et des emplois ;
- ✓ un état annexé ;
- ✓ un état supplémentaire.

Tous ces éléments cités ci-dessus peuvent se résumer en arrêté de compte, c'est-à-dire un outil qui peut nous renseigner sur la situation exacte d'une entreprise. Alors, l'arrêté des comptes nous permet d'aboutir vers les documents qui informent les dirigeants, les gestionnaires mais aussi tous les partenaires économiques et financiers de l'entreprise sur sa situation exacte.

D'ailleurs, l'article 9 du code du commerce stipule que chaque entreprise doit arrêter ses comptes tous les ans en vue d'établir le bilan et le compte de résultat. Toutes ces mesures, pour être efficaces, devront être basées sur une gestion saine et transparente aussi bien au niveau des PME qu'au niveau des IMF.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Le présent travail qui a porté sur **"le financement de la PME par la microfinance : l'approche de l'UM-PAMECAS "** a été l'occasion pour nous de faire une étude parallèle de deux secteurs : le secteur de la PME (économique) et celui de la microfinance (financier). Après avoir étudié les potentialités de chaque secteur, nous avons tenté par une étude de cas du Réseau PAMECAS, à travers le produit CFE destiné aux entrepreneurs, de voir si les Instituts de Microfinance peuvent répondre efficacement aux besoins en financement de la PME.

C'est pourquoi, au cours de ce travail, nous avons essayé de ressortir l'importance du secteur de la PME dans le tissu industriel sénégalais, son poids socio-économique dans l'économie sénégalaise ainsi que ses contraintes structurelles d'accès aux crédits bancaires pour financer ses projets.

Dans la seconde partie de l'étude, nous nous sommes intéressés au secteur de la microfinance. Les informations recueillies sur le terrain nous ont permis de constater un développement rapide de ce secteur surtout durant ces dix dernières années. La multiplication des IMF, l'accroissement rapide du nombre de membres, le volume important de l'épargne collectée et l'encours de crédit sans cesse croissant prouvent le dynamisme et l'importance de ce sous secteur financier dans l'économie nationale.

Aujourd'hui, il est reconnu que la microfinance, en dehors des autres avantages qu'elle offre, constitue un instrument efficace de lutte contre la pauvreté par le micro-crédit qu'elle octroie aux populations et autres acteurs économiques n'ayant pas accès aux banques.

C'est pourquoi, l'Etat du Sénégal mise beaucoup sur ce secteur pour l'atteinte des objectifs du programme de stratégie de la croissance (SCA) accélérée et la réduction de la pauvreté de moitié d'ici 2015, objectif clairement formulé dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP, nouvelle version).

Cette volonté a été récemment traduite par la création d'un ministère chargé de la microfinance. Pour l'Etat, cette dernière est un instrument efficace de lutte contre la pauvreté. Cependant, sa fonction sociale ne peut être correctement remplie que lorsque la fonction commerciale est rentable. Une institution de la microfinance doit être considérée comme une entreprise dont l'organisation et la gestion doivent privilégier à la fois la rentabilité financière et l'impact social. La recherche de l'équilibre entre la fonction commerciale et la fonction sociale doit rester une préoccupation constante des dirigeants et des techniciens du Réseau PAMECAS.

L'étude a montré que le Réseau PAMECAS a une bonne connaissance de la MPE et a développé des techniques, des outils et des produits de plus en plus adaptés aux besoins de cette clientèle. D'ailleurs, de manière générale, les MPE constituent la clientèle de prédilection des IMF.

Le marché de la PME, quant à lui est une nouvelle expérience pour le Réseau PAMECAS. Pour cela, une démarche prudente et prospective est conseillée pour sa conquête. Des études approfondies doivent être menées pour une meilleure connaissance et une meilleure prise en charge des besoins financiers de la PME.

Cette étude de cas, qui a abordé dans quelques chapitres l'organisation du réseau PAMECAS et ses résultats, a montré un réseau viable tant au niveau institutionnel que financier. Fort de ces performances financières, l'UM-PAMECAS a pris une option courageuse en s'orientant vers la conquête du marché de la PME, jugé à risque par les banques commerciales.

L'analyse de ces résultats nous a permis d'aboutir à la conclusion suivante : le produit CFE est adapté au financement des besoins en fonds de roulement (environ 75% des crédits a été destiné au financement des Besoins en Fonds de Roulement). Les secteurs dominant dans l'allocation des crédits restent le commerce et les services.

Le crédit moyen par dossier accordé par le CFE est de quatre millions de francs CFA. Cette moyenne prouve que les montants sollicités ne sont pas élevés. Et l'essentiel des crédits sont consentis pour le court terme (maximum 12 mois).

Les résultats observés durant les premières années de son fonctionnement montrent que le produit n'était pas adapté au financement de montants importants et à long terme. L'octroi de crédit de faibles montants pour une durée de douze mois n'est adapté aux besoins en financement des investissements qui du reste constituent une grande préoccupation des PME.

Pour couvrir l'essentiel des besoins financiers des PME, le PAMECAS doit orienter ses efforts, à court et moyen terme, dans la recherche de ressources stables aussi bien internes qu'externes. Pour cela il faut promouvoir l'épargne bloquée par des taux de rémunération incitatifs et trouver sur le marché financier des ressources aux coûts accessibles à la PME.

Dans ses nouvelles orientations stratégiques, l'UM-PAMECAS envisage à moyen terme de constituer avec cinq autres réseaux de la sous région (2 du Mali, 1 du Burkina Faso, 1 du Togo et 1 du Bénin) une Confédération qui est un préalable (exigence légale) pour la création d'un organe financier. La réalisation de cet ambitieux projet permettra l'ouverture d'une Banque dans un des Etats membres et des unités d'affaire vraisemblablement dans les autres. L'organe financier offre des avantages certains en ce qu'il permet à chaque réseau membre de bénéficier de la solidarité des autres Réseaux et aussi d'avoir la possibilité d'aller chercher les ressources financières sur le marché international au même titre que les autres banques. En outre, il permet le dépôt de l'épargne non recyclée dans le crédit de ses membres à des taux plus intéressants et le transfert d'argent sans intermédiaire.

Aussi, la mise en place de l'organe financier permettra de créer des unités d'affaires comme les assurances par exemple. Cet organe financier permettra au PAMECAS de disposer de ressources stables et de pouvoir offrir des crédits plus importants et à longue durée.

Toutefois la disposition de ressources stables ne constitue pas la seule condition pour résoudre le problème du financement de la PME. Celle-ci doit fournir beaucoup d'efforts surtout dans le domaine de l'organisation, de la transparence

dans la gestion et du renforcement de capacités des entrepreneurs. C'est un préalable pour aider les IMF à réduire le risque crédit et maîtriser le taux de défaillance en vue d'assurer un portefeuille de crédit sain.

Dans cette perspective, l'Etat du Sénégal, à travers l'ADEPME et les IMF qui investissent le créneau de la PME doivent accompagner celle-ci dans son organisation et la mise en place de son système d'information et de gestion par la formation des dirigeants. Des sessions de formation avec des modules simples, adaptés à la comptabilité et aux montages financiers des plans d'affaires et au management des MPE et des PME doivent être organisées régulièrement à l'intention de leurs agents. Ainsi, ces entreprises, qui ont une organisation et des procédures administratives et de gestion encore informelles vont se formaliser progressivement. C'est un processus qui sera long et coûteux mais nécessaire pour que ces entreprises puissent répondre à certaines exigences des institutions financières.

Par ailleurs, l'UM-PAMECAS qui a fini la phase de consolidation (2000-2005), a amorcé à partir de l'année 2006 la phase d'expansion et de modernisation du Réseau. Ce nouveau chantier a été défini sur quatre axes prioritaires :

- ✚ la finalisation de l'informatisation de toutes les caisses avant 2009, la centralisation des bases de données et la réalisation de l'intercaisse ;
- ✚ la transformation et la modernisation du réseau ;
- ✚ le management stratégique des ressources humaines ;
- ✚ l'amélioration de la qualité de service.

La réalisation de ces objectifs permettra au Centre Financier des Entrepreneurs de mieux faire face aux besoins en financement de la PME.

Aujourd'hui, le CFE pour asseoir sa stratégie de croissance peut compter sur un Réseau qui est leader au Sénégal en sociétariat (242 000 membres), deuxième en épargne (15 milliards de F CFA), troisième en crédit (14 milliards 300 millions de F CFA) avec 21 milliards d'actif net en fin 2006.

L'étude portant sur le CFE et le crédit destiné aux entrepreneurs est fort intéressante. Cependant, l'absence de données sur une durée de trois ans n'autorise pas une analyse approfondie de la tendance générale et de dégager par conséquent des perspectives pertinentes. Aussi, dans l'étude, nous n'avons pas pu ressortir l'octroi de crédits par besoins en financement et par secteur d'activités. La confidentialité de certaines informations a été un frein à l'approfondissement de l'étude. Le taux d'impayés et les provisions par année nous aurait permis d'identifier les domaines d'activités à risque et orienter les crédits vers les secteurs solvables et éventuellement de proposer des solutions à ceux qui sont jugés à risque comme la pêche. Aussi, il ne nous a pas été possible de disposer des données récentes (données de 2005 et 2006) pour mieux apprécier la situation actuelle du CFE. La possession de ces données aurait sans doute renforcé la qualité de l'argumentaire et la pertinence des recommandations.

En outre, une enquête de satisfaction des entrepreneurs bénéficiaires des services du CFE nous aurait permis d'apprécier correctement la qualité du produit. Une étude portant sur ce sujet permettra de faire une appréciation plus objective sur la question.

A travers ce mémoire, nous espérons avoir contribué à rendre plus accessibles les informations sur les possibilités de financement de la PME par la microfinance en s'appuyant sur l'expérience de l'UM-PAMECAS.

Le sujet est vaste et les pistes de réflexion et d'investigation sont nombreuses. La microfinance étant un secteur à la fois intéressant et passionnant, d'autres travaux de recherches plus approfondis pourront venir compléter ce modeste travail.

BIBLIOGRAPHIE ET SITES INTERNET

- Textes règlementaires

Loi n° 95 – 03 du 5 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

Décret n° 97 – 1106 du 11 novembre 1997 portant application de la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

Charte de les Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal.

- Ouvrages

BAIDARI M.B. (2005) : La théorie des organisations, fascicule de cours MPGEO ISGEO – Cesag

BARRO I. (2004) : Microfinance et petites entreprises au Sénégal

BONANE M. (1994) : Le capital-Risque, une nouvelle approche du financement des PME , mémoire de fin d'études – Cesag

CAMARA L. (2006) : La gestion des risques en microfinance

CFE (2005) : Plan d'affaire 2005 -2009

Direction de la PME (2005) : Etude sur la performance des entreprises sénégalaises

FALL M. E. (2006) : Politique financière de l'entreprise, fascicule de cours MPGEO ISGEO – Cesag

Jaques M. ; Gérard A. (1990) : Investissement et financement, collection pédagogique multimédia

MAIGA M. (2005) : Analyse des indicateurs de performance financière des institutions de microfinance au Sénégal : Etude du cas du PAMECAS, mémoire de fin de cycle MPGEO/Finance – Comptabilité – Audit Cesag;

PAMECAS (2004) : Rapport annuel d'activités

PAMECAS (2004) : Politique de crédits

République du Sénégal (2006) : Document de Stratégies de Réduction de la Pauvreté (DSRP)

République du Sénégal (2006) : Stratégies de Croissance Accélérée

SAMB Nd. (2005) : Socio-Anthropologie des organisations africaines,

fascicule de cours / MPGEO – ISGEO – Cesag

Vizzanova (1993) : Mémento de gestion financière

- **Sites Internet**

BECAO : www.bceao.org

CGAP : www.cgap.org

MICROFINANCE : www.lamicrofinance.org

PAMECAS : www.pamecas.org

PLANET RATING : www.planetrating.org

PORTAIL MICROFINANCE : www.senegal.portailmicrofinance.org

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ETAT DE LA SITUATION PATRIMONIALE COMBINEE AU 31 DECEMBRE 2003

BILAN - ACTIF COMPARE (en FCFA)

	Exercice clos le 31-12-03			Montants Nets au 31-12-02
	Montants bruts	Amortissements ou provisions	Montants Nets au 31-12-03	
Opérations avec les institutions financières et assimilées (1)	2 967 653 360	0	2 967 653 360	3 051 413 397
Encaisse et comptes ordinaires	390 635 195	0	390 635 195	426 404 456
Caisse	266 915 446		266 915 446	304 795 249
Banque, dépôt à vue	119 570 049		119 570 049	109 864 152
Chèques et effets à l'encaissement	4 149 700		4 149 700	11 745 055
Dépôt à terme	2 577 018 165	0	2 577 018 165	2 625 088 941
Banque	2 565 622 582		2 565 622 582	2 603 620 080
Créances rattachées	11 395 583		11 395 583	21 388 861
Prêts à moins d'un an	0	0	0	0
Prêts à terme	0	0	0	0
Opérations avec les membres (2)	7 744 672 053	123 356 070	7 621 315 983	5 587 264 765
Crédits sains	7 462 547 402	0	7 462 547 402	5 461 823 338
Court terme	5 028 259 089		5 028 259 089	3 927 103 102
Moyen terme	2 038 611 408		2 038 611 408	1 410 854 153
Long terme	275 214 681		275 214 681	35 565 326
Créances rattachées	120 462 224		120 462 224	88 300 757
Créances en souffrances	282 124 651	123 356 070	158 768 581	125 441 427
Opérations diverses (3)	185 455 371	8 275 000	177 180 371	190 222 621
Stock	44 924 586		44 924 586	44 229 041
Titres à court terme			0	0
Débiteurs divers	109 005 988	8 275 000	100 730 988	105 346 892
Avances au personnel	627 644		627 644	908 921
Autres débiteurs divers	83 752 123		83 752 123	104 437 971
Autres créances en souffrances	24 626 221	8 275 000	16 351 221	0
Compte de régularisation	31 524 797	0	31 524 797	40 646 688
Charges constatées d'avance	12 250 312		12 250 312	3 128 643
Produits à recevoir	1 677 800		1 677 800	2 324 668
Charges à répartir	17 596 685		17 596 685	35 193 377
Immobilisations (4)	1 090 678 173	266 461 950	824 216 223	354 567 249
Immobilisations financières	20 000 000	0	20 000 000	17 461 433
. Titres de participation	20 000 000		20 000 000	10 000 000
. Autres titres immobilisés			0	7 461 433
Dépôt et cautionnement	10 164 452		10 164 452	8 779 180
Immobilisations incorporelles	31 329 967	0	31 329 967	0
Frais immobilisés	26 987 567		26 987 567	0
Valeurs immobilisées	4 342 400		4 342 400	0
Immobilisations corporelles	987 070 245	266 461 950	720 608 295	249 898 625
. Terrains et aménagement de terrains	18 000 000		18 000 000	12 000 000
. Constructions	179 202 462	8 391 025	170 811 437	54 205 528
. Autres immobilisations corporelles	789 867 783	258 070 925	531 796 858	183 693 097
Immobilisations en cours	42 113 509		42 113 509	78 428 011
TOTAL ACTIF (5) = (1+2+3+4)	11 988 458 957	398 093 020	11 590 365 937	9 183 468 032

ETAT DE LA SITUATION PATRIMONIALE COMBINEE AU 31 DECEMBRE 2003

BILAN PASSIF COMPARE (en FCFA)

PASSIF	Exercice clos le 31-12-03	Exercice clos le 31-12-02
Opérations avec les institutions financières et assimilées (6)	350 254 639	240 628 339
Emprunt à moins d'un an	79 976 296	0
Caisse centrale	79 976 296	
Banque ou autres		
Dettes rattachées		
Emprunt à terme	270 278 343	240 628 339
Caisse centrale	270 278 343	240 628 339
Banque ou autres		
Dettes rattachées		
Ressources affectées		
Opérations avec les membres (7)	7 696 912 362	6 521 975 810
Dépôt des membres	7 696 912 362	6 521 975 810
Dépôt à vue	4 891 926 096	4 159 382 269
Dépôt à terme	479 910 781	417 254 554
Autres dépôts	2 320 647 133	1 941 842 817
Dettes rattachées	4 428 352	3 496 170
Opérations diverses (8)	179 145 171	119 467 388
Créditeurs divers	118 105 261	72 047 269
Etat et organismes sociaux	56 369 371	21 447 308
Autres créditeurs divers	61 735 890	50 599 961
Compte de régularisation	61 039 910	47 420 119
Produits constatés d'avance	98 145	25 440
Charges à payer	60 941 765	47 394 679
Provisions, Fonds propres et assimilées (9)	3 364 053 765	2 301 396 495
Provisions du passif		
Subvention d'investissement	357 241 798	101 432 815
Report à nouveau	165 753 006	122 455 886
Autres réserves	342 510 406	302 099 548
Réserves facultatives	656 905 288	309 753 499
Réserve générale	271 799 603	165 627 068
Fonds de dotation	504 567 482	322 486 081
Capital Social	502 762 000	418 470 500
Excédent ou déficit	562 514 182	559 071 098
Poste de liaison		
TOTAL PASSIF (10) = (6+7+8+9)	11 590 365 937	9 183 468 032

ETAT DE LA SITUATION PATRIMONIALE COMBINEE AU 31 DECEMBRE 2004

BILAN - ACTIF COMPARE (en F CFA)

Exercice clos le 31-12-04

	Montants bruts	Amortissements ou provisions	Montants Nets au 31-12-04	Montants Nets au 31-12-03
Opérations avec les Institutions financières et assimilées (1)	2 264 933 649	0	2 264 933 649	2 967 653 360
Encaisse et comptes ordinaires	551 887 535	0	551 887 535	390 635 195
Caisse	310 307 588		310 307 588	266 915 446
Banque, dépôt à vue	218 741 427		218 741 427	119 570 049
Chèques et effets à l'encaissement	22 838 520		22 838 520	4 149 700
Dépôt à terme	1 713 046 114	0	1 713 046 114	2 577 018 165
Banque	1 704 010 958		1 704 010 958	2 565 622 582
Créances rattachées	9 035 156		9 035 156	11 395 583
Prêts à moins d'un an			0	0
Prêts à terme			0	0
Opérations avec les membres (2)	11 513 762 687	194 119 006	11 319 643 681	7 621 315 983
Crédits sains	11 073 365 217	0	11 073 365 217	7 462 547 402
Court terme	7 094 373 607		7 094 373 607	5 028 259 089
Moyen terme	3 036 330 101		3 036 330 101	2 038 611 408
Long terme	773 733 355		773 733 355	275 214 681
Créances rattachées	168 928 154		168 928 154	120 462 224
Créances en souffrances	440 397 470	194 119 006	246 278 464	158 768 581
Opérations diverses (3)	673 280 690	26 666 882	646 613 808	177 180 371
Stock	38 007 522		38 007 522	44 924 586
Titres à court terme			0	0
Débiteurs divers	569 681 033	26 666 882	543 014 151	100 730 988
Avances au personnel	8 048 280		8 048 280	627 644
Autres débiteurs divers	524 481 139		524 481 139	83 752 123
Autres créances en souffrances	37 151 614	26 666 882	10 484 732	16 351 221
Compte de régularisation	65 592 135	0	65 592 135	31 524 797
Charges constatées d'avance	3 375 038		3 375 038	12 250 312
Produits à recevoir	62 217 097		62 217 097	1 677 800
Charges à répartir				17 596 685
Immobilisations (4)	1 493 110 239	477 947 530	1 015 162 709	824 216 223
Immobilisations financières	20 000 000	0	20 000 000	20 000 000
. Titres de répartition				20 000 000
. Autres titres immobilisés	20 000 000		20 000 000	0
Dépôt et cautionnement	20 157 457		20 157 457	10 164 452
Immobilisations incorporelles	41 032 070	0	41 032 070	31 329 967
Frais immobilisés				26 987 567
Valeurs immobilisées				4 342 400
Immobilisations corporelles	1 393 301 472	477 947 530	915 353 942	720 608 295
. Terrains et aménagement de terrains	138 095 857		138 095 857	18 000 000
. Constructions	280 387 180	20 099 316	260 287 864	170 811 437
. Autres immobilisations corporelles	974 818 435	457 848 214	516 970 221	531 796 858
Immobilisations en cours	18 619 240		18 619 240	42 113 509
TOTAL ACTIF (5) = (1+2+3+4)	15 945 087 265	698 733 418	15 246 353 847	11 590 365 937

ETAT DE LA SITUATION PATRIMONIALE COMBINEE AU 31 DECEMBRE 2004		
BILAN PASSIF COMPARE (en FCFA)		
	Exercice clos le 31-12-04	Exercice clos le 31-12-03
Opérations avec les institutions financières et assimilées (6)	168 020 207	350 254 639
Emprunt à moins d'un an	0	79 976 296
Caisse centrale	0	79 976 296
Banque ou autres		
Dettes rattachées		
Emprunt à terme (Caisse centrale)	168 020 207	270 278 343
Caisse centrale		270 278 343
Banque ou autres		
Dettes rattachées		
Ressources affectées		
Opérations avec les membres (7)	10 271 808 220	7 696 912 362
Dépôt des membres	10 271 808 220	7 696 912 362
Dépôt à vue	6 929 380 347	4 891 926 096
Dépôt à terme	617 302 961	479 910 781
Autres dépôts	2 713 006 582	2 320 647 133
Dettes rattachées	12 118 330	4 428 352
Opérations diverses (8)	478 852 785	179 145 171
Créditeurs divers	365 552 785	118 105 261
Etat et organismes sociaux	54 193 668	56 369 371
Autres créditeurs divers	311 359 117	61 735 890
Compte de régularisation	113 300 000	61 039 910
Produits constatés d'avance	6 556 375	98 145
Charges à payer	106 743 625	60 941 765
Provisions, Fonds propres et assimilées (9)	4 327 672 635	3 364 053 765
Provisions retraite	11 138 052	
Autres provisions du passif	50 717 052	
Subvention d'investissement	227 023 570	357 241 798
Report à nouveau	178 044 771	165 753 006
Autres réserves	332 790 699	342 510 406
Réserves facultatives	1 087 056 501	656 905 288
Réserve générale	372 186 118	271 799 603
Fonds de dotation	693 479 303	504 567 482
Capital Social	636 403 700	502 762 000
Excédent ou déficit	738 832 869	562 514 182
Poste de liaison		
TOTAL PASSIF (10) = (6+7+8+9)	15 246 353 847	11 590 365 937

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Années	2002	2003	2004
Indicateurs d'Activités			
Nombre total d'employés	171	186	224
Total Actif (M CFA)	139 839 176	1 766 911 590	2 324 315 246
Encours de crédit	8 587	11 623	17 295
Encours d'épargne	9 937	11 727	15 641
Nombre d'emprunteurs actifs	23 090	30 783	40 604
Nombre d'épargnants	53 023	78 879	98 341
Taux Effectif Global	27,70%	27,70%	26,50%
PAR 31-365 jours	9,10%	8,50%	8,40%
PAR supérieur à 365 jours	0,00%	0,00%	0,00%
Taux de pertes sur prêts	0,80%	2,30%	1,70%
Ratio de couverture du risque	26,00%	19,00%	20,50%
Indicateurs de Performance			
ROE	23,50%	13,40%	11,90%
Dettes/Fonds propres	300,00%	244,50%	252,30%
ROA	5,30%	3,60%	3,40%
Autonomie opérationnelle	147,30%	130,00%	124,60%
Autonomie financière	116,00%	105,40%	103,70%
Rendement du portefeuille	22,00%	25,10%	22,10%
Ratio de charge d'exploitation	16,50%	21,10%	18,90%
Emprunteur par employé	135	166	181
Ratio de charge financière	0,40%	0,30%	0,20%
Indicateurs de Croissance			
Croissance du portefeuille de prêt	20,00%	35,40%	48,80%
Croissance de l'épargne	20,50%	18,00%	33,40%
Croissance de l'actif	25,80%	26,30%	31,50%