

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS**

**MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES ENTREPRISES ET
DES ORGANISATIONS (MPGEO)**



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

**LA PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT DES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES PAR LE CREDIT MUTUEL DU
SENEGAL (CMS): CAS DE LA CAISSE DE COLOBANE**

Présenté par :
M. Ibrahima NDIAYE

Sous la direction de :
Pr Séga BALDE

Chargé de la Prospection et du
Développement au CESAG

4ème PROMOTION
(2004 / 2006)



REMERCIEMENTS

Rendons grâce à ALLAH et à Son Illustre Prophète Mohamed (PSL) pour nous avoir permis de mener à terme notre formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

Nous tenons tout particulièrement à remercier :

- ✦ Monsieur Aboubacry Demba LOM, le Directeur de la Planification pour avoir accepté de financer notre formation ;
- ✦ Monsieur Séga BALDE, Chargé de la Prospection et du Développement au CESAG, notre Directeur de Mémoire qui n'a ménagé aucun effort pour assurer notre encadrement ;
- ✦ Monsieur Mamadou TOURE, Directeur Général du Crédit Mutuel du Sénégal qui a bien voulu nous accueillir dans son institution pour les besoins de notre recherche.
- ✦ L'ensemble des professeurs du CESAG qui ont donné le meilleur d'eux – mêmes pour nous assurer une formation de qualité.

Nous joignons à ces remerciements :

- ❖ Le PCA, le gérant et l'ensemble du personnel de la caisse locale du CMS de Colobane pour leur attention à notre endroit ;
- ❖ Tous les agents du CMS à quelque niveau où ils se situent pour leur bonne collaboration ;
- ❖ Tous les collègues de la Direction de la Planification pour leur soutien constant ;
- ❖ L'ensemble de mes camarades de la 4^{ème} Promotion M.P.G.E.O. (2004 – 2006), particulièrement à ADAMOU Saïbou, ADAMOU Ibrahim et Elhadji MAAL, pour les moments exaltants et inoubliables de notre vie que nous avons passés ensemble au CESAG ;
- ❖ A ma petite famille, à mes parents et amis pour m'avoir accepté et aimé !

Que tout le monde trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

LISTE DES ABREVIATIONS

ACEP	Alliance du Crédit et d'Épargne pour la Production
ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
ADPME	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
AES	Aménagement, Equipement et Social
AGR	Activités Génératrices de Revenus
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIMAO	Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BRS	Banque Régionale de Solidarité
CC	Comité de Crédit
CCMAO	Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest
CE	Commission Européenne
CICM	Centre International du Crédit Mutuel
CMS	Crédit Mutuel du Sénégal
CS	Comité de Surveillance
DAT	Dépôt A Terme
FCCMS	Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal
FNPI	Fonds National de Promotion de la Jeunesse
GCAP	Groupe Consultatif d'Appui aux Pauvres
GEC	Groupe d'Épargne et de Crédit
IMF	Institution de Micro Finance
MEC	Mutuelle d'Épargne et de Crédit
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONU	Organisation des Nations - Unies
PAMECAS	Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal
PCA	Président du Conseil d'Administration
PEP	Plan Épargne Projet
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries
SFD	Systèmes Financiers Décentralisés
SONEPI	Société Nationale d'Études et de Promotion Industrielle
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UPI	Unité de Production Informelle

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Fiche d'enquête des PME financées par la caisse de Colobane ;

Annexe 2 : Guide d'entretien destiné aux responsables du CMS ;

Annexe 3 : Liste des sociétaires enquêtés ;

Annexe 4 : Liste des responsables du CMS rencontrés ;

Annexe 5 : Guide d'analyse financière.

FIGURES ET TABLEAUX

N°	Désignations des figures	pages
1	Organigramme général de la FCCMS	37
2	Organigramme d'une caisse locale du CMS	39
3	Organigramme de la caisse de Colobane	43
4	Principales étapes d'un dossier de crédit	46
N°	Désignations des tableaux	pages
1	Type de crédits- conditions du crédit- Taux d'intérêt- Délai	35
2	Evolution du sociétariat de 2003 à 2005	47
3	Evolution des dépôts de 2003 à 2005	47
4	Situation des crédits de la caisse de 2003 à 2005	49
5	Sociétariat- produits et services- Garanties	54
6	Organisation et moyens de la caisse de Colobane	55
7	Résultats financiers du Groupe CMS	58
8	Caractéristiques des PME enquêtées	59

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES ABREVIATIONS	ii
LISTE DES ANNEXES	iii
FIGURES ET TABLEAUX	iv
TABLE DES MATIERES	
INTRODUCTION GENERALE	1
CONTEXTE DE L' ETUDE	2
PROBLEMATIQUE	3
OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	5
INTERET DE L'ETUDE	5
METHODOLOGIE DE COLLECTE DES DONNEES	6
PLAN DE L'ETUDE	7
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	8
<u>CHAPITRE I: MICRO FINANCE ET PME</u>	14
<u>SECTION 1: QU'EST CE - QUE LA MICRO FINANCE ?</u>	15
1.1 Origines	15
1.2 Définitions	16
1.3 Services proposés	17
1.4 Public cible	17
<u>SECTION 2 : DISPOSITIFS LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES</u>	19
2.1 Cadre réglementaire	19
2.2 Typologie et Caractéristiques des IMF	22
Synthèse partielle	22
<u>CHAPITRE II : NOTION DE PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE (PME)</u>	23
<u>SECTION 1 : DEFINITIONS</u>	24
1.1 Définition selon la taille et le chiffre d'affaires	24
1.2 Définition selon l'encours de crédit	25
1.3 Définition selon la Commission Européenne	25

<u>SECTION 2 : ENVIRONNEMENT DES PME</u>	26
2.1 Environnement des PME à Dakar	26
2.2 Typologie des PME	27
2.3 Cas pratiques	27
Synthèse partielle	30
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE	31
<u>CHAPITRE I: LE CREDIT MUTUEL DU SENEGAL (CMS)</u>	32
<u>SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DU CMS</u>	33
1.1 Historique	33
1.2 Objectifs - philosophie - produits et services	34
1.3 Ressources du CMS	35
1.4 Cadre institutionnel	36
1.5 Organisation et fonctionnement du CMS	36
1.6 Rôle de la BIMA O	40
SECTION 2 : LA CAISSE DE COLOBANE	41
2.1 Organisation et fonctionnement	42
2.2 Situation de la caisse	47
2.3 Présentation des PME financées	50
2.4 Analyse de la situation	53
RECOMMANDATIONS	64
CONCLUSION GENERALE	68
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	70
<u>ANNEXES</u>	71

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

En ce début du XXI^e siècle, la pauvreté constitue un fléau que tous les pays du monde partagent. En Afrique subsaharienne, la situation est plus complexe et la pauvreté y est devenue endémique. Dans la même dynamique, l'économiste Jacques Morisset¹ affirmait que « Le problème de la pauvreté presque partout en Afrique est qu'elle semble dans une très large mesure immuable. On naît pauvre, on meurt pauvre. Briser ce cercle passe par la création d'une nouvelle dynamique de l'espoir. »

Cette citation illustre de manière pertinente la grande préoccupation des dirigeants du monde par rapport au phénomène de la pauvreté.

Le Sénégal n'échappe guère à ce fléau malgré un taux de croissance de plus de 6,3% noté depuis l'année 2000. L'accès aux services sociaux de base tels que l'eau, l'électricité ... pose problème et la majeure partie de la population (65%) vit en dessous du seuil de pauvreté, c'est-à-dire avec moins de un dollar/jour*.

Dans les villes où le coût du loyer demeure exorbitant et où le chômage connaît un accroissement important, les familles vivent dans une promiscuité qui engendre un impact néfaste sur le plan social.

Devant une demande sociale de plus en plus forte, l'Etat a mis en place des mécanismes pour apporter des solutions à cette situation préoccupante. C'est dans ce cadre que le Ministère chargé des PME et de la Micro Finance a été créé pour lutter contre le sous emploi et promouvoir les petites et moyennes entreprises qui constituent le socle de nos économies en développement. Ainsi, de vastes programmes de crédits ont été mis à la disposition des couches les plus vulnérables que sont les jeunes et les femmes.

Ces petits crédits qui leur étaient octroyés avaient pour but de les aider à mener des activités génératrices de revenus pour améliorer leurs conditions d'existence.

Cependant, cette démarche a vite montré ses limites car le crédit distribué n'a jamais connu un taux de remboursement satisfaisant. Tirant les leçons et toujours soucieux du devenir des populations, l'Etat a pris la résolution de faire appel à des opérateurs spécialisés en micro finance. Dès lors, le nombre de bénéficiaires a beaucoup augmenté, ce qui a conduit progressivement à l'émergence des petites et moyennes entreprises qui, face à la désarticulation actuelle des structures économiques, assurent tant bien que mal, la survie des ménages. Mais, comme la plupart de ces entités économiques évoluent dans le secteur

¹ Source : Article réalisé par Jacques Morisset, économiste principal extrait du magazine "Les Échos de la Banque mondiale". Numéro 6 - Décembre 2006

* Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) I

informel, elles restent confrontées à de sérieux problèmes de financement de leurs activités. Pour elles, la micro finance constitue donc une grande opportunité pour les sortir de leur léthargie et booster l'économie du pays en général.

PROBLEMATIQUE

Suite aux chocs pétroliers des années 70, l'économie mondiale a connu un contexte de crise marqué par une avancée de la pauvreté, une demande de plus en plus forte de crédits et une inadéquation de certaines demandes de crédit avec les conditions des banques classiques.

En réponse à cette situation, les populations pauvres et/ou à faibles revenus exclues des circuits financiers classiques, ont partout adopté des stratégies de survie basées sur le regroupement autour d'institutions financières formelles ou informelles que sont les tontines, les mutuelles et les groupements d'épargne et de crédit... pour avoir un accès rapide au crédit.

Dans la région de l'UEMOA, même si les pratiques d'épargne et de crédit (tontines, clubs d'épargne, caisses de solidarité, fonds rotatifs, coopératives d'épargne et de crédit) ont des origines lointaines, les statistiques montrent qu'en Afrique, plus de la moitié de la population (environ 300 millions de personnes) vivent dans une extrême pauvreté. Seulement 4% environ de la population possèdent un compte en banque, et le volume des dépôts bancaires par personne est très en dessous de celui d'autres continents. En plus de cela, seulement 1% des africains a un prêt ou une autre forme de crédit provenant d'une institution financière formelle, et le nombre de prêts par personne s'avère inférieur à celui des autres régions du globe.

Les institutions de micro crédit, encore appelées Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) fonctionnent sur la base de la solidarité et de l'entraide. Grâce à la souplesse de leur organisation, elles stimulent ainsi l'initiative privée et constituent pour la communauté internationale, un moyen efficace pour atteindre les huit (08) Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Aussi, l'Organisation des Nations Unies (ONU) avait décrété l'année 2005 « année du micro crédit » dans l'espoir de faire de la micro finance un puissant vecteur de réduction de la pauvreté dans le monde.

Bien que l'on ait assisté, ces dernières années, à une forte croissance des institutions de micro finance (IMF) de par le monde, la demande de services de micro finance reste largement insatisfaite. En effet, sur une demande globale estimée à 500 millions de familles, seuls 30 millions seraient touchés en 2002. Sur les continents, la couverture est très inégale. En Asie :

9,3% des familles les plus pauvres seraient touchées contre seulement 6% en Amérique Latine et en Afrique².

L'inclusion financière et l'infrastructure des services financiers se révèlent trop souvent inadéquates pour permettre la fourniture efficace d'une large gamme de produits et services financiers.

Toutefois, la politique nationale du Gouvernement du Sénégal en matière de micro finance stipule qu'« Aujourd'hui, même si l'impact de la micro finance reste globalement limité, des études et recherches montrent qu'elle doit être considérée comme un moyen d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015³.

Dans le même ordre d'idées, le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (GCAP) considère que la micro finance, par le biais des services financiers durables qu'elle fournit aux pauvres, contribue à l'atteinte de ces objectifs. En fait, l'accès aux services financiers constitue une base à partir de laquelle d'autres besoins peuvent être satisfaits : santé, éducation, conseils de nutrition, autonomisation des femmes⁴... »

Au Sénégal, le secteur de la micro finance est très dynamique. Au 31 décembre 2003, il avait atteint 510 883 bénéficiaires pour un volume de crédit de 57,8 milliards FCFA et un encours de dépôts de 42,1 milliards Fcfa².

Le marché est dominé par les sept (07) réseaux dont l'encours de crédit s'élève à 37,2 milliards Fcfa. Parmi eux, le CMS, l'ACEP et le PAMECAS qui ont capitalisé chacun, plus d'une dizaine d'années de pratique, et qui bénéficiant certes d'appuis financiers de bailleurs de fonds ne disposent pas moins de ressources humaines au professionnalisme avéré. Chacun de ces réseaux est considéré comme une institution financièrement autosuffisante.

Pour les besoins de notre recherche nous avons choisi le Crédit Mutuel Sénégalais (CMS) qui a su très vite s'adapter aux innovations technologiques et qui, aujourd'hui, figure parmi les leaders incontestés du secteur. Le dynamisme de ses dirigeants, la modernité de ses installations, le professionnalisme de ses ressources humaines lui ont valu la confiance de son sociétariat et l'offre d'une vaste gamme de produits et services.

² Source : *Sénégal- Lettre de politique sectorielle de micro finance- atelier de validation –décembre 2004*

³ Sénégal : *Plan d'orientation pour le Développement Economique et Social 1996 - 2001 (IXième Plan)*

⁴ Source : *Rapport sur le Développement des Etats de l'UEMOA - 2003*

Depuis quelques années, ses performances accrues lui ont permis de s'intéresser petit à petit aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), pour les aider à trouver un financement adéquat à l'extension de leurs activités.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

1. objectif général

Le but de notre travail est de réfléchir sur les problèmes que rencontrent les PME financées par le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) pour proposer des solutions permettant d'améliorer la relation PME/CMS.

2. objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques se résument à :

- ❖ la connaissance du secteur de la micro finance en général et de l'institution CMS en particulier ;
- ❖ la connaissance des bénéficiaires et de leur environnement ;
- ❖ la formulation de recommandations permettant d'assurer la pérennité et l'amélioration de la qualité du système de financement mis en place.
- ❖ la formulation de recommandations aux Institutions de Micro Finance (IMF) en général en matière de financement des PME.

HYPOTHESE DE TRAVAIL

En nous appuyant sur les entreprises bénéficiaires d'un financement du CMS, il s'agira de vérifier l'hypothèse selon laquelle les IMF répondent aujourd'hui, de façon adaptée aux besoins des PME.

Comme indicateur, nous nous baserons sur les résultats des enquêtes et entretiens réalisés au sein de l'organisation mais aussi et surtout auprès des PME bénéficiaires de crédit CMS et sur le degré de satisfaction de leurs demandes de crédits.

INTERET DE L'ETUDE

L'intérêt de cette étude se situe à plusieurs niveaux pour le stagiaire, pour le CESAG, pour le CMS, pour le lecteur.

1. Pour le stagiaire :

- Mettre en application les connaissances acquises durant la formation en matière de diagnostic d'une organisation ;
- Contribuer à la recherche de solutions à un problème qui préoccupe la communauté et qui porte sur la pérennité et la qualité du financement des PME par les institutions de micro finance ;

2. Pour le CESAG

- disposer d'une étude de cas approfondie sur une institution de micro finance faite grâce à l'utilisation d'outils enseignés par un de ses professeurs ;

3. Pour le CMS

- Disposer d'informations sur les PME ayant bénéficié d'un financement de l'institution ;
- proposer des solutions réalistes qui permettront d'inscrire le système de financement des PME dans la durée ;

4. Pour le lecteur

- disposer d'informations utiles sur un sujet de même nature ;
- avoir une idée sur l'état d'avancement de la recherche sur le sujet ;
- gagner du temps sur certains aspects liés à la question.

METHODOLOGIE DE COLLECTE DE DONNEES

L'investigation porte sur la collecte de l'information nécessaire à la mise en œuvre de notre méthodologie. Elle est donc articulée autour de :

- la recherche documentaire sur les écrits ayant un lien avec le thème retenu (travaux de mémoire, revue de littérature etc.)
- la réalisation d'entretiens avec les responsables du CMS au moyen d'un guide d'entretien;
- l'administration d'un questionnaire aux PME ayant déjà bénéficié d'un crédit du CMS.
- la recherche d'informations statistiques sur la question ;
- la réalisation de recherches sur Internet.

DELIMITATION DE L'ETUDE

Notre étude qui se déroule au Sénégal a pour cadre la Commune d'Arrondissement Fass – Colobane – Gueule Tapée, située dans la région de Dakar. Elle a été essentiellement axée sur l'intervention du CMS qui, depuis l'année 2004, manifeste un intérêt grandissant au financement des PME, à travers son portefeuille des Crédits Professionnels.

Toutefois, dans la conduite de notre recherche, nous avons rencontré des difficultés à différents niveaux :

- de contact humain avec la surcharge de travail du personnel du Crédit Mutuel ;
- de réticence, d'ignorance et parfois d'insensibilité de la part de certaines cibles enquêtées ;

Malgré tout, notre ambition initiale qui était de comprendre d'abord le système mis en place par le CMS dans le cadre du financement des PME pour ensuite formuler des recommandations allant dans le sens de le pérenniser, a été menée à terme.

Enfin, le présent mémoire, loin d'avoir la prétention d'épuiser un sujet aussi vaste que la problématique du financement des PME par les IMF, se veut toutefois comme une modeste contribution à un problème important et actuel du moment.

PLAN DE L'ETUDE

Notre thème intitulé « **Problématique du financement des Petites et Moyennes Entreprises par le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) : cas de la caisse de Colobane** » sera étudié en deux parties.

La première partie intitulée Micro finance et Petites et Moyennes Entreprises sera axée sur une revue de littérature. L'accent sera mis sur les travaux existants sur des sujets similaires.

La deuxième partie sera réservée au cadre pratique de notre étude. Il y sera question de restituer les principaux résultats des enquêtes effectuées auprès des promoteurs de PME mais aussi des responsables du CMS.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Au Sénégal, le secteur économique est caractérisé par une forte présence d'entités économiques qui, pour la plupart, ont pris racine dans le secteur dit informel ; elles restent donc caractérisées par une connaissance empirique de la gestion d'une organisation. Cette contrainte liée à la formation limite fortement leur expansion du fait de la présentation de dossiers de crédits souvent peu bancables.

L'analphabétisme qui est la principale cause de leur échec, est plus important chez les femmes que chez les hommes. En effet, s'il concerne globalement plus de 50% de la population sénégalaise, il est de 70% pour les femmes contre 48% pour les hommes⁵. A cela, il faut ajouter le manque de moyens de travail, qui a toujours constitué un handicap pour cette importante frange de la population à faibles revenus qui n'a que des idées de projets et un désir de sortir du cercle de la pauvreté.

Face à ces demandeurs de crédits sans formation ni garanties suffisantes et uniquement mus par leur flair dans les affaires, les banques classiques ont toujours été réfractaires. Cet état de fait les a alors longtemps maintenus dans une situation précaire aux conséquences désastreuses sur le plan social.

Dès lors, il urgeait de trouver des mécanismes permettant à ces acteurs de l'informel d'avoir un accès facile à de petits crédits leur permettant de mettre en œuvre de petits projets et dont les garanties exigées ne constitueraient pas une entrave majeure.

C'est dans un tel contexte que les mutuelles d'épargne et de crédit et autres caisses populaires sont apparues vers les années 80 pour occuper judicieusement un terrain délaissé par les banques classiques. Dès leur installation, elles se sont appuyées sur les acteurs concernés pour développer avec efficacité une politique de financement basée sur l'octroi de petits crédits à des conditions souples nécessitant peu ou pas de garanties.

Ainsi, petit à petit, ces SFD connus aussi sous le vocable Institutions de Micro Finance (IMF), ont fait leur chemin et aujourd'hui, leur apport est inestimable dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Jadis ignorées par le système bancaire classique, les populations à revenus faibles

⁵ *Portail de la micro finance : PME/PMI - le défi de la formation- les pénélopes-Septembre 2006*

et/ou pauvres ont pu bénéficier de petits crédits, mener des activités rentables et sortir peu à peu du cercle de la pauvreté. Beaucoup d'entre elles, grâce à cet appui financier, ont vu leur organisation grandir, ce qui les a poussées, par la suite, à aspirer à des crédits de plus en plus importants.

Aujourd'hui, au vu du contexte économique et social évolutif, les IMF ont changé de stratégie pour s'adapter à ce nouvel environnement. A présent, il leur faut trouver des financements plus importants et durables pour répondre avec efficacité aux sollicitations de leurs sociétaires qui, avec le temps, ont pris goût aux affaires. D'ailleurs, cette recherche de viabilité financière tout en restant fidèle à leur mission sociale, a longtemps fait l'objet de débats à différents niveaux.

Conscient du rôle important des MPE et des PME dans l'atteinte des OMD, le Système des Nations Unies a initié de nombreuses actions concrètes basées sur une réflexion soutenue sur la recherche de solution au problème de ces institutions. Dans le souci de promouvoir la Micro Finance et de soulager les contraintes limitant leurs capacités, certaines actions portent sur l'assistance technique et financière par la conduite du diagnostic et l'élaboration des Stratégies Nationales de Micro finance dans certains pays dont le Sénégal, Madagascar et le Togo. Elles ont ainsi permis au secteur de se professionnaliser et de se viabiliser pour soutenir le financement des MPE et des PME.

Toutefois, bien que ce secteur ait connu une expansion significative, au cours des trente dernières années, la demande excède encore grandement l'offre et le dispositif d'accompagnement en place.

En Afrique, malgré les initiatives mises en place, pour drainer des ressources financières importantes en direction de la PME, ce secteur est encore très peu desservi. Cependant, avec l'émergence et le formidable développement notés au fil des ans, les Institutions de Micro Finance ont déjà pris en charge une bonne partie des besoins des MPE et commencent timidement à s'intéresser aux PME.

Dans la zone UEMOA, les études réalisées sur le financement des PME par la micro finance révèlent que le Sénégal est l'un des pays où le secteur fait preuve d'une grande vitalité. Les principaux réseaux que sont le CMS, l'ACEP, et le PAMECAS représentent 2/3 des clients, 75% des dépôts et 78% des prêts consentis.

Cette situation encourageante a fait qu'ils ont déjà amorcé cette évolution de « grandir avec leurs clients » et de passer de la micro à la méso finance, tout en bénéficiant de l'expérience

acquise à travers la gestion d'une clientèle de micro entreprise. Certains d'entre eux dont le CMS ont déjà créé un établissement bancaire (BIMAO) spécialisé pour prendre en compte les besoins financiers des PME. D'autres sont dans les mêmes dispositions car aujourd'hui, il apparaît clairement que cet aspect reste toujours le « chaînon manquant » entre la micro finance et le secteur bancaire.

Dans le même sillage, l'élaboration de la Lettre de Politique Sectorielle de la Micro Finance (dont le lancement a eu lieu en novembre 2003) a servi de prétexte au Gouvernement pour marquer sa ferme détermination de lutter contre la pauvreté et de booster le développement des PME/PMI par le biais de la micro finance. En effet, un rappel du plan d'actions et catégorisation par mode d'intervention montre que la Lettre de Politique Sectorielle de la micro finance comporte 4 axes stratégiques, chacun d'eux ayant été décliné en actions à mettre en œuvre pendant la période 2005-2010. Il s'agit de **(i) axe stratégique 1** : l'amélioration de l'environnement légal et réglementaire pour un développement sécurisé du secteur **(ii) axe stratégique 2** : l'offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles **(iii) axe stratégique 3** : l'articulation renforcée entre IMF et Banques, favorisant le financement des MPE et PME, et une intégration du secteur de la micro finance au secteur financier **(iv) axe stratégique 4** : un cadre institutionnel permettant une gestion articulée et concertée du secteur et de la politique sectorielle.

Cependant, pour favoriser cette évolution, une consolidation supplémentaire du secteur de la micro finance est nécessaire, ainsi qu'un renforcement de la supervision prudentielle et une harmonisation de la législation.

Aussi, sous l'égide du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance (MPMEEFMF), une série d'études a été réalisée dans le secteur de la micro finance et ont un lien direct avec notre thème de recherche. A cet effet, on peut retenir :

- o L'étude réalisée en Décembre 2005 par Messieurs Issa BARRO et Mamadou NDIAYE sur les modalités de mise en œuvre du plan d'actions de la Lettre de Politique Sectorielle de la Micro Finance (LPS/MF).

Cette étude fait suite à la Table Ronde des bailleurs qui a eu lieu le 6 avril 2005. Son objectif général découle du « souci des principaux acteurs d'harmoniser et d'aligner les mécanismes de financement des actions initiées dans la Lettre de Politique Sectorielle, conformément aux déclarations de Paris et de Rome, et d'inscrire leurs appuis dans le cadre institutionnel défini par la LPS/MF ». De manière spécifique, « l'étude vise à :

- analyser les intérêts et les avantages comparatifs de chaque bailleur de fonds par rapport au plan d'actions ;
- identifier les différents scénarii de livraison de l'aide en fonction des différents axes de la LPS/MF qui permettent de favoriser l'alignement aux systèmes nationaux et l'harmonisation des interventions des partenaires techniques et financiers ;
- recueillir les opinions de chaque bailleur sur les scénarii et les modalités de gestion qu'il souhaite mettre en œuvre ;
- analyser les différentes options de mise en œuvre du plan d'actions par les bailleurs de fonds : avantages et inconvénients de chaque option ;
- proposer une stratégie d'harmonisation et des modalités de gestion qui allient efficacité et respect des conditions et principes d'intervention de chaque partenaire au développement, compte tenu de la spécificité du Secteur de la Micro finance et des engagements souscrits par les différentes parties à Rome et à Paris ».

Les conclusions de cette étude montrent que l'harmonisation des mécanismes de livraison de l'aide par les partenaires au développement est le défi principal dans le processus de parachèvement de l'élaboration et de la mise en œuvre de la Lettre de Politique Sectorielle de la Micro finance et de son plan d'actions. Cependant, la difficulté majeure réside dans le fait que le secteur de la micro finance ne constitue pas le seul domaine d'intervention des partenaires et il paraît difficile d'harmoniser les interventions spécifiques à la micro finance en dehors du contexte global des autres secteurs.

L'option d'intervention proposée dans cette étude a cependant le mérite de ne pas apporter d'importants bouleversements dans les pratiques actuelles, tout en assurant une mise en œuvre harmonieuse, concertée et contrôlée des actions de la LPS/MF.

- o Une autre étude a été aussi réalisée au Sénégal sur « Micro finance et financement des Micro et Petites Entreprises (MPE) et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) par le consultant Issa BARRO. Menée toujours dans le cadre de l'élaboration de la Lettre de Politique Sectorielle de la micro finance du Sénégal », elle apporte un éclairage important sur les spécificités des besoins de l'offre de financement des petites entreprises et propose des pistes de réflexion pour une réponse mieux adaptée.

Cette étude exhaustive sur les MPE et PME Sénégalaises a essayé (i) d'analyser les besoins des MPE et des PME et de recenser les créneaux porteurs (ii) de faire l'inventaire des dispositifs d'appui au financement des MPE et des PME (iii) d'analyser les résultats obtenus par les programmes antérieurs et en cours (iv) de présenter les caractéristiques (atouts et

faiblesses) des IMF qui financent les MPE et les PME et les résultats obtenus (v) de relever les contraintes majeures à l'intervention des IMF dans le financement des MPE et des PME.

La maturité du secteur se traduit par de multiples sollicitations de PME/PMI pour le financement de leurs activités. Seulement, la question fondamentale qui se pose est de savoir, à présent, si le financement de ces PME par les institutions de micro finance peut s'inscrire dans la durée dans notre pays. Autrement dit, comment faire correspondre durablement et de manière soutenue, l'offre et la demande de financement de la PME par les IMF ?

Cette question pose toute la problématique se rapportant à l'accès au crédit pour les Petites et Moyennes Entreprises dont la plupart évolue dans le secteur informel. Toutefois, dans la politique de développement économique et social mise en place par les autorités Sénégalaises, les PME occupent une place centrale. Elles représentent actuellement 80 à 90% du tissu économique des entreprises au Sénégal et concentrent environ 30% des emplois, 25% du Chiffre d'Affaires et 20% de la Valeur Ajoutée⁶. C'est pourquoi l'Etat fait du développement de la PME une priorité avec notamment, l'existence de divers programmes et projets d'appui et la création en 2001, d'un Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Micro finance (MPMEEFMF).

Dans la même dynamique, la « Charte des PME » approuvée en Décembre 2003, stipule que « les PME sont non seulement la clé de la croissance, mais également un levier puissant du secteur privé et un facteur clé du positionnement du Sénégal dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs poursuivis par le NEPAD ».

Malgré leur surliquidité, les institutions bancaires continuent d'adopter une position réticente à leur égard, ce qui fait que leur accès au crédit pose encore problème. Aussi, pour leur permettre d'être performantes et de jouer pleinement leur partition sur le plan économique, un certain nombre de règles et principes consensuels sont envisagés.

Sur un autre plan, la recherche de viabilité financière tout en restant proche des populations, a longtemps suscité des controverses pour les institutions de micro finance. Les grands réseaux

⁶ Source : *Micro finance et Financement des PME et MPE – Issa BARRO- Expert Consultant- Cabinet « DCEG » SARL*

mutualistes sont devenus maintenant de vraies banques avec comme conséquence majeure un alourdissement des garanties exigées (hypothèque sur maison, biens matériels...). Pour satisfaire la demande de plus en plus forte émanant des sociétaires, certains grands réseaux comme le Crédit Mutuel du Sénégal, en collaboration avec le réseau JEMENI du Mali, ont mis en place une banque sous régionale.

Actuellement, avec un alourdissement des garanties exigées, ces grands réseaux mutualistes ont adopté des comportements identiques à ceux des banques classiques. En effet, en zone urbaine, il se dessine une tendance générale qui favorise de plus en plus le macro au détriment du micro. Cette attitude motivée par le souci de sécuriser l'argent mis à la disposition des sociétaires, laisse ainsi entrevoir un intérêt certain à l'endroit d'une population plus nantie.

Pour l'heure, il est évident que le financement des PME ne constitue pas encore une priorité pour les IMF en général mais au vue du dynamisme du secteur informel qu'elles ont grandement soutenu et qui est en train de changer le paysage économique du pays, il est important de jeter les bases d'une réflexion féconde pour être en phase avec l'expansion du secteur. Sur ce plan et par rapport aux études citées plus haut, l'intérêt de notre recherche réside dans le choix de la cible, constituée des PME évoluant dans le secteur informel.

CHAPITRE 1 : MICROFINANCE ET PME

Le présent chapitre tentera de passer en revue le secteur de la micro finance et celui de la petite et moyenne entreprise. Il comprend deux sections :

- la section 1 nous permettra de mieux nous familiariser avec le concept de micro finance ;
- la section 2 sera consacrée aux dispositifs législatifs et réglementaires relatifs au secteur de la micro finance.

SECTION 1 : Qu'est ce que la micro finance ?

11- Origines :

Initiée par le Bangladeshi Mohammed Yunus dans les années 80, la micro finance est apparue dans l'espace UEMOA, il y a une trentaine d'années.

Cependant, les pratiques d'épargne et de crédit (tontines, clubs d'épargne, caisses de solidarité, fonds rotatifs, coopératives d'épargne et de crédit) ont des origines lointaines.

En effet, il existe un système traditionnel de crédit connu sous le nom de tontine et qui fonctionne sur la base de groupes dont le nombre de membres est variable. Chaque membre épargne un certain montant décidé à l'avance. Cette épargne est versée à un membre du groupe et, à tour de rôle, les autres membres reçoivent le montant de l'épargne, lequel, ne génère aucun intérêt.

Ce système fonctionne sur la base de la confiance mutuelle existant entre les membres. Le groupe est généralement composé de personnes travaillant dans la même branche d'activité ou résidant dans le même quartier. Le collecteur perçoit une rémunération déterminée d'un commun accord.

En fait, l'épargne est réalisée en prévision d'une dépense importante (cérémonie de mariage, baptême...) ou pour la réalisation d'une activité génératrice de revenus.

Les risques auxquels sont souvent confrontés les associés, sont entre autres, la disparition d'un membre avec l'épargne collectée, l'insolvabilité ou le refus de paiement.

En dehors de la tontine, il existe un système de collecte d'épargne journalière qui consiste à remettre à un collecteur une épargne qui varie de 100 à 5000frs CFA. A la fin de chaque mois, la collecte est reversée à l'épargnant. En guise de rémunération, le collecteur perçoit un montant équivalant à un jour d'épargne. Ici aussi, l'épargnant est confronté au risque de ne pas recouvrer son dû en cas de disparition du collecteur.

En définitive, la micro finance, le micro crédit, la finance sociale, les Systèmes financiers Décentralisés (SFD) sont autant d'appellations pour désigner des pratiques qui visent une même cible : les pauvres et les personnes à revenus faibles qui sont exclus des systèmes financiers classiques.

12- définitions :

Dans cette partie, nous nous intéresserons à la définition de la micro finance donnée par l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) et relaterons le point de vue d'experts sur la question.

Selon l'ACDI, la micro finance désigne « la prestation d'un vaste éventail de services financiers aux pauvres, aux ménages à faibles revenus et aux micros entreprises qui n'ont habituellement pas accès aux institutions financières formelles⁷ »

Quant au sommet sur le micro crédit tenu à Washington en 1997, il définissait le micro crédit comme « un programme de prêts qui s'adresse aux pauvres pour financer leurs projets personnels générateurs de revenus afin d'améliorer leurs conditions d'existence ainsi que celles de leurs familles⁸ »

Selon Michel Lelart (CNRS-Université d'Orléans), membre du Réseau Entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) : *"La micro finance repose sur le lien social et s'en sert"....."La micro finance est une finance de proximité, proximité géographique bien sûr, car les personnes se connaissent et se cautionnent parfois mutuellement, mais surtout culturelle. Elle est toujours adaptée aux besoins, c'est pourquoi elle innove en permanence : ce sont des services d'assurance, des services de transferts de fonds utilisés par les migrants..."*.

Pour notre part, nous retiendrons qu'une Institution de Micro Finance (IMF) est une entreprise financière qui met en place les dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits (micros crédits) à des familles très pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises. Elle doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services.

En définitive, le client type des services de micro finance est une personne dont les revenus sont faibles et qui n'a pas accès aux institutions financières formelles faute de pouvoir remplir les conditions exigées par ces institutions (documents d'identification, garanties, dépôt minimum etc.). Il mène généralement une petite activité génératrice de revenus dans le cadre d'une petite entreprise familiale.

⁷ Source : l'ACDI et la micro finance : une approche de réduction de la pauvreté

⁸ Source : J.A l'Intelligent n° 2320 – Juin – Juillet 2005

Avec le temps et le développement de ce secteur particulier de la finance dans le monde, la micro finance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent etc.) et porter un intérêt certain vers une clientèle plus étendue également. Dans ce sens, la micro finance ne se limite plus aujourd'hui à l'octroi de micro crédit aux pauvres mais bien à *la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel.*

Dans un dossier réalisé par le magazine « DISSO⁹ », on note qu'« En Afrique, dans les pays de l'UEMOA, la micro finance se présente comme un mode palliatif à la crise du système bancaire, crise qui aurait conduit à « la disparition de la plupart des institutions nationales de financement du développement » et certainement mènerait à une remise en cause du « financement de l'investissement et de la production, en particulier dans le secteur rural et dans le domaine des petites et moyennes entreprises »

13- services proposés

De façon générale, les services financiers sont entre autres :

- crédits : commerciaux notamment pour le financement des Activités Génératrices de Revenus (AGR), les crédits de campagne (en zone rurale), les crédits de consommation, le crédit habitat, le crédit d'investissement.
- Epargne
- Assurance

La diversité des produits et services financiers des IMF entraîne un effet de levier sur l'activité économique des groupes cibles.

14- public cible

La micro finance constitue un instrument d'émancipation et permet aux pauvres, et en particulier aux femmes, de devenir de véritables agents économiques. En facilitant aux populations démunies l'accès aux services financiers, elle joue un rôle important dans l'émergence de petites entreprises et dans la réduction de la pauvreté.

Les revenus générés par une activité permettent non seulement d'améliorer les revenus du ménage, mais également de contribuer à la sécurité alimentaire, à l'éducation des enfants, à la prise en charge des soins de santé etc.

Pour bénéficier des services offerts, les clients doivent obligatoirement être membres de l'IMF. Toutefois, ils diffèrent selon la zone de provenance :

⁹ Source : DISSO- magazine trimestriel d'information du CMS

Dans les zones rurales, ce sont souvent de petits paysans ou des personnes possédant une petite activité de transformation alimentaire ou un petit commerce.

Dans les zones urbaines, la clientèle est plus diversifiée : petits commerçants, prestataires de services, artisans, vendeurs de rue, etc.

On les appelle généralement « **micro entrepreneurs** » ; la plupart d'entre eux travaillent dans le secteur informel ou non structuré, segment mal servi par les banques classiques.

Il est utile de noter aussi l'attraction des salariés pour les IMF, vu les produits et les facilités offerts.

En somme, tous les sociétaires ont besoin des services financiers des IMF pour sécuriser leurs disponibilités, accéder facilement au crédit et mener leurs activités économiques.

Aujourd'hui, la demande croissante de crédits a permis de réaliser d'importantes marges bénéficiaires. Cependant, il est à craindre que la recherche excessive de profit en micro finance, ne pousse certaines IMF à s'orienter vers une clientèle plus aisée capable d'absorber des montants de prêt plus importants. Dès lors, ces institutions s'écarteraient de leur mission originale qui est de permettre aux pauvres de sortir de leur situation de précarité.

Pour pallier cette insuffisance, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a mis en place un cadre réglementaire et comptable auquel doivent se soumettre tous les états membres.

SECTION 2 : DISPOSITIFS LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

2.1 Cadre réglementaire

Le cadre réglementaire s'articule autour de la loi portant réglementation des institutions mutualistes, de son décret d'application et des huit instructions de la BCEAO.

Le cadre juridique spécifique à la micro finance comprend les textes ci –après :

2.11- la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives de crédit dite « LOI PARMÉC »: elle énonce les principes généraux et établit les lignes directrices à l'organisation et au fonctionnement des institutions de base, la constitution des réseaux ainsi que la surveillance et le contrôle des institutions.

2.12 le décret d'application : il précise les modalités d'application de la loi en mettant l'accent sur le mode de constitution des SFD , les pouvoirs et le fonctionnement des organes ainsi que les interrelations, les procédures de délivrance d'autorisation d'exercice et les règles et normes.

2.13- les instructions de la Banque Centrale : édictées en 1998, elles visent les modalités de mise en œuvre de certaines dispositions contenues dans la loi et le décret. Ce sont :

- Instruction n°1 relative à l'obligation pour les SFD de produire des états financiers ;
- Instruction n°2 relative au regroupement des postes de situation du patrimoine
- Instruction n°3 relative à la classification des crédits selon la durée de remboursement
- Instruction n°4 relative au déclassement et au provisionnement des crédits en souffrance ;
- Instruction n°5 relative aux créances et dettes rattachées ;
- Instruction n°6 relative aux modalités de détermination des ratios prudentiels ;
- Instruction n°7 relative à l'obligation de produire un rapport annuel ;
- Instruction n°8 relative à l'obligation pour les structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et /ou l'octroi de crédits, de produire un rapport annuel.

En plus de ces dispositions législatives et réglementaires, les IMF bénéficient d'une assistance sur le plan sous-régional et national.

- Assistance sous-régionale :

La Banque Centrale et la Commission Bancaire sont chargées, entre autres de :

- ❖ L'institutionnalisation des SFD
- ❖ La délivrance des autorisations d'exercice
- ❖ L'appui et la surveillance des SFD

Le Ministère de l'Economie et des Finances en tant qu'autorité de tutelle des SFD, détient les compétences de délivrance des autorisations d'exercice et de contrôle. Dans chaque ministère des états de l'UEMOA, il existe une structure de surveillance et de suivi des SFD.

Cette surveillance des SFD par les structures étatiques se fait sur pièces et sur place.

Le contrôle sur pièces porte sur la vérification du respect des normes réglementaires qui régissent le secteur. Ces documents sont constitués des rapports annuels, des états financiers ainsi que des rapports de vérification effectuée par les réseaux sur les caisses affiliées.

Quant au contrôle sur place, il permet d'évaluer :

- ❖ Le respect des dispositions juridiques
- ❖ La politique et pratique financière de l'institution
- ❖ Les pratiques en matière d'évaluation des risques et de crédits
- ❖ La fiabilité de la comptabilité
- ❖ L'efficacité du contrôle interne
- ❖ La sécurité
- ❖ Etc

Cependant, les insuffisances constatées dans le contrôle des IMF ont amené les partenaires techniques financiers à faire appel à des cabinets d'audit ou d'expertise comptable.

L'assistance de certaines banques comme la BJMAO et la BRS pour mieux réguler leur fonctionnement et leur permettre de disposer de financement pour élargir leur cible et répondre efficacement aux sollicitations de plus en plus importantes des PME.

- Assistance nationale : la nouvelle réglementation a défini des domaines d'intervention et d'information très vastes pour renforcer la mission de surveillance externe dévolue au Ministère de l'Economie et des Finances par le biais de la Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (AT/CPEC) créée par arrêté 13773/MEFP du 05

Novembre 1992. Le domaine d'intervention prend en charge tout le processus de mise en place et de suivi des institutions (Djisso n°0001 – nov. 2003/CMS)

En plus des dispositions citées plus haut, l'Etat du Sénégal a mis en place un cadre institutionnel visant à concilier le secteur de la micro finance et les petites et moyennes entreprises. A cet effet, il a été créé :

- ⇒ le Ministère de la Micro Finance et de la PME/PMI pour promouvoir ledit secteur,
- ⇒ la Direction de la Micro finance chargée d'élaborer la stratégie de développement de la micro finance, de faciliter la création de caisses d'épargne et de crédit et de participer à la coordination et l'harmonisation des procédures d'intervention des Institutions de Micro Finance (IMF),
- ⇒ le Fonds d'impulsion de la micro finance qui contribue à l'essor de la micro finance. Et à ce titre, il vise à renforcer les capacités d'intervention des systèmes financiers décentralisés en contribuant à leur refinancement et en appuyant leurs demandes de financement auprès des banques. Il faut noter que le taux de ce fonds n'est pas très élevé : il est de 5 %. Et, il est dédié aussi bien aux hommes qu'aux femmes,
- ⇒ le fonds à frais partagés qui est dédié aux PME et qui est relatif au volet formation,
- ⇒ le Fonds National de promotion de la Jeunesse (FNPJ) pour réduire le chômage des jeunes,
- ⇒ le Fonds de l'entreprenariat féminin afin de permettre à cette couche défavorisée que constituent les femmes d'accéder à des prêts, avec des conditions particulières (caution solidaire, nantissement etc.).

Après le cadre législatif et réglementaire, nous abordons à présent la typologie des Institutions de Micro Finance (IMF).

2.2-Typologie et caractéristique des IMF :

Dans l'espace UEMOA les trois grandes catégories de SFD sont :

- les institutions d'épargne et de crédit ;
- les institutions de crédits directs ;
- les projets à volets crédits.

Les institutions d'épargne et de crédit : elles octroient le crédit à partir de l'épargne collectée à partir de l'épargne des membres. Les conditions d'accès au crédit, le taux d'intérêt (mensuel ou annuel) varie d'une institution à une autre ;

Les institutions de crédits directs : elles utilisent des fonds provenant de lignes externes pour octroyer des crédits sans épargne préalable. Toutefois, une garantie est exigée, évaluée en fonction du montant demandé. En sus, ces institutions s'intéressent à la rentabilité de l'activité du demandeur de prêt. Le taux d'intérêt varie aussi d'une institution à une autre et tient compte des directives de la BCEAO pour la fixation ;

Les projets à volets crédits : ils intègrent souvent le crédit dans leurs programmes. Ils peuvent, selon les cas, confier la gestion du volet crédit à une structure d'épargne et de crédit agréée ou expérimenter une caisse d'épargne et de crédits. Certaines Organisations Non Gouvernementales apportent un appui institutionnel aux populations cibles afin de les aider à mieux structurer leurs organisations.

Synthèse partielle :

L'examen de ce chapitre a permis de définir la micro finance et de délimiter le cadre global des IMF ; le suivi et le contrôle exercés par la tutelle ont été à la base des performances enregistrées dans le secteur. Cette bonne santé financière a ainsi permis d'élargir la population cible et de répondre aux sollicitations de plus en plus importantes des petites et moyennes entreprises qu'elles ont accompagnées tout au long de leur évolution.

CHAPITRE 2 : NOTION DE PME

Dans ce présent chapitre, il nous paraît important de définir les PME, leur environnement et la typologie de ces structures appelées à jouer un rôle d'avant – garde dans l'émergence de nos pays.

SECTION 1 : DEFINITIONS

La définition d'une PME n'est pas aisée dans le paysage économique actuel du fait du nombre important de critères de différenciation qui sont pris en compte. Jusqu'à présent, il n'y a pas eu une approche commune, ni une réflexion globale sur les éléments qui constituent objectivement une PME. Il en ressort donc une grande diversité de critères utilisés et, partant, une multiplicité de définitions actuellement en usage un peu partout dans le monde.

11- définition selon la taille et le chiffre d'affaires

A l'intérieur de l'UEMOA, les définitions sont diverses, même si elles convergent vers des critères relatifs à l'emploi (de 5 à 50 personnes) et le Chiffre d'Affaires (CA entre 5 à 500 millions FCFA).

Au Sénégal, les définitions de la PME varient selon que l'on se réfère à la charte des PME, aux établissements financiers ou à des structures d'encadrement des PME comme la SONEPI.

La charte des PME du Sénégal stipule que la petite et moyenne entreprise désigne toute personne physique ou morale, productrice de biens ou de services marchands, dont les critères distinctifs sont précisés aux articles trois (3) à cinq (5).

Le contenu des articles différencie la petite, la moyenne et la grande entreprise sur la base de l'effectif employé, de la tenue obligatoire d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal, du Chiffre d'Affaire et de l'investissement net (cf. document sur la charte des PME).

Comme le stipule l'article 8, la qualité de PME adhérente à la charte donne lieu à un appui multiforme de l'Etat tel que :

- un accès au marché public ;
- un accès au financement (fonds de capital risque, de bonification et de garantie à mettre en place ou à consolider) ;
- un accès au foncier ;
- un soutien à l'exportation ;
- des mesures spécifiques aux femmes et aux jeunes ;
- la mise en place de politiques de formation et de gestion des Ressources humaines qui favorisent et encouragent la créativité, l'innovation et la culture entrepreneuriale ;
- l'amélioration du traitement des dossiers de financement des PME présentés aux structures bancaires et financières ;

12- définition selon l'encours de crédits

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) désigne par PME/PMI, toute entreprise dont l'encours de crédit déclarable est inférieur à 30 millions Fcfa.

Malgré tout, il est assez difficile de trouver une ligne de démarcation entre ce qui est appelé petite ou moyenne entreprise.

13- définition selon la Commission Européenne

Pour la Commission Européenne, « la PME est une entité économique dotée d'un capital détenu en totalité ou en majorité par l'entrepreneur... Cette définition met l'accent sur l'entrepreneur et la place qu'il occupe dans l'entreprise. Il en est le gestionnaire effectif et supporte l'entière responsabilité des résultats. Il s'engage personnellement en investissant et en apportant les garanties demandées ou en les mobilisant dans son entourage.¹⁰»

Au vu de la diversité des points de vue et de la particularité de nos cibles, nous avons retenu les mêmes critères que la Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle (SONEPI) qui a été créée en 1968, dans le but de promouvoir le développement de la Petite et Moyenne Entreprise (PME)/ Petite et Moyenne Industrie (PMI) :

- o investissements bruts : 5 à 250 millions Fcfa, dont 5 à 25 millions pour la petite ;
- o nombre d'emplois : 5 à 300 emplois, dont 5 à 50 pour la petite ;
- o Chiffre d'Affaire (CA) : 5 à 500 millions Fcfa, dont 5 à 50 millions Fcfa pour la petite ;

Ramené au cadre de notre étude, nous avons ciblé les PME qui ont bénéficié d'un financement supérieur ou égal à 05 millions Francs cfa et qui remplissent plus ou moins les deux autres critères. Cette démarche nous a ainsi conduits à nous intéresser au portefeuille des crédits professionnels du CMS.

Au niveau de la caisse de Colobane, ce sont vingt- cinq (25) PME qui sont concernées et parmi celles- ci, quinze (15) ont été effectivement enquêtées, soit un échantillon de 60 %(cf. liste des PME enquêtées en annexe).

¹⁰Source : (CSC Onironioff International) «Evaluation des lignes de crédits et des projets d'appui aux PME » - Rapport de synthèse - Mars 1995)

6 Source : situation économique de la région de Dakar- 2004

SECTION 2 : ENVIRONNEMENT DES PME

Au Sénégal, les PME qui représentent 80 à 90% du tissu industriel, constituent la base du tissu économique. Elles ont connu, au cours de ces dix dernières années une croissance remarquable. Dans cette catégorie, c'est d'ailleurs le tissu des micros et petites entreprises qui s'est le plus densifié. Celles-ci évoluent pour la plupart dans le secteur dit informel, marqué par un dynamisme reconnu et occupant 60% de la population en âge et en état de travailler, constituant ainsi des sources de création d'emplois inestimables. Du point de vue social, elles jouent un rôle essentiel assurant une certaine cohésion.

Sur un autre plan, les petites et moyennes entreprises occupent l'essentiel des secteurs dits porteurs qui mobilisent un nombre impressionnant de promoteurs dans des domaines aussi divers que le commerce, le transport, la communication, les prestations de services, l'agro-industrie, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, le tourisme...

Dans le contexte actuel, marqué par la mondialisation donnant naissance à de nouveaux cadres d'intégration et d'orientation à l'instar de l'UEMOA et du NEPAD, ces petites entités économiques représentent un facteur clé de positionnement de notre pays sur le plan international.

2.1-Environnement des PME à Dakar

Dans le contexte sénégalais, les PME évoluent dans un environnement caractérisé par l'informel qui joue cependant un rôle important de régulateur des tensions sociales par la prise en charge des femmes et des jeunes dans l'apprentissage de métiers non couverts par le système éducatif.

De manière générale, le secteur informel se caractérise par :

- 1) une très grande précarité des conditions d'exercice des activités ;
- 2) une absence de numéro d'enregistrement statistique (n° Stat) qui fait que la plupart sont méconnues des services de l'Etat et échappent au paiement de l'impôt et de certaines taxes.
- 3) un auto emploi érigé en règle générale ;
- 4) une absence générale de protection sociale.
- 5) des employés faiblement rémunérés ;

- 6) un taux d'investissement qui est dérisoirement faible, marquant la faible capacité d'accumulation de ce secteur.
- 7) un problème d'écoulement de la production ;
- 8) un problème récurrent de financement

2.2 Typologie des PME

Selon une étude de l' Agence Régionale de la Statistique de Dakar¹¹, le secteur informel regroupe environ 281600 Unités de Production Informelles (UPI) qui emploient près de 434200 personnes dans les branches marchandes non agricoles et, chaque ménage de Dakar tire en moyenne, l'ensemble ou une partie de ses revenus en dirigeant une unité de production informelle dans tous les secteurs économiques : élevage, agriculture, pêche, transport, artisanat, commerce, prestation de services...

Dans le cadre de notre recherche, les enquêtes ont montré que le secteur du commerce concentre 80% des PME informelles.

La plupart de ces unités de production informelles sont exclues du système bancaire classique plus soucieux de sécuriser ses capitaux investis. Face à une épargne individuelle très faible, les circuits informels (usuriers, tontines, etc.) ne sont pas en mesure de prendre le relais, et donc, ne participent que très marginalement au financement de leurs investissements. Dans un environnement pareil, l'émergence des Institutions de Micro Finance (IMF) constitue une aubaine pour la petite et moyenne entreprise.

Aujourd'hui, certaines institutions financièrement solides comme le CMS marquent un intérêt croissant pour cette cible.

2.3 Quelques exemples de financement de PME par des IMF

La revue de littérature sur le sujet a permis de relater des expériences réussies d'Institutions de Micro Finance(IMF) en matière de financement de Très Petites Entreprises(TPE) et dont certaines s'orientent progressivement vers le financement de la Petite et Moyenne Entreprise(PME). A cet effet, on peut citer :

- o BRAC (Bangladesh) ou la montée en gamme d'une IMF¹²

Créée en 1972, « BRAC » est la plus importante IMF du Bangladesh qui emploie à elle seule 27 000 salariés. Elle couvre une échelle nationale dans trois (03) domaines : développement économique (micro finance notamment), santé et éducation.

¹¹ Source : Situation économique de Dakar - 2004

¹² Source : Rossin N, traduction et synthèse du document Best practices in financial innovations for SMEs. secrétariat de la conférence des NU sur le commerce et le développement, 2001 : fiche Mésosfinance.

Elle propose à ses plus gros clients un produit spécifique appelé « Mela ». En fin 1999, ce portefeuille représentait 3,5 millions de dollars US et 4 700 emprunteurs. Le taux de prêts en souffrance était faible (0,6%).

Le succès de BRAC sur le segment des TPE s'explique en partie par le fait que le personnel a pour consigne d'éviter le moindre risque, et attache une grande importance à l'analyse de l'entreprise du client. Les prêts sont accordés contre garanties substantielles. Enfin, la faible concurrence sur ce segment permet à BRAC de sélectionner les emprunteurs au meilleur potentiel.

BRAC a pour projet de créer la Brac Bank, centrée sur les activités de prêts aux PME (de 10 000 à 200 000 dollars US). BRAC dispose déjà de sérieux atouts pour ce projet : une infrastructure de distribution déjà consolidée, en milieu urbain et rural, une connaissance de son marché, une image de marque affirmée, un personnel formé et un système de management rodé.

- o Banco Ademi, en République Dominicaine qui a mis en place un « guichet TPE¹³ »

Ademi a été créée en tant qu'ONG spécialisée en micro finance en 1982 ; elle a commencé de financer des TPE à partir de 1992. Banco Ademi a créé un département spécialisé avec un directeur propre, pour les crédits aux TPE, entre 36 000 et 250 000 dollars US (montant moyen 52 700 dollars) ; les micro crédits « classiques » d'Ademi étaient d'un montant maximum de 2 000 dollars. Cette décision d'un département autonome traduisait une volonté à la fois d'accompagner les clients les plus avancés de micro finance, et de pénétrer plus avant le marché des TPE directement.

Banco Ademi a choisit de réduire ses risques en se concentrant dans un premier temps sur les entreprises qu'elle suivait déjà depuis un certain temps, ainsi que sur les TPE ayant déjà passé le cap critique des cinq premières années d'existence. Banco Ademi a maintenu également plusieurs règles de prudence : croissance très progressive du montant et de la durée des prêts ; détail précis des garanties requises. Le personnel de Banco Ademi a été formé spécifiquement à la gestion des TPE, et peut fournir une assistance technique (rapports financiers, inventaires, marketing, etc.). Cette politique a permis à Banco Ademi de développer ses crédits aux TPE,

¹³ Source : Rossin N, traduction et synthèse du document *Best practices in financial innovations for SMEs*, secrétariat de la conférence des NU sur le commerce et le développement, 2001 ; fiche Mésosfinance.

tout en maintenant une qualité de portefeuille comparable au département micro crédit (taux de non remboursement de 0,9% seulement). Entre 1992 et 2000, Ademi a prêté à 400 TPE.

A fin 1999, Banco Ademi avait 14 000 clients en cours pour un portefeuille de 42 millions de dollars US.

Mais, à côté de ces réussites, il a aussi été recensé un certain nombre de difficultés dans le financement de ces structures économiques. L'exemple choisi porte sur le projet PULSE (Peri-urban Lusaka Small Enterprise) en Zambie¹⁴ :

Lancé en 1994, le projet PULSE visait à offrir des services de micro finance aux populations pauvres de la périphérie urbaine de Lusaka, avec des prêts en moyenne de 200 à 600 dollars US. Pulse a progressivement augmenté la taille de ses prêts, jusqu'à environ 10 000 dollars. Pulse fournissait des crédits aux membres de la Lusaka Province Small Business Association (LPSBA), qui avaient reçu une formation organisée par USAID. Les prêts étaient octroyés sans garanties ou contreparties, mis à part des frais d'assurance et de dossier. La LPSBA s'engageait toutefois à garantir les emprunts de ses membres, mais n'a pas mis en place de réel mécanisme de prise en charge du risque.

Un audit en 1999 a révélé que la plupart des emprunteurs de PULSE dans le cadre de ce programme étaient défaillants, et les tentatives pour recourir aux garanties de la LPSBA ont été vaines. Le rapport d'audit a identifié plusieurs failles :

les agents de Pulse n'avaient pas été suffisamment formés aux techniques spécifiques de prêts aux TPE (étude de dossier, suivi des remboursements...),

le fonctionnement et la structure de Pulse n'avait pas évolué, d'une activité de micro crédit à celle de prêt aux PME : capacités financières et administratives insuffisantes, absence de mécanisme de garantie collective, etc.

A la lumière des expériences relatées ci-dessus, il conviendra d'étudier la démarche adoptée par le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS).

Synthèse partielle :

Aujourd'hui, il est évident que les petites et moyennes entreprises représentent le support de la croissance économique de nos pays en développement. Elles demeurent un puissant levier du secteur privé et son impact est considérable dans le cadre global de lutte contre la pauvreté.

¹⁴ Source : Rossin N, traduction et synthèse du document *Best practices in financial innovations for SMEs*, secrétariat de la conférence des NU sur le commerce et le développement, 2001 . fiche Mésosfinance

Conscient de cela, l'Etat du Sénégal, dans la perspective d'atteindre les OMD, mise sur elles pour créer de nouveaux gains de productivité qui permettront de relever le taux de croissance de l'économie.

La réalisation d'un tel objectif nécessite forcément un appui constant à l'endroit de ces structures économiques intermédiaires qui peinent à trouver les ressources financières nécessaires pour financer leurs activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) a servi de cadre pratique à notre étude. Les fondements théoriques examinés précédemment, seront mis en œuvre dans cette seconde partie.

Depuis sa création, le Groupe CMS a adopté une démarche participative qui a largement impliqué les populations à la gestion des outils financiers mis en place. L'efficacité de cette démarche l'a hissé très vite au rang des institutions de micro finance les plus performantes au Sénégal.

Cette seconde partie comprend deux chapitres :

- ❖ une présentation de l'institution CMS;
- ❖ le cadre pratique de notre étude

Le premier chapitre permet d'avoir une vision globale sur le Crédit Mutuel à travers l'historique, sa mission, ses objectifs et sa philosophie dans le cadre global de la lutte contre la pauvreté.

Le deuxième chapitre sera consacré à la caisse de Colobane et à son intervention en direction des petites et moyennes entreprises.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT MUTUEL DU SENEGAL (CMS)

SECTION 1 : PRESENTATION DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL (CMS)

1.1- Historique

A l'origine, projet dénommé Caisse Populaire d'épargne et de crédit (CPEC), le CMS a démarré en 1988 à Thiaré, dans la région de Kaolack, sur initiative du Gouvernement Sénégalais, du Ministère Français de la Coopération et du Centre International du Crédit Mutuel (CICM).

En 2000, le Groupe CMS connaît une phase majeure d'institutionnalisation avec la création de la Fédération des Caisses de Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS) ;

Ayant vocation de permettre un large accès des populations aux services financiers, les activités du CMS s'étendent aujourd'hui aux 11 régions du Sénégal, à travers 82 caisses et 13 permanences, réunies autour de la FCCMS.

Grâce à la démarche participative, les populations sont largement impliquées dans la gestion des outils financiers à travers les organes mis en place lors de l'Assemblée Générale annuelle.

Agréé et contrôlé par le Ministère de l'Economie et des Finances et la BCEAO, le CMS a réalisé des performances soutenues qui lui ont valu une place de choix parmi les groupes leaders de la micro finance au Sénégal.

En 2003, la Confédération des Caisses Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest (CCMAO) est créée, en partenariat avec le réseau Malien JEMENI, pour mieux animer les mouvements mutualistes des deux pays sur le plan institutionnel, organisationnel et financier. Ce fut la première Confédération de SFD de la zone UEMOA.

En 2004, l'appui et la collaboration du même partenaire technique, en l'occurrence, le Crédit Mutuel de France, a permis à la Confédération, d'ouvrir sa propre banque dénommée Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMAO).

Grâce à cet outil financier, les institutions membres de la confédération (CMS et JEMENI), ont désormais une reconnaissance bancaire nationale et internationale et peuvent répondre avec efficacité aux multiples demandes de crédits émanant de la petite et moyenne entreprise.

La sénégalisation qui marque une nouvelle étape dans la vie de l'institution CMS, a débuté en 2004 et coïncide aussi avec la fin des conventions de financements avec les français.

Face aux multiples défis à relever, les responsables du CMS se sont fixés des missions, des objectifs, une philosophie.

1.2 Objectifs, philosophie, produits et services offerts

1.21- Objectifs généraux

Ils se résument à :

- l'accès des populations aux services financiers de proximité ;
- la protection des populations contre l'endettement usurier ;
- la mise à leur disposition de financements adaptés à la réalisation de leurs projets.

1.22- Philosophie

La philosophie du CMS s'exprime à travers les principes suivants :

- une adhésion libre et volontaire à la fédération ;
- l'égalité des sociétaires (un sociétaire = une voix) ;
- la solidarité inter sociétaires et inter caisses.

Dans la conduite de ses activités, le CMS est régi par une réglementation stricte appliquée dans tout l'espace UEMOA, à travers un cadre institutionnel.

1.23- Produits et services

La mission essentielle du CMS est de participer à l'amélioration du niveau de vie et à la promotion du bien-être des populations toutes catégories confondues, en offrant une large gamme de produits et services financiers de proximité.

A cet effet, les produits et services offerts sont les suivants :

Produits Epargne

- Compte d'épargne
- Compte courant
- Compte à terme
- Plan Epargne Projet (PEP santé, éducation, habitat, activité professionnelle, etc.)

Services offerts :

- Les virements de salaires ;
- Les opérations déplacées ;
- Les virements internes et étrangers ;
- Les encaissements de chèques.

Politique de crédit

Tableau n°1 : Types de crédits- conditions - taux d'intérêt et délai

Produits Crédit	Conditions du crédit	Taux d'intérêt	Délai (mois)
<ul style="list-style-type: none"> • Crédit AES (Aménagement, Equipement et Social) • Crédit Plan Epargne Projet • Crédit Campagne agricole • Crédit Elevage • Crédit Fonds de roulement • Crédit de préfinancement • Crédit conventionné • Crédit PRO 	<ul style="list-style-type: none"> • Plancher : 15 000 F CFA • Plafond : 30 000 000 F CFA • Différé : variable 	1,5%, ou 1,75% ou 2% par mois appliqué au capital restant du mois	<ul style="list-style-type: none"> • Salariés : 3 à 60 • Sociétaires : 3 à 36

Source : CMS

Le portefeuille des crédits professionnels met à la disposition des sociétaires du CMS:

- des crédits d'investissements destinés à financer les équipements et travaux d'aménagement ; il est fonction du cycle d'activité. Le plafond des crédits accordés est fixé à 50 millions.

Les salariés concernés par le délai de 3 à 60 mois sont les fonctionnaires et les bénéficiaires de pensions et du Fonds National de Retraite (FNR).

- les crédits de trésorerie destinés au financement du Besoin en Fonds de Roulement (principalement pour les stocks) et du Fonds de Roulement Revolving.

1.3 Ressources du CMS

Elles sont pour l'essentiel, constituées des dépôts à vue des sociétaires or, compte tenu de la faible surface financière de ces derniers, les fonds déposés ne font que transiter dans les caisses du CMS. De ce fait, leur capacité de transformation en est considérablement limitée.

Toutefois, les Dépôts à Terme ou DAT à moyen terme (13 mois et plus) permet de disposer de ressources stables destinées à des emplois plus durables par la mise en place de crédits à moyen, voire long terme.

Cependant, le CMS bénéficie de l'appui financier de partenaires tels que l'Agence Française de Développement (AFD) et le Centre International du Crédit Mutuel (CICM) qui, à côté de la BIMAO, lui permettent de faire face aux problèmes d'accès aux ressources à moyen et long terme.

Le CMS a aussi institué un fonds de garantie alimenté à hauteur de 1% de tous les crédits déboursés et qui est utilisé par les comités de crédits afin de recouvrer les impayés importants, pallier les problèmes de vol ou de fraude... Ce fonds qui passé de \$673 mille en Juin 2004 à \$814 mille en Juin 2005, a aussi contribué au faible niveau d'abandon de créances qui a constamment baissé depuis 2001¹⁵.

- Enfin, le CMS dispose d'un fonds de Mutualisation Décès, auquel les sociétaires de moins de 60 ans contribuent à hauteur de 0,5% pour les crédits CT et de 1% pour les crédits LT.

Ce fonds est utilisé pour couvrir les crédits des membres décédés et ne présentant pas d'arriérés de paiement au moment de leur décès. Il était de \$890 mille en Juin 2005 contre \$838 mille en juin 2004.

1.4 - Cadre institutionnel

Il comprend :

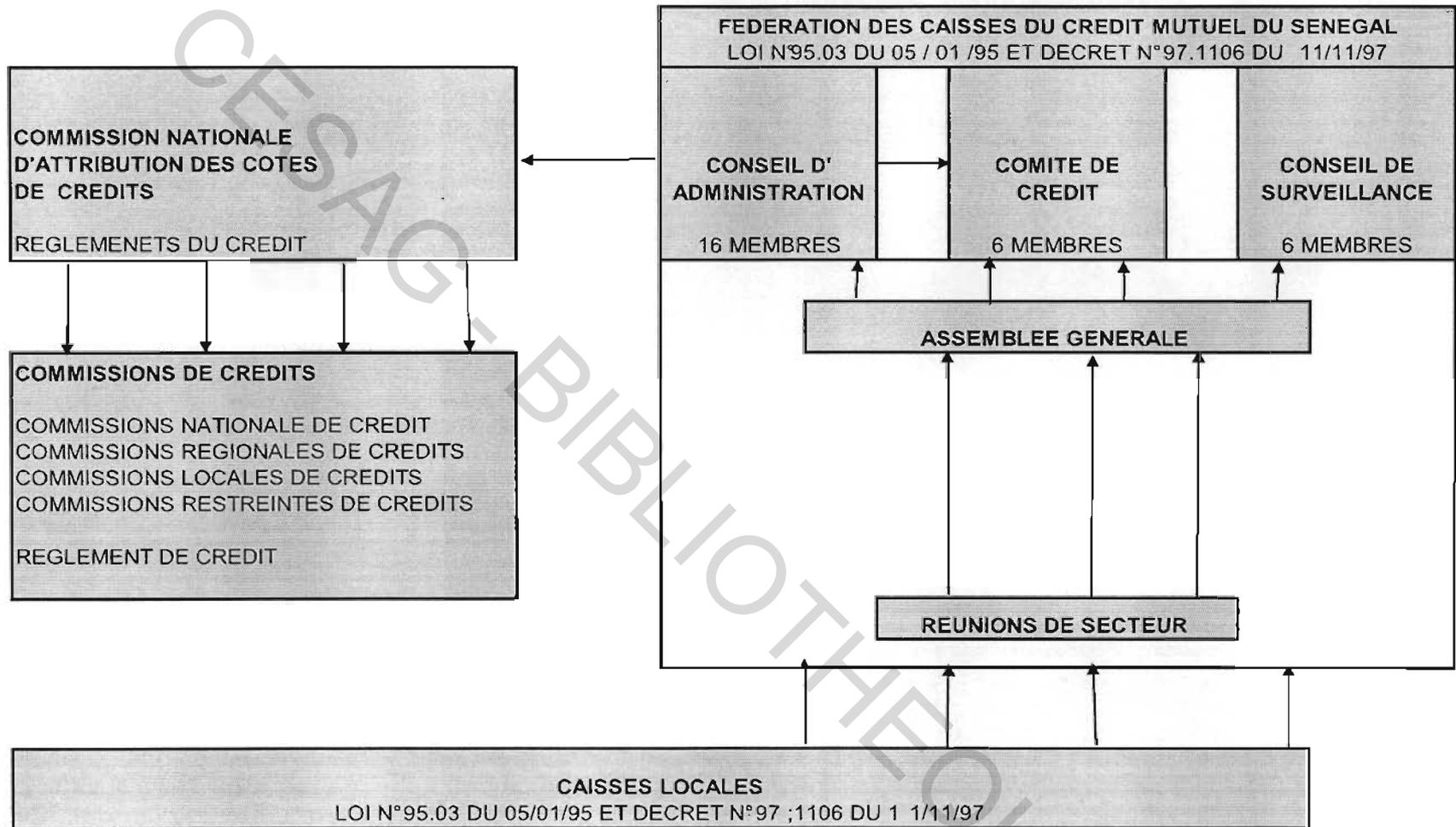
- la loi 95- 03 du 05 janvier 1995, décret d'application n°97-1106 du 11 novembre 1997, portant sur les instructions du Gouverneur de la BCEAO et du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- des statuts, un règlement intérieur, un règlement de crédit, un règlement financier et diverses procédures spécifiques pour régir l'organisation et le fonctionnement des caisses et de la fédération ;
- la certification annuelle des comptes réalisée tous les ans par un des plus grands cabinets du Sénégal.

1.5 Organisation et fonctionnement

Le Crédit Mutuel est une structure mutualiste à trois (03) niveaux composée de la Direction Générale, des bureaux Régionaux et d'un solide réseau comprenant les agences locales et les permanences.

¹⁵ Source : [CMS- Rapport de notation final- Micro Rate[1].pdf])

ORGANIGRAMME INSTITUTIONNEL DE LA FEDERATION



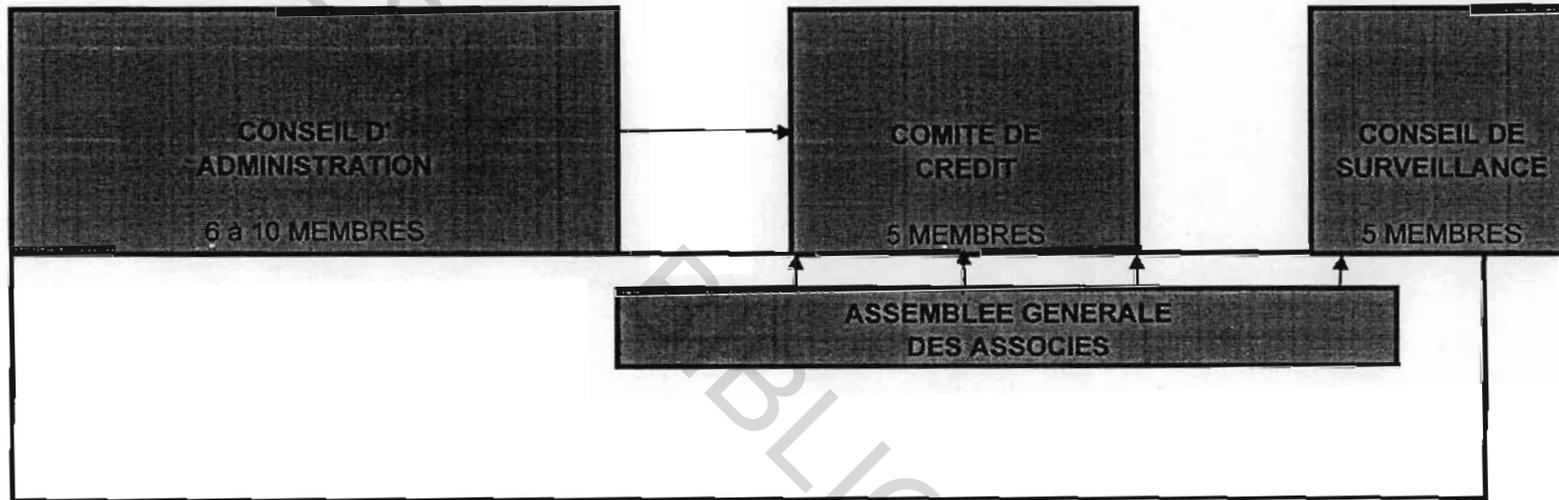
La Direction Générale est une entité bicéphale avec d'une part les techniciens (DG,DR) et leurs équipes et d'autre part les élus à travers la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS). Cette dernière entité, comprend le Président et les élus fédéraux et coiffe les Présidents de Conseil d'Administration des caisses locales.

Sur la base de l'organigramme, on remarque que :

- Au niveau de la Fédération, l'Assemblée Générale est composée des Présidents du Conseil d'Administration des Agences. Ceux-ci élisent les membres du Conseil d'Administration (CA) dont six (06) formeront le Comité de Crédit (CC).
- Le Comité de Surveillance (CS) est composé de six (06) ne faisant pas partie du CA.
- Au niveau du Conseil d'Administration, chaque secteur régional est représenté par un nombre proportionnel de Présidents, selon le nombre d'Agences que contient chaque secteur régional. Il se réunit trimestriellement et est appuyé par le Directeur Général.
- Le Comité de Crédit et le Comité de Surveillance se réunissent respectivement trimestriellement et semestriellement.
- Au niveau régional, le Directeur Régional (DR) coordonne les activités des caisses relevant de sa circonscription. A ce niveau, noter que le découpage du CMS ne coïncide pas toujours avec les limites administratives des entités territoriales. Dans certains cas, la « région CMS » est à cheval sur deux régions administratives.
- Enfin, chaque agence est membre de la Fédération et y est représentée par son Président.

Au niveau local, le cadre institutionnel de chaque caisse se présente comme indiqué à la page suivante.

ORGANIGRAMME INSTITUTIONNEL D'UNE CAISSE



1.6 Rôle de la Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest (BIMAO)¹⁶

Son statut d'établissement bancaire lui permet de faire des opérations refusées aux institutions mutualistes :

- faire partie de la communauté bancaire nationale et participer à la chambre de compensation, ce qui signifie être destinataire directement des informations concernant les sociétaires du CMS au Sénégal ;
- accéder aux opérations internationales, transferts d'argent et virements ;
- rechercher des lignes de refinancement à moyen et long terme, en sollicitant le concours d'organismes financiers internationaux ;
- avoir accès au Marché Monétaire et au Marché Financier de l'UEMOA.

Au-delà de l'amélioration de l'offre de services financiers, la BIMAO réduit considérablement les coûts d'intermédiation bancaires et donne à chaque réseau et caisse locale, les moyens de son développement dans le respect des ratios prudentiels imposés par la réglementation.

Après cette présentation du groupe CMS, la section 2 portera sur la caisse de Colobane, à travers son intervention à l'endroit des PME informelles.

¹⁶ Diisso- Trimestriel d'information du CMS- n° 0002 – Mai 2004

SECTION 2 : LA CAISSE DE COLOBANE

La caisse CMS de Colobane où s'est déroulé notre stage, est située dans la commune d'arrondissement Fass-Colobane- Gueule Tapée, à cheval entre la caserne de Gendarmerie Samba Diéri Diallo et le grand marché de Colobane. Cette position stratégique a un impact certain sur le raffermissement de la caisse.

Sur le plan institutionnel, à l'instar des autres caisses, celle de Colobane est dirigée par des structures suivantes :

- l'Assemblée Générale (AG) : c'est l'instance suprême de la caisse de Crédit Mutuel ; elle se compose de tous les sociétaires, convoqués et réunis à cette fin.

L'Assemblée Générale ordinaire se réunit chaque année, dans les six (06) mois qui suivent la clôture de l'exercice social.

- le Conseil d'Administration (CA) : il comprend dix (10) membres élus parmi les sociétaires lors de l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par le Règlement Intérieur.

Dans le cadre de la politique générale de la Fédération, le CA définit la politique de gestion de la caisse de Crédit Mutuel et rend compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts, le règlement intérieur et les règlements de la Fédération.

Les Présidents de CA constituent le secteur au niveau régional et les Présidents de secteurs siègent au niveau de la Fédération de Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS).

- le Comité de Crédit (CC) : il est composé de cinq (05) membres issus du CA qui statuent sur les dossiers de crédits et se réunissent une fois par semaine.

Le Comité de Crédit a la responsabilité, dans le respect des procédures et normes du règlement du crédit et du règlement financier de la Fédération et de toutes les autres instructions en matière de crédit de la Fédération, d'examiner et de statuer sur les demandes d'emprunt des sociétaires. Cette instance locale surveille aussi l'emploi que l'emprunteur fait des sommes qui lui sont prêtées et veille à la régularité des remboursements.

A ce niveau, il faut souligner l'existence d'une grille de cotation qui est la base de référence sur laquelle s'appuie la Commission Nationale d'attribution des cotes de crédit pour octroyer le pouvoir de statuer en matière de crédit aux commissions locales de crédit et aux commissions régionales de crédit¹⁷.

Quand le montant du crédit demandé dépasse le cote caisse, le dossier est transmis au niveau régional qui lui aussi a un cote qui lui est attribué.

¹⁷ Source : Textes Juridiques Régissant les Caisses Locales et la Fédération des Caisses de Crédit Mutuel – Juin 2004

- le Comité de Surveillance (CS) : il comprend six (06) membres ne faisant pas partie du CA et qui sont chargés de la supervision et du contrôle des techniciens et du CA.

Les membres du Comité de Surveillance sont chargés de la surveillance de la régularité des opérations de la caisse et du contrôle de la gestion. A ce titre, ils doivent vérifier les écritures, la comptabilité et les opérations de la caisse et rédigent un rapport écrit et remis au CA pour l'Assemblée Générale. Ils sont aussi tenus d'aviser par écrit le CA de la caisse et la Fédération de tout manquement constaté dans le fonctionnement de la caisse.

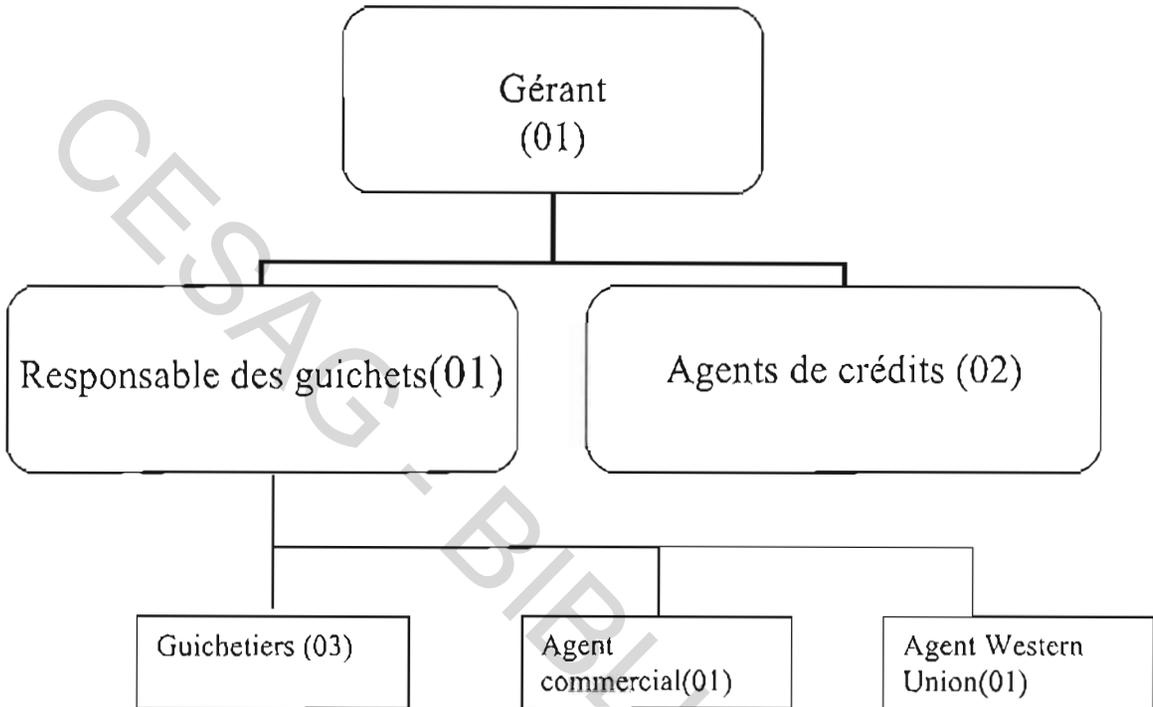
Le CS élabore aussi un rapport bimestriel adressé au chef du département de l'Inspection Générale (IG) du CMS.

2.1- Organisation et fonctionnement

Pour permettre à ses caisses d'atteindre leurs objectifs, le CMS les a dotées de moyens humains et matériels conséquents.

2.11- les moyens humains :

L'effectif de la caisse est de neuf (9) agents ainsi répartis :



Pour pallier les absences et permettre aux agents d'acquérir une formation pratique dans les autres aspects de gestion de la caisse, un système de rotation des postes de travail a été instauré. Par ailleurs, à côté de ce personnel technique, il faut ajouter le personnel d'appui constitué d'un vigile et d'une technicienne des surfaces.

Tel qu'il est configuré, l'organigramme de la caisse ne définit pas clairement les relations fonctionnelles qui doivent exister d'une part entre le responsable des guichets et les agents de crédits. Il est noté une inexistence par écrit de la délégation de pouvoir en l'absence du gérant. Aussi, la clarification de la hiérarchie pourrait faciliter davantage le fonctionnement de la structure en l'absence du gérant.

2.12- les moyens matériels :

Ils comprennent :

- Un local de cinq (05) pièces équipées de matériel et mobilier de bureau ;
- D'un parc informatique de cinq (05) postes ;
- De moyen logistique (qui se résume à une moto).

Des efforts importants ont été consentis pour améliorer les conditions de travail des agents mais face au nombre croissant des sociétaires et au volume de travail de plus en plus important, il est nécessaire de renforcer les moyens logistiques et d'asseoir une stratégie de communication efficace pour rendre le personnel plus performant.

2.13- L'accès au crédit

Le crédit est accessible à toute personne physique ou morale qui s'engage à défendre les intérêts du CMS et à respecter les statuts et règlements mis en place.

L'accès au crédit est soumis à des critères et à une procédure administrative :

Critères d'éligibilité

- Etre sociétaire
- Avoir une ancienneté de 3 mois ;
- Avoir un projet rentable (pour les professionnels et entreprises)
- Etre solvable
- Disposer d'un apport de 20% du montant sollicité
- présenter des garanties physiques

Procédure d'octroi de crédit

- Instruction de la demande de crédit par l'agent de crédit sur la base d'un guide d'enquête (cf. doc joint en annexe) ;
- Présentation au Comité de Crédit de la Caisse du demandeur ;
- Au-delà du pouvoir de ce comité, transmission du dossier à la Commission Régionale de crédit ;
- Au-delà du pouvoir de cette dernière, transmission du dossier à la Commission Nationale de Crédit ;

- Toutes ces commissions statuent au moins 1 fois par semaine ;
- Toute demande de crédit accordée fait l'objet d'un décaissement à la fin de la formalité de prise de garantie ;

Les garanties demandées sont proportionnelles au montant sollicité. A cet effet, on distinguera les garanties personnelles et les garanties réelles :

- les garanties personnelles ou cautionnement : elles sont exigées pour les petits crédits et consistent à engager la responsabilité d'une tierce personne disposant de garanties sûres (salaire) dans le paiement du crédit octroyé.

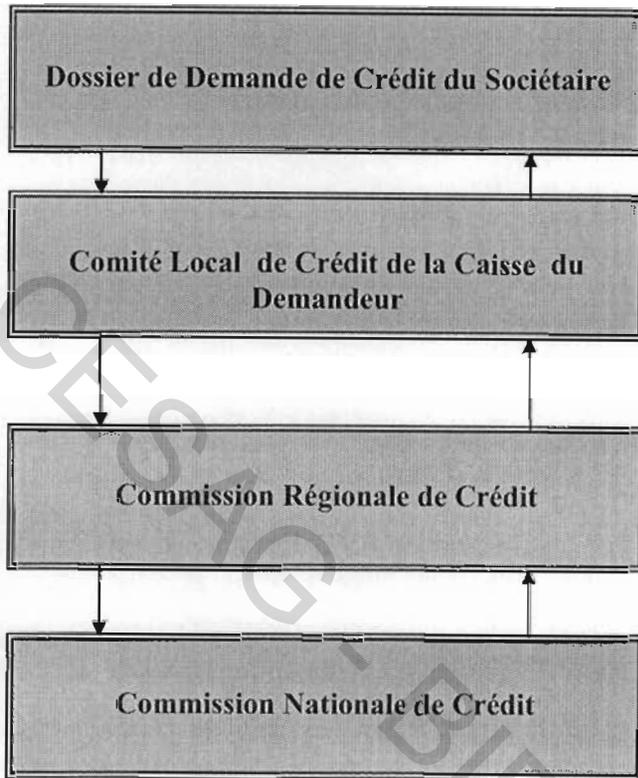
L'implication de la caution a un avantage psychologique certain car en cas de non paiement, celle-ci peut contribuer à un règlement du crédit à l'amiable.

- Les garanties réelles : elles portent sur le nantissement des biens (véhicule, matériel d'exploitation, fonds de commerce...), le bien immobilier et l'hypothèque.

L'hypothèque est la garantie la plus sûre et à ce titre, seuls les Titres Fonciers (TF) peuvent faire l'objet de garanties mais au niveau des caisses locales, une certaine pratique accepte même l'acte de vente, ce qui est contraire aux textes.

En réalité, au CMS, en matière d'octroi de crédits professionnels, la décision finale est exclusivement du ressort de la FCCMS.

En résumé, pour accéder au crédit CMS, les principales étapes sont les suivantes :



Ainsi, dans le montage d'un dossier de prêt, l'agent de crédit chargé de l'instruction des dossiers de prêt reste un maillon important dans le dispositif de la caisse. En fonction des informations reçues et vérifiées, il est tenu de choisir la meilleure garantie qui sécurise les ressources financières mises à disposition de l'emprunteur.

Il doit donc être en mesure d'analyser les dossiers avec rigueur pour déceler leurs forces et leurs faiblesses et éclairer les membres du comité de crédit dans leurs prises de décision.

2.14- Le système de recouvrement

Il est important de souligner d'emblée qu'il n'existe pas de principe en matière de politique de recouvrement. Cependant, la sensibilisation et l'implication des élus sont fondamentales dans tout dispositif mis en place.

La démarche retenue à la caisse de Colobane repose sur un suivi régulier des crédits octroyés et d'accorder une attention particulière aux dossiers litigieux. Dans ses grandes lignes, elle comprend les étapes suivantes :

- une sensibilisation du sociétaire sur le respect des échéances de remboursement ;
- le rappel (par téléphone) du sociétaire retardataire dans les 10 jours qui suivent l'arrivée à échéance du prêt.

- l'envoi d'une lettre de rappel 10 jours après ; une copie est aussi adressée à la personne assurant la caution de garantie ;

- après un retard de 02 échéances de remboursement, un dernier avis lui est servi, suivi d'une visite des élus et des techniciens ;

- au delà de 90 jours de retard, le dossier est versé en CDL et une lettre de mise en demeure lui est adressée ;

- après 12 mois, les crédits non recouverts basculent en CIA (Crédits Irrécouvrables Abandonnés).

NB : des visites à domicile sont effectuées par les élus et les techniciens de la caisse et des pénalités de retard de paiement sont appliquées dès le onzième jour.

Cette stratégie de recouvrement mise en place a été efficace puisque le taux de Crédits Douteux Litigieux qui était d'environ 9% en 1999, a été ramené à 0% en fin 2003.

A quelques variantes près, il fut maintenu à ce niveau jusqu'en fin 2005, ce qui a eu un impact positif sur la situation financière de la caisse.

2.2- La situation de la caisse

Le sociétariat : le tableau suivant donne des indications sur le sociétariat :

Tableau n° 2 : Evolution du sociétariat de 2003 à 2005

Années	2003	2004	2005
effectifs	4821	5565	6731
Taux de progression(%)	-	15,43	21

Source :Caisse de Colobane - rapport de bilan 2005

Un rythme de progression constant du sociétariat a été noté depuis 2003 ; il connut une évolution sensible entre 2004 et 2005 avec des taux de progression respectifs de 15,43% et 21%.

L'environnement favorable et la position stratégique de la caisse sont des atouts pour une amélioration du taux de pénétration.

Les dépôts : les statistiques suivantes reflètent la situation des dépôts :

Tableau n° 3 : Evolution des dépôts de 2003 à 2005

Années	2003	2004	2005
Montants	667 278 985	734 851 798	1 060 893 482
Taux de progression (%)	-	10,13	44,37

Source :Caisse de Colobane - rapport de bilan 2005

L'encours des dépôts qui était de 10,13% entre 2003 et 2004 a atteint 44,37% entre 2004 et 2005. Cette situation est la résultante des efforts déployés par les responsables pour satisfaire les sociétaires dont beaucoup viennent de zones éloignées pour traiter leurs affaires à la caisse de Colobane.

Les crédits :

a) Définition de concepts :

- Production de crédits : C'est le montant total des crédits débloqués pour une période bien déterminée.
- Encours de crédits : C'est le stock des crédits dus par les secrétaires au temps T.
- Crédits Douteux Litigieux (CDL) : C'est l'ensemble des crédits dont le retard est supérieur à 90 jours (soit 03 échéances).
- Crédits Irrécouvrables Abandonnés (CIA) : C'est l'ensemble des crédits dont le retard est supérieur à 01 an.
Ces crédits ne sont pas pour autant abandonnés et peuvent faire l'objet de recouvrement à tout moment.
- Rentrée sur CIA : Elle concerne les recouvrements effectués sur les crédits qui ont basculé en CIA. Les montants recouverts sont alors considérés comme des produits exceptionnels
- CDL+CIA Rentrée/CIA : C'est le montant total des contentieux réels.

b) Situation des crédits

Tableau n° 4 : Situation des crédits de la caisse de 2003 à 2005

Année	2003		2004		2005	
	Montants	Tx prog. (%)	Montants	Tx prog. (%)	Montants	Tx prog. (%)
Production	489746000	-	681316000	39,12	1320413000	93,80
Encours crédit	346320490	-	569890128	64,56	1003343119	76,06
Encours CDL	0	-	139 952	-	0	-
Taux CDL(%)	0	-	0,02	-	0	-
CIA	617 034	-	0	-	0	-
Rentrée sur CIA	571 146	-	491 970	-13,86	2183894	343,91
CDL+CIA-R/CIA	45 888	-	-352 018	-867	-2183894	-720

Source : Caisse de Colobane - rapport de bilan 2005

Il apparaît ainsi que depuis 2003, la production et l'encours de crédits de la caisse connaissent une évolution remarquable avec des taux de progression respectifs de 93,80% et 76,06% réalisés entre 2004 et 2005.

Les bons résultats notés chaque année sont la résultante d'une bonne production de crédits Aménagement, Equipement et Social (AES) à moyen et long terme, des crédits d'équipement ou d'investissement et de crédits fonds de roulement, mais aussi d'une bonne gestion du portefeuille crédits avec l'inexistence de CDL à la date du 31/12/2005. Tout ceci est sous-tendu par la mise en place d'une politique de recouvrement efficace. Cette rigueur notée dans la gestion a hissé la caisse de Colobane au troisième rang en terme de rentabilité au niveau de la région de Dakar et à la sixième place des caisses du réseau CMS qui ont atteint 1 Milliard d'épargne.

Toutefois, la caisse de Colobane ne répond que de manière partielle à la demande de financement émanant des petites et moyennes entreprises malgré la nette amélioration de ses finances. Cette situation s'explique par le fait que les ressources disponibles sont, pour l'essentiel, constituées par les dépôts des sociétaires. Or le respect des normes de liquidité de la Loi PARMEC n'autorise leur utilisation qu'à hauteur de 70% pour financer le portefeuille de crédits. Dès lors, la création de la BIMAO trouve toute sa pertinence pour l'accès à des ressources dans le moyen et long terme mises à la disposition des PME dans le cadre de l'extension de leurs activités.

2.3- Présentation des PME financées

L'étude des statistiques sur les quinze promoteurs de PME enquêtés montre que :

- o Le niveau d'instruction est très varié : six (06) sont alphabétisés en arabe, trois (03) ont le niveau universitaire, deux ont le niveau du cycle primaire, et quatre (04) sont analphabètes.
- o Toutes les PME sont des entreprises individuelles et sont gérées par les propriétaires.
- o Provenance des promoteurs : - 73% des sociétaires résident dans la commune d'arrondissement et ont leurs PME implantées à Colobane.
 - 30% proviennent de zones assez éloignées par rapport au siège de la caisse du CMS : Nord- Foire (01), Patte-d'oie (01), Cambérène (01), Yeumbeul (01).
- o Les domaines d'activités investis sont le commerce (vente de friperies, vente de pièces détachées pour automobile, vente de produits alimentaires, vente de marchandises diverses), le transport et la prestation de services (blanchisserie).
- o Le montant des prêts accordés est compris entre cinq (05) et vingt-cinq (25) millions de Fcfa.
- o L'expérience professionnelle dans la profession est en moyenne de quinze (15) ans.
- o Chaque entreprise crée en moyenne sept (07) emplois.
- o Le lieu d'exploitation de l'activité est soumis au paiement d'une location mensuelle dans 70% des cas ; autrement, il appartient au promoteur.

La diversité des lieux de provenance des promoteurs, traduit dans une certaine mesure, l'attachement de ces derniers à la caisse de Colobane. Toutefois, cette situation constitue un risque pour le CMS dans la mesure où le suivi correct des crédits qui leur sont octroyés pose parfois problème.

Sur un autre plan, l'exploitation des questionnaires renseigne sur les différentes charges des PME, leur chiffre d'affaires, leur Besoin en Fonds de Roulement et les garanties qui leur sont exigées par le CMS.

231- les charges

En général, elles comprennent les charges d'exploitation (BFR) et les charges financières.

2311- les charges d'exploitation :

Elles sont liées à l'exploitation et peuvent être définies comme le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) c'est – à dire le besoin de financement à court terme de l'entreprise résultant des décalages temporels entre les décaissements et les encaissements des flux relatifs au cycle d'exploitation de l'entreprise.

Il est calculé en faisant la différence entre l'actif circulant de l'entreprise (stock, créances clients...) et son passif circulant (dettes fournisseurs...).

Durant tout le cycle d'exploitation, les PME ont engagé des dépenses et ont réalisé parfois des avances de fonds qui seront récupérées après la vente de leurs produits et marchandises. Cela nécessite donc des moyens que l'étroitesse de la surface financière des PME ne permet pas.

Certaines considérations et l'inexistence de documents comptables n'ont pas permis de renseigner correctement certains postes tels que le niveau d'endettement.

Pour le secteur du commerce qui regroupe la plupart des PME financées par le CMS, les promoteurs s'approvisionnent en général à l'extérieur. Les premiers déplacements permettent d'établir des relations de confiance avec les fournisseurs. Une fois ce partenariat établi, les voyages deviennent espacés et les commandes sont désormais faites via les NTICS (Net, téléphone, Fax...)

Si cette démarche permet de réduire considérablement les charges afférentes au transport, elle présente quelquefois des inconvénients car il arrive que la marchandise livrée ne corresponde pas à celle qui a été commandée. Dans des cas pareils, le retour du produit à l'expéditeur engendre une perte de temps et d'argent pour le promoteur. Pendant ce temps, ce dernier est tenu de respecter les échéances fixées pour le remboursement du crédit.

En ce qui concerne le secteur du transport, les enquêtes ont montré que presque toutes les PME bénéficiaires de prêts ont des problèmes pour rembourser leur crédit. Dans ce secteur considéré comme secteur à risques, beaucoup de facteurs (pannes, accidents...) sont imprévisibles et une fois que l'outil de travail est immobilisé, le bénéficiaire se trouve alors dans des difficultés pour honorer ses engagements vis à vis du CMS.

2312- les charges financières

Elles regroupent:

- les intérêts liés au prêt accordé : les taux d'intérêts sont de 1,5% ou 1,75% ou 2% (selon le type de crédit) et se calculent sur une base mensuelle, sur le capital restant du mois (sauf faveur d'une convention).

Les durées de remboursement s'échelonnent sur une période allant de 3 à 36 mois (sauf faveur d'une convention) et tiennent compte des spécificités de l'activité financée.

- les pénalités prélevées en cas de retard dans le remboursement du crédit : les pénalités journalières de 1000 Francs cfa sont appliquées dès le onzième jour de retard et sont prélevées dans le compte du sociétaire ;
- Les frais de dossiers : en général ils sont fixés à 2,5 % du montant du crédit accordé excepté pour le Crédit professionnel où ils sont de 1%;
- Les opérations déplacées : ce sont des prestations de services pour lesquelles le bénéficiaire paie des commissions au CMS. On distingue :

- les versements déplacés pour lesquels la commission perçue est de 1000Fcfa pour un montant inférieur ou égal à 10 000 Fcfa. Au-delà de cette somme, il est prélevé une commission de 1% du montant versé avec un maximum plafonné à 25 000 Fcfa ;
- Les retraits déplacés : pour un montant inférieur ou égal à 150 000 Fcfa, la commission perçue est de 3000 F cfa.

Entre 150 000 F cfa et 500 000 F cfa, il est prélevé une commission de 5000 F cfa ;

Au-delà de 500 000 F cfa, la commission perçue est de 1% du montant retiré avec un maximum plafonné à 25 000 Fcfa ;

- Les virements internes : pour un montant inférieur ou égal à 200 000 Fcfa, la commission perçue est de 2000 F cfa ;

Au-delà de 200 000 F cfa, la commission perçue est de 1% du montant viré avec un maximum plafonné à 25 000 Fcfa ;

La mise à disposition : les commissions perçues sont identiques à celles appliquées aux opérations sur le retrait déplacé ;

- L'ordre de paiement : en général, cette opération est sollicitée par les sociétaires qui veulent virer de l'argent dans leurs comptes bancaires :

Pour un montant inférieur ou égal à dix (10) millions de F cfa, la commission perçue est de 5000 F cfa. Au-delà de dix (10) millions de F cfa, la commission perçue est de 10 000 Fcfa, quelque soit le montant.

Malgré les facilités qui leur sont appliquées, les bénéficiaires estiment que les charges financières appliquées par le CMS sont élevées. Le paiement de pénalités en sus, accroît les difficultés de ceux qui peinent à rembourser correctement leur crédit. Et le prêt consenti, au lieu de les aider à améliorer leurs conditions de vie, les installe plutôt dans un endettement chronique, une sorte de cercle vicieux.

232 Le Chiffre d'Affaires (CA)

L'étude sur le terrain a révélé que le Chiffre d'Affaires varie en fonction du domaine d'activité de ces PME informelles :

- Dans le secteur de la confection, le CA tourne autour de 500 000Frs CFA par mois et peut aller au-delà à l'approche des fêtes.
- Dans le secteur du transport considéré comme secteur à risques, le Chiffre d'Affaires mensuel est compris entre 250 000 et 500 000 frs CFA.
- Dans les secteurs de prestation de services (blanchisserie) et de la vente de friperie, le Chiffre d'Affaires varie de 1,5 à 2 millions de Frs CFA par mois.

Cependant, malgré la maîtrise de l'activité, l'insuffisance des moyens propres et la lourdeur des garanties demandées par le CMS, constituent une contrainte majeure pour l'accès à un crédit substantiel pour les PME informelles.

233- Les garanties

Elles ont été diversement appréciées par les sociétaires, même si dans l'ensemble, leur pertinence est admise. Au début, avec les petits crédits, les garanties exigées étaient symboliques. Malgré tout, certains sociétaires n'honoraient pas leurs engagements vis-à-vis de l'institution. Aussi, face à une forte demande de crédits, le CMS a changé de stratégie et accorde un intérêt particulier aux garanties réelles.

Aujourd'hui, tout en restant fidèle à sa politique mutualiste basée sur la solidarité et l'entraide, l'institution s'est adaptée aux réalités du moment dans le souci de sécuriser ses fonds.

Malgré les dispositions prises, beaucoup de difficultés restent inhérentes à la réalisation des garanties. En effet :

- 1) En général, les sociétaires n'ont pas des biens immobiliers de grande valeur ;
- 2) La personne peut changer de garanties au bout d'un certain temps sans que le CMS ne soit au courant ;
- 3) Le bien nanti peut être déprécié à tout moment et perdre sa valeur, comme c'est souvent le cas avec les véhicules nantis et qui par la suite subissent un accident.
- 4) Pour les garanties personnelles : la caution peut se trouver dans des difficultés, perdre son emploi et, devenir du coup, insolvable après son engagement. Elle peut aussi disparaître du jour au lendemain.

Compte tenu des spécificités notées dans sa zone d'intervention, le CMS a mis en place un système de financements à l'endroit des petites et moyennes entreprises depuis l'année 2004. Ainsi, à travers les crédits professionnels, la caisse de Colobane leur a apporté un soutien constant dans la conduite de leurs activités. Cette collaboration a permis de mettre en relief les aspects à améliorer pour la durabilité de ce partenariat.

24- Analyse de la situation

L'analyse de cette situation est rendue possible grâce à l'exploitation des deux types de questionnaires (cf. annexes 1 et 2) et l'entretien avec les responsables de la Direction du Crédit Mutuel.

241- Au niveau du CMS :

2411- Sociétariat, produits, services offerts et garanties

Tableau n° 5 : Sociétariat, produits et services offerts, garanties

Niveaux	Forces	Faiblesses
		-
Epargne	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne mobilisation des dépôts à vue ; - offre diversifiée (PEP, PEL...) 	<ul style="list-style-type: none"> - absence de politique incitative pour les gros déposants potentiels. - Retards dans la libération des fonds pour les gros retraits ; - Déficit d'épargne stable ;
Niveaux	Forces	Faiblesses
Crédits	<ul style="list-style-type: none"> - bonne croissance du portefeuille ; - gamme adaptée et diversifiée ; - possibilités d'améliorer le système de recouvrement ; 	<ul style="list-style-type: none"> - retard dans le montage des dossiers - risque sur les montants importants par rapport à la qualité des dossiers de crédits aux professionnels ; - Manque de fiabilité de certaines informations livrées lors du montage des dossiers de prêt - Déficit de ressources destinées aux prêts à Long Terme ;

		<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement des risques liés à l'envergure de l'institution ;
Services	<ul style="list-style-type: none"> - offre diversifiée ; - faiblesse des frais de tenue de compte ; 	<ul style="list-style-type: none"> - lenteur dans le traitement de certains services tels que les opérations déplacées, virements... - insuffisance de la promotion sur les services offerts - faiblesse du taux de rémunération des dépôts ; - léthargie dans la promotion de services simples (chéquiers, carte visa...)
Niveaux	Forces	Faiblesses
Garanties	<ul style="list-style-type: none"> - moyens de coercition pour le CMS ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Lourdeur des garanties exigées ; - Faiblesse des moyens des sociétaires ; - Difficultés dans la réalisation des garanties ;

2412- Organisation et moyens

Tableau n°6 : Organisation et Moyens

Niveaux	Forces	faiblesses
Réseau	-réseau moderne et dense dans une bonne partie du pays ;	- réseau non élargi à la zone nord ;

Moyens humains	<ul style="list-style-type: none"> - qualité appréciable des ressources humaines (niveau d'étude, formation suivie... - formation des agents à la maîtrise des différents postes visant à pallier les absences ; - Bonne gouvernance gage d'équité et de performance ; - Rigueur dans la gestion budgétaire ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance du personnel de remplacements (départ en congé, maladie...) - Insuffisance de la formation des agents (analyse financière) ; - Inexistence d'un agent chargé de l'accueil et de la gestion du courrier (arrivée et départ) ; - Non maîtrise de certains secteurs à risques (transport) ;
Niveaux	Forces	Faiblesses
Moyens matériels	<ul style="list-style-type: none"> - équipement des locaux en outil informatique performant et adapté ; - Efforts notables dans l'aménagement des locaux pour les rendre plus fonctionnels et attrayants; 	<ul style="list-style-type: none"> - Exiguïté de certains locaux (négatif pour l'image de la boîte) ; - Insuffisance des moyens logistiques au niveau des caisses ; - pannes fréquentes des fax (retard dans la conduite des opérations déplacées) ;
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration du CMS en groupe : fédération, confédération, mise en place d'un organe financier ; - Bonne structuration du réseau ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumul de tâches au niveau des engagements occasionnant des retards parfois important dans le déblocage des fonds pour les sociétaires ; - Déficit de communication

	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation efficiente au niveau des Directions Régionales et des caisses ; - Séparation efficiente des tâches entre techniciens et élus ; 	<ul style="list-style-type: none"> interne sur certains dossiers de prêts (retard dans le traitement) ; - Déficit de communication entre le CMS et les sociétaires engendrant des détournements d'objet ; - Gestion parcellaire de l'information sur les crédits professionnels ; - Absence de fiches de description de poste au niveau des caisses ; - Dysfonctionnement dans le dispositif des caisses (hiérarchie) ;
Niveaux	Forces	Faiblesses
Suivi et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité du système de suivi et de contrôle ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Irrégularité notée parfois à certains niveaux ;
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un dispositif d'alarme au niveau des caisses ; - Equipement des caisses en coffre-fort ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance du personnel de sécurité ; - Inexistence de schémas pour les procédures d'évacuation en cas de sinistre (incendie) ;

La synthèse des tableaux fait ressortir les points saillants suivants :

- ✦ la principale force du CMS reste la facilité des conditions d'accès au crédit et la faiblesse des frais de tenue de compte;
- ✦ la position géographique de la caisse par rapport au lieu d'implantation de la plupart des entreprises qui garantit sécurité et facilite les transactions financières.
- ✦ la qualité des ressources humaines : compétence, discrétion et disponibilité dans le traitement de leurs dossiers.

- ✦ La rotation des postes dans l'organisation interne du travail dans les caisses : c'est un moyen efficace de détection d'éventuelles fraudes, permet aussi de réduire la sédentarisation et de lutter contre le manque de motivation du personnel.

Les principaux points faibles portent sur :

- ✦ le manque de fiabilité de certaines informations livrées lors du montage du dossier de prêt ;
- ✦ la difficulté de réalisation des garanties demandées et la lenteur dans le traitement des dossiers versés en contentieux ;
- ✦ le déficit de communication dû à une surcharge de travail du personnel ;
- ✦ l'insuffisance de ressources longues pour financer les prêts à long terme ;

Concernant ce dernier point, les crédits professionnels qui s'étalent généralement sur 12 mois, deviennent de plus en plus importants avec l'envergure des PME informelles. Or les dépôts des sociétaires ne dépassant pas cette période, l'institution se trouve dans l'impossibilité de satisfaire toutes les demandes de financements sur une longue période.

Par ailleurs, la Loi PARMEC constitue un facteur limitant dans la mesure où le système mutualiste ne favorise pas la prise de participation importante au capital des IMF par des personnes physiques ou morales.

2413- Réalisations du CMS

La stratégie d'entreprise mise en place au CMS a jusque là permis de s'inscrire dans une vision de développement et de contribuer ainsi à la réduction de la pauvreté, conformément à la politique définie par les autorités gouvernementales. Le tableau ci-après donne un aperçu des principales réalisations sur la période 2003 à 2006.

Tableau n° 7 : Résultats financiers du CMS: (Chiffres en Millions F cfa)

année	Produit Net Bancaire	Résultat Net après subventions	Encours de crédit	Sociétariat
2003	2 974	693	11,314	178 360
2004	4 623	1 407	19,725	210 174
2005	6 290	2 495	31,340	242 776
2006			36,000	305 000

Source : <http://www.emututel.com/cicm/actions/cms.asp>

La mise en place de produits et services adaptés aux besoins des sociétaires s'est traduite par une croissance soutenue du portefeuille de crédits, de l'encours de crédits.

De même, le Produit Net Bancaire est passé de 2 974 à 6 290 entre 2003 et 2005, soit une progression de 47,28%. Cette évolution positive traduit les efforts notables consentis par le CMS pour maîtriser ses charges bancaires.

Le niveau important de l'encours de crédits qui est passé de 11,314 milliards en 2003 à 36 milliards en 2006 a permis aux responsables du CMS de procéder à la répartition de celui-ci entre les crédits à court terme et les crédits à moyen et long terme. Cette évolution positive constitue une grande opportunité pour le financement de la petite et moyenne entreprise.

Par ailleurs, le Magazine Performance Management¹⁸ révèle que :

Le CMS dispose aujourd'hui de plus de 100 agences réparties dans toutes les régions ;

Le montant des dépôts se chiffre à plus de 46 milliards F CFA en fin 2006 ;

Une production de 38 milliards de crédits dont 22 milliards de crédits à moyen et long terme en 2006 ;

Le doublement du bénéfice de 1,37 milliards à 2,45 milliards F CFA entre 2004 et 2005 ;

De même, il est noté un développement notable du sociétariat qui est passé de 178 360 en 2003 à 305 000 membres en 2006, soit un accroissement de 58,47% en trois années. Cette situation traduit une certaine confiance que les populations accordent de plus en plus au CMS ;

- Le CMS a recruté 123 personnes en 2006 et son effectif actuel est de 511 salariés.

242- au niveau des PME

Le tableau suivant met en exergue quelques caractéristiques des PME :

Tableau n° 8 : Caractéristiques de PME enquêtées

Niveaux	Points forts	Points faibles
Accès au crédit		<ul style="list-style-type: none"> - faiblesse des moyens mis à disposition ; - Réticence de certains bailleurs de fonds ; - Lourdeur des garanties demandées ; - Faiblesse des moyens propres ;

¹⁸ Source : Magazine Performance Management- Le CMS en chiffres - n° 43 – Mai 2007

		<ul style="list-style-type: none"> - Absence de crédits à Long Terme
Effectifs	<ul style="list-style-type: none"> - importance numérique des PME ; - possibilités d'apprentissage ; 	<ul style="list-style-type: none"> - manque de formation ; - problèmes de gestion
Domaine d'activités	<ul style="list-style-type: none"> - diversité des domaines d'activités - existence de créneaux porteurs ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Prédominance du secteur informel ;
management	<ul style="list-style-type: none"> - faible taille des organisations 	<ul style="list-style-type: none"> - absence de compétences managériales - problème de gestion - détournement d'objet ;
Social	Création d'emplois	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de couverture sociale
Formation	Possibilité d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une formation en gestion
Produits	Existence de créneaux porteurs	<ul style="list-style-type: none"> - faible niveau de production ; - qualité inférieure des produits ; - problèmes de marketing
Cadre législatif et comptable	Existence de textes juridiques	<ul style="list-style-type: none"> - système de comptabilité défaillant ; - absence de formation en comptabilité ; - Inexistence d'états financiers de fin d'exercice ; - Absence de procédures administratives ;

2421- Les points forts

La force des petites et moyennes entreprises repose entre autres sur :

- leur forte présence au niveau de divers secteurs d'activités socio- économiques ;
- leur forte absorption de main –d'œuvre et de création d'emplois ;
- la forte offre de possibilités d'apprentissage, donc, de formation ;

2422- les points faibles

Les enquêtes de terrains ont montré que la plupart des PME financées s'activent dans le domaine de la confection, du commerce, du transport et des services. Cependant, l'absence d'études de marché avant l'implantation de l'entreprise, reste une constance. La réussite de certaines PME est simplement due à une longue pratique de l'activité qui a permis d'asseoir une solide expérience. En effet, la durée moyenne dans le secteur d'activité est de quinze ans et peut atteindre vingt ans dans le secteur de la friperie.

L'approvisionnement en matières premières et en marchandises diverses se fait à l'extérieur. Il a lieu deux ou quatre fois dans l'année. Il peut aussi se faire auprès de commerçants grossistes basés à Dakar et dans ce cas, des facilités de paiement peuvent être accordées.

Les problèmes d'écoulement des produits ne se posent pas en général car les autres régions du pays constituent un marché intéressant pour les PME commerciales.

La synthèse du tableau montre que les points faibles des PME peuvent se résumer ainsi :

- manque de transparence dans la gestion ;
- faiblesse des apports en fonds propres ;
- la lourdeur des garanties demandées.

➤ Manque de transparence dans la gestion :

En l'absence de documents comptables et de l'inexistence d'états financiers de fin d'exercice, le système d'information mis en place est archaïque et défaillant.

La confection du budget et de ses différents postes (achats/approvisionnements, production/fabrication, ventes/distribution...) se fait de manière empirique, suivant l'expérience consécutive à une longue pratique de l'activité. La plupart des enquêtés étant analphabètes, la comptabilité se résume en une succession de chiffres dans un cahier sommaire.

Les oublis constatés durant les enquêtes, montrent que la manière dont les PME informelles sont gérées pose de sérieux problèmes pour la détermination de la rentabilité de l'activité.

En outre, beaucoup de promoteurs ignorent les procédures administratives. Cela constitue un handicap pour l'obtention de l'information financière exhaustive dont tout prêteur a besoin pour minimiser les risques. Par ailleurs, leur statut de PME informelle limite considérablement leur accès au soutien de l'état énoncé dans la charte des PME et d'autres lignes de crédits.

➤ **La faiblesse des apports en fonds propres :**

Les fonds propres constituent un élément important pour l'accès au crédit dans la mesure où ils indiquent le degré d'engagement des propriétaires de l'entreprise. Les PME enquêtées, à l'image de la PME Sénégalaise en général, sont faiblement capitalisées.

Les structures de financement attachent un intérêt particulier au niveau des fonds propres et leur faiblesse limite plus ou moins leur volonté d'apporter leurs concours financiers.

En définitive, face à l'insuffisance de l'apport personnel, et au manque de transparence dans la gestion, certaines structures de financement exigent d'importantes garanties réelles dont la plupart des PME ne disposent pas. Dans de pareilles conditions, leur accès au capital reste aléatoire.

➤ **La lourdeur des garanties exigées :** elle a été partout déplorée par la population enquêtée.

Aujourd'hui, nombreux sont les sociétaires qui pensent que le CMS est en train de se démarquer de sa politique initiale à l'endroit des populations pauvres et / ou à faibles revenus pour épouser la même logique que les banques classiques. Par exemple, pour un crédit de 10 Millions, les garanties exigées avoisinent 20 Millions Francs cfa. Dans de telles conditions, la satisfaction des exigences de l'institution devient difficile.

➤ **La faiblesse des crédits et des montants accordés :**

Généralement, après l'entretien avec le gestionnaire de crédit, et avant même l'avis des membres du comité de crédit, certains promoteurs considèrent le montant sollicité comme déjà acquis. Il arrive, et c'est souvent le cas, que le montant soit revu à la baisse, ce qui, en aval, fausse toutes leurs prévisions. Il s'ensuit alors un détournement d'objet car les fonds mis à leur disposition ne permettent plus la réalisation du projet initialement retenu. Cette situation conduit inévitablement à des difficultés de remboursements des crédits.

Synthèse partielle :

L'avènement de la micro finance a permis l'émergence d'un système intermédiaire mutualiste au service des plus démunis et constitue en même temps une réponse aux contraintes de la petite et moyenne entreprise pour son accès au crédit.

Toutefois, pour être viables, les IMF doivent se mouvoir dans un cadre institutionnel et comptable conforme aux textes qui les régissent, être rentables, et être financièrement autonomes et surtout mettre l'accent sur la formation.

C'est dire qu'à côté des actions de l'Etat, la présence d'IMF structurées et financièrement viables est nécessaire et permet d'envisager de bonnes perspectives pour le financement de la petite et moyenne entreprise. Ayant perçu l'importance que celle – ci est appelée à jouer dans le développement économique et social du pays, le Crédit Mutuel du Sénégal manifeste, depuis 2004, un intérêt de plus en plus grand à leur endroit pour leur faciliter l'accès au crédit.

Son apport dans le cadre de la politique de l'Etat en matière de lutte contre la pauvreté est inestimable en termes de création d'emplois et d'amélioration des conditions de vie des populations.

Dans un contexte pareil, la création de la BIMAO a été déterminante dans la mise en place de ressources financières à moyen et long terme au service des institutions membres de la confédération.

RECOMMANDATIONS

L'objectif principal des recommandations formulées ci- après est de permettre, au delà du Crédit Mutuel du Sénégal qui nous a servi de cadre d'analyse, de poursuivre la réflexion autour de la problématique du financement de ces structures intermédiaires. Il permet aussi de tenir compte de certaines préoccupations des sociétaires dont la prise en compte facilitera grandement la collaboration entre les acteurs.

Les solutions proposées résultent des entretiens réalisés avec les différents acteurs (cf. fiches en annexe 1 et 2).

Recommandations sur le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS)

⚡ **La réorganisation du travail au niveau des caisses :** pour une plus grande fonctionnalité des caisses locales, il est important de mettre l'accent sur la structure globale avec notamment :

- la mise en place d'un organigramme qui définit clairement, par écrit, les relations hiérarchiques entre les acteurs ;
- l'élaboration de fiches de postes ;
- un renforcement de capacité pour l'agent commercial en technique de marketing.
- une bonne gestion du courrier (arrivée et départ).

⚡ **la mise en place d'une politique de recrutement conséquent à l'envergure de l'institution**

Avec une surcharge de travail résultant des vacances de postes et d'une augmentation rapide du sociétariat, l' effectif du personnel n'est pas en mesure d'assurer toujours la meilleure qualité de services. Il s'ensuit alors un déficit dans la communication entre le CMS et ses sociétaires.

Il est donc urgent de procéder à un recrutement conséquent pour, d'une part, permettre de mieux gérer la vacance des postes liée aux départs en congé, maladies... et d'autre part, sauvegarder l'image de marque de l'institution.

⚡ **l'organisation de sessions de formation**

Pour permettre une plus grande efficacité dans le traitement des dossiers de prêt, il est indispensable d'organiser des sessions régulières de renforcement de capacité en direction du personnel technique, particulièrement des agents de crédits.

Dans la perspective de la poursuite de la politique de financement des PME, ces sessions incluront entre autres différents modules dont l'analyse financière, la maîtrise des risques liés à la gestion de l'institution mutualiste. Ces risques deviennent plus importants avec l'envergure de l'organisation

et portent sur la solvabilité, de la liquidité et de la rentabilité de l' IMF. Par ailleurs, la promotion des meilleurs agents aux postes de responsabilité est indispensable pour la survie de l'institution.

✚ **La mise en place d'un observatoire de la concurrence:**

Son intérêt réside sur le suivi des produits, des services et des prix appliqués par les principaux concurrents du CMS. L'observatoire pourra aussi étudier les voies et moyens d'affiner les produits et services en les adaptant constamment aux besoins des sociétaires. Les enquêtes de terrain ont mis en exergue le désir des sociétaires, de disposer de produits et services leur facilitant les opérations lors des déplacements à l'extérieur : carte visa, chéquier...

✚ **L'organisation de rencontres sectorielles**

Cette stratégie permet d'anticiper les problèmes et d'asseoir un cadre de concertation avec les différentes corporations identifiées au sein du sociétariat. Ainsi, ces rencontres serviront de prétexte pour livrer toute l'information utile aux différents partenaires. A long terme, elles pourront engendrer un changement de comportement bénéfique à tous les partenaires.

✚ **Le renforcement de l'autonomie des bénéficiaires**

La signature de conventions entre le CMS et les partenaires au développement (ONG, Projets associations de développement et autres bailleurs de fonds) sera profitable au CMS qui pourra ainsi disposer de lignes de crédits supplémentaires lui permettant de financer les cibles de ses partenaires au développement. Le groupe CMS pourra de ce fait, élargir son rayon d'action vers des organisations socioprofessionnelles diversifiées telles que les groupements de femmes, les salariés, les associations de jeunes, les transporteurs, commerçants, artisans...et les accompagner dans le cadre de leur développement.

✚ **le relèvement du taux de placement de l'épargne**

Le CMS a déjà fait un grand pas en portant ce taux de 4,5% à 6% ; les études doivent être poursuivies afin de le rendre plus attractif pour les gros montants et convaincre les sociétaires à domicilier leurs revenus au sein de l'institution CMS. Cette stratégie permettrait aussi de mobiliser davantage des ressources financières longues pour le CMS, lesquelles permettront de satisfaire les multiples sollicitations des partenaires. Dès lors, il est nécessaire de développer une bonne stratégie d'information, de sensibilisation et de communication à l'endroit des différents partenaires.

✚ **l'augmentation du différé de remboursement du crédit accordé**

Les enquêtes ont montré que le différé de remboursement du crédit qui est habituellement de 01 mois est jugé très court. Il arrive souvent que les bénéficiaires rencontrent des difficultés de recouvrement de leurs créances auprès de leurs clients et de ce fait, ne parviennent pas à honorer leurs engagements vis-à-vis du CMS. Un moratoire de 02 ou 03 mois permettrait de rembourser les prêts dans de bonnes conditions.

✚ la signature de conventions avec les collectivités locales

Dans une dynamique prospective et dans le cadre global de lutte contre la pauvreté, il serait intéressant d'envisager un partenariat avec les collectivités locales (communes d'arrondissement en milieu urbain et communautés rurales en milieu rural.). Ces dernières pourront ainsi domicilier des lignes de crédits au niveau du CMS pour les comptes de groupements et d'associations évoluant dans leurs espaces géographiques. Pour les PME, ce partenariat peut être une opportunité et pourrait atténuer la lourdeur des garanties exigées.

✚ L'amélioration de la politique de recouvrement :

Pour asseoir une politique de recouvrement efficace au niveau des caisses du CMS, nous suggérons :

- l'élaboration de plans de recouvrement réalistes adressés à temps à la hiérarchie pour la mise à disposition des moyens logistiques ;
- une forte implication de tous les élus et des techniciens dans les opérations de recouvrement ;
- le suivi régulier des crédits accordés.

Dans tous les cas, une bonne politique de recouvrement repose impérativement sur l'orientation de la communication vers la bonne gouvernance à tous les niveaux. Pour cela, la formation des différents acteurs revêt une importance capitale.

✚ La revue des garanties exigées

Pour que le CMS recentre son intervention dans le cadre véritable de la lutte contre la pauvreté, il est nécessaire que les garanties exigées tiennent compte de la situation des demandeurs de crédits et dans une certaine mesure, qu'elles soient proportionnelles aux montants sollicités.

Dans tous les cas, l'Etat doit fortement s'impliquer dans le refinancement de certaines catégories d'IMF à travers la mise en place de lignes de crédits spécifiques accessibles sous certaines conditions. Cela permettra ainsi de réduire considérablement les garanties exigées par ces dernières et facilitera, de ce fait, l'accès au crédit des PME.

✚ L'implication du CMS dans la satisfaction de certains aspects de la demande sociale

Le regroupement des sociétaires du CMS au niveau de chaque caisse pourra permettre de développer des initiatives communautaires au bénéfice de tous. Par exemple, la mise sur pied d'une mutuelle de santé a été une recommandation forte que les enquêtes ont mise en exergue. Elle a l'avantage de renforcer la solidarité et le sentiment d'appartenance des sociétaires à l'institution CMS. Toutefois, sa mise en pratique nécessite au préalable, la conduite d'une réflexion profonde sur la forme et sur le contenu qui sera donné à une telle structure.

Recommandations sur le sociétariat

❖ la segmentation du sociétariat

Partant du principe que tous les sociétaires sont égaux, cette stratégie permet de différencier les corporations et de régler les problèmes spécifiques à chacune. Au niveau de chaque caisse, les sociétaires seront organisés en associations structurées avec un léger bureau qui sera l'interlocuteur du CMS.

Cette démarche permet ainsi de créer des espaces de concertation entre le CMS et ses partenaires dans le souci de consolider les relations de confiance indispensables à leur bonne marche. La promotion de produits et services pourra y être, ce qui contribuera à améliorer la qualité du service offert.

❖ la limitation du nombre de sociétaires par caisse

Cette stratégie vise à diminuer la pression sur le personnel, suite à l'accroissement du sociétariat et permettre au personnel d'assurer correctement la prise en charge correcte des préoccupations des clients qui, il faut le souligner, deviennent de plus en plus exigeants.

Recommandations sur les PME

❖ Appui- conseil à l'endroit des promoteurs de PME

La collaboration entre le CMS et les partenaires au développement (projets, ONG...) pourra être bénéfique aux promoteurs de PME qui auront ainsi l'opportunité de bénéficier d'un appui conseil sur la gestion d'une entreprise mais aussi sur les créneaux porteurs et la promotion des activités génératrices de revenus.

❖ l'organisation de sessions de formation

L'organisation de sessions de formation en collaboration avec d'autres partenaires au développement au bénéfice des promoteurs de PME, permettra à ces derniers de bénéficier d'une formation en gestion, comptabilité et de manière générale sur le management d'une organisation. Cette formation pourra les aider à alléger considérablement les charges de fonctionnement de leur structure.

CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, à l'instar des autres pays du monde, la Petite et Moyenne Entreprise constitue la base du tissu économique au Sénégal. En tant que facteur essentiel de cohésion sociale, elle jouit d'une grande attention des autorités dans l'élaboration des politiques de développement mises en place. Aussi, l'Etat a mis en place divers mécanismes d'appui au financement des PME, avec le soutien des partenaires au développement. Malgré tout, force est de constater que les résultats enregistrés sont toujours en deçà des attentes.

Par ailleurs, ces structures intermédiaires se sont révélées efficaces dans l'absorption du chômage par la création d'emplois, la transformation de matières premières locales ... A ce titre, elles occupent une position centrale dans les stratégies de développement mises en place dans nos pays et bénéficient d'un appui conséquent de l'Etat et des bailleurs de fonds.

Malgré ce rôle d'avant-garde, de sérieux problèmes de financement, d'organisation et de compétitivité, limitent considérablement leur expansion et les confinent dans une certaine léthargie.

C'est dire que la problématique du financement des PME constitue une préoccupation majeure pour les Autorités qui s'activent à faire de la PME le fer de lance de notre économie.

Dès lors, le dispositif d'appui pour la densification du tissu des petites et moyennes entreprises et le renforcement de leurs capacités est au centre des politiques mises en place.

Dans ce cadre économique longtemps marqué par une rupture entre la banque classique et l'entreprise en général, la micro finance semble être la panacée dans la promotion des PME dont la plupart évolue dans l'informel. Grâce à la souplesse de leur démarche et à la facilité d'accès au crédit, les populations pauvres et / ou à faibles revenus ont pu mener des activités génératrices de revenus et améliorer ainsi leurs conditions de vie.

La mise en place de programmes de formation adaptés aux besoins des acteurs concernés, reste alors un impératif car se situant à tous les niveaux :

Pour les IMF, elle portera sur les ressources humaines pour leur permettre de travailler en véritables professionnels de la finance, aptes à satisfaire les exigences de leurs clients.

Au niveau de la petite et moyenne entreprise, elle leur permettra d'être de vrais managers au fait des opportunités économiques et capables de maîtriser les règles de gestion.

De même, les institutions de micro finance, devront régler le problème des disponibilités en ressources longues pour répondre efficacement aux sollicitations de plus en plus importantes de la PME. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place une politique hardie en direction des banques spécialisées pour leur refinancement telles que la BIMAO et la BRS et d'autre part, de convaincre les bénéficiaires pour une domiciliation de leurs revenus au sein des IMF.

En outre, le financement de la petite et moyenne entreprise ne doit plus se limiter à l'octroi de crédits, mais doit être accompagné d'un arsenal d'actions comme la formation, l'appui – conseil, le suivi et le contrôle de l'exécution des dossiers bancables, la conduite d'études sur les créneaux porteurs ... Bref, poursuivre la réflexion dans un cadre de concertation impliquant les différents partenaires : Etat, bailleurs de fonds, IMF et bénéficiaires. C'est à ce prix qu'on parviendra à gagner la bataille contre la pauvreté et contribuer efficacement à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Loin de clore le débat sur une question aussi centrale, nous espérons néanmoins, que nos propositions pourront, un tant soit peu, aider à progresser dans la recherche de solutions qui permettront d'inscrire le financement de la PME par le secteur de la micro finance dans la durée.

BIBLIOGRAPHIE

1. Rapport sur le Développement des Etats de l'UEMOA - 2003
2. Sénégal : Plan d'orientation pour le Développement Economique et Social 1996 - 2001 (IXième Plan) ;
3. Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) I
4. Sénégal- Lettre de politique sectorielle de micro finance- atelier de validation –décembre 2004 ;
5. Situation économique de la région de Dakar- 2004 ;
6. l'ACDI et la micro finance : une approche de réduction de la pauvreté ;
7. CSC Ouroumoff International : Evaluation des lignes de crédits et des projets d'appui aux PME » - Rapport de synthèse – Mars 1995) ;
8. Rossin N,traduction et synthèse du document Best practices in financial innovations for SMÉs, secrétariat de la conférence des NU sur le commerce et le développement, 2001 ; fiche Mésofinance ;
9. Textes Juridiques Régissant les Caisses Locales et la Fédération des Caisses de Crédit Mutuel – Juin 2004.
10. Caisse de Colobane – Rapport bilan 2005

REVUES ET BULLETINS

1. J.A l'Intelligent n° 2320 – Juin – Juillet 2005 ;
2. Jacques Morisset, économiste principal extrait du magazine "Les Échos de la Banque mondiale". Numéro 6 - Décembre 2006 ;
3. « Diisso » : Magasine trimestriel d'informations du CMS- n° 1 ; 2 ; 3.
4. Magasine Performance Management- Le CMS en chiffres - n° 43 – Mai 2007.

SITES INTERNETS

1. Portail de la micro finance : PME/PMI : le défi de la formation- les pénélopes-Septembre 2006 ;
2. cms@cms.sn: CMS- Rapport de notation final- Micro Rate [1].pdf.
3. Internet- portail de la micro finance
4. <http://www.cmutuel.com/cjcm/actions/cms.asp>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe I :

Fiche d'enquêtes sur les PME financées par la caisse CMS de Colobane

Région de :

Département de :

Commune d'arrondissement de :

Date de l'enquête :

I) Identification

11. Prénom(s) et Nom de l'enquêté(e):

12. Age :

13. Sexe : M / F

14. Adresse professionnelle ;

15. Résident dans la CA : 1- oui 2- non

16. Adresse domicile :

17. Région d'origine :

18. L'entreprise vous appartient – elle ? 1- oui 2- non

19. Type d'entreprise ? 1- SA 2- SARL 3- SUARL
4 - IND 5 - FAMIL

110- Quel est votre niveau d'instruction ? :

1- primaire 2- secondaire 3- universitaire 4- autre (préciser)

111. Domaine d'activités de l'entreprise ?

112. Nombre d'années d'exercice ?

113. Nombre d'employés dans l'entreprise ?

114. Etes-vous membre d'une organisation formelle ? 1- oui 2- non

Si oui, de quel type d'organisation s'agit-il ? :

1- Coopérative 4- Union
2- GIE 5- autres (à préciser)
3- GPF

21. Le local vous appartient –il ? 1- oui 2- non

Si oui, la propriété est – elle : 1- individuelle ? 2- collective ?

Si non, spécifier le mode d'occupation : 1- location 2- prêt

II) Système de production

Avez-vous fait une étude de marché avant le démarrage de vos activités ?

1- oui

2- non

Avez – vous des documents comptables ?

1- oui

2- non

Si oui, lesquels ?

Si non pourquoi ?

La comptabilité est-elle ?

1- manuelle ?

2- informatisée ?

Si 2), quelle logicielle utilisez- vous ?

21- Système d'approvisionnement

211- lieu d'approvisionnement :

1- CA

2- Hors CA

3- Extérieur du pays

212- Quel est la périodicité ?

1- hebdomadaire

4- semestrielle

2- mensuelle

5- annuelle

3- trimestrielle

214- Votre système d'approvisionnement est- il :

1- collectif ?

2- individuel ?

215- Quel est le mode de paiement ?

1- comptant

2- à crédit

216- Qui sont vos fournisseurs ? :

1- les commerçants grossistes

2- les commerçants demi- grossistes

3- les entreprises locales

4- l'extérieur (préciser)

217- Quels sont les problèmes rencontrés ?

1- rupture de stock

2- cherté des produits

3- mauvaise qualité des produits

4- autres (à préciser)

Ces problèmes sont-ils fréquents ?

22- le système de production

221- Quels types de produits ou de marchandises vendez-vous ?

222- la commercialisation :

A combien estimez- vous votre CA ? :

1- moins de 100 000F CFA /mois

- 2- entre 100 000F et 200 000Fcf/mois
- 3- entre 200 000F et 500 000Fcf/mois
- 4- plus de 500 000Fcf/mois

223- comment se fait la vente des produits ? 1- en gros 2- au détail

224- Quelle est la provenance géographique des clients ?

- 1- Dakar
- 2- Régions intérieures du pays

225- Rencontrez-vous des problèmes dans la vente de vos produits ?

- 1- oui
- 2- non

Si oui, lesquels ?

- 1- débouchés
- 2- qualité
- 2- promotion
- 3- accès au financement
- 4- autres (à préciser)

III) Accès au financement CMS

31- Pour quelles raisons avez-vous eu recours au CMS et plus particulièrement à la caisse de Colobane ?

- 1- la discrétion dans les affaires
- 2- la compétence et la disponibilité des agents (appui-conseil et orientation vers les créneaux porteurs)
- 3- la position géographique de la caisse/ centre ville
- 4- la position géographique de la caisse/lieu d'implantation de l'entreprise
- 5- la facilité d'accès au crédit

32- Depuis quand sollicitez-vous le CMS ?

33- Quel est le montant de votre dernier prêt au CMS ?

34- Combien de prêts avez-vous obtenus jusqu'à présent avec le CMS ?

35- Avez-vous été recommandés au personnel pour l'obtention de votre prêt ?

- 1- oui
- 2- non

36- Quelle est la destination des prêts ?

- 1- le financement des équipements
- 2- le financement du BFR
- 3- autres (à préciser)

37- Quelle est la part du CMS dans le financement de vos activités ?

- 1- moins de 50%
- 2- 50%
- 3- plus de 50%

38- Ce financement a-t-il été obtenu de manière :

- 1- collective ?
- 2- individuelle ?

39- Quelle est la part de vos fonds propres dans le financement de vos activités ?

310- D'où proviennent vos fonds propres ? :

- 1- tontine
- 2- héritage
- 3- prêts familiaux
- 4- épargne
- 5- autres (à préciser)

311- Avez-vous éprouvés des difficultés dans le remboursement de votre crédit ?

- 1- oui
- 2- non

Si oui, quelles sont les causes de ces difficultés ?

- 1- délai de remboursement trop court
- 2- insuffisance des crédits accordés
- 3- autres (à préciser)

312- avez-vous eu à payer des pénalités pour retard de paiement ?

- 1- oui
- 2- non

Si oui, combien de fois ? Et pour quelles raisons ?

313- Quels sont, selon vous, les principaux obstacles des PME ?

- 1- problèmes de gestion ;
- 2- problème de commercialisation ;
- 3- problème de formation

314- Avez-vous recours à d'autres bailleurs de fonds (banques classiques et autres mutuelles) ?

Si oui, lesquels et quelles sont les raisons qui ont motivé votre démarche ?

IV) Contribution à l'amélioration de l'accès au crédit CMS

41- Comment jugez-vous le système de financement des PME mis en place par le CMS ? 1- bon 2- mauvais

3- peut être amélioré

Justifier votre réponse :

42- Que pensez-vous des garanties exigées aux PME par le CMS ?

- 1- acceptables
- 2- contraignantes
- 3- autre réponse (à préciser)

43- Comment les PME peuvent-elles compter sur elles-mêmes pour trouver des solutions convenables à leurs problèmes de financement ?

44- Quelle alternative proposez-vous pour que votre partenariat avec le CMS soit durable ?

V) Autres partenariats

51- Avez-vous des relations avec votre Commune d'Arrondissement (CA) ?

- 1- oui
- 2- non

Si oui, précisez la nature de ces relations :

52- Avez-vous bénéficié d'un appui de votre CA allant dans le sens de vous faciliter l'accès au crédit (prise en charge d'une partie des garanties exigées ou appui dans la formation en gestion par exemple) ?

1- oui

2- non

Si oui, sous quelle forme ?

Si non selon vous, comment la CA pourrait- elle vous appuyer dans l'accès au crédit ?

53- Selon vous, le financement des PME par les IMF est -il viable ?

1- oui

2- non

Si oui, sur quels leviers faut- il davantage mettre l'accent ?

Si non, pourquoi ?

Je vous remercie de votre disponibilité

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 :

Guide d'entretien destiné aux responsables du CMS

I) Identification

Prénom(s) et Nom du répondant :

Fonction :

Date de l'entretien et heure :

1. Quelles sont les grandes orientations de l'institution CMS ?
2. Comment fonctionne le système de crédit mis en place au niveau du CMS?
3. Comment le CMS s'approvisionne-t-il en ressource financière ?
4. Quelle est l'allocation des crédits CMS par secteur économique ?
5. Depuis quand le CMS a-t-il commencé à financer les PME ?
6. Combien de PME ont été financées à ce jour ?
7. Quelle est la typologie des PME financées par le CMS ? (insérer tableau)

N°	Nature de la PME	Nombre	Domaine d'activités	Observations

8. Quelles sont les activités les plus représentées ?
9. Quelle est la typologie des crédits octroyés ?
10. Y a-t-il adéquation entre les crédits octroyés et le type d'activité exercée ?
11. Depuis ce jour, quelle est l'évolution qui a été constatée ?
12. Combien d'entreprises tiennent le coup jusqu'à présent ?
13. Combien d'entreprises ont échoué ?
14. Selon vous, quelles sont les causes de ces échecs ?
15. Comment jugez-vous l'apport de capitaux propres des PME en général ?
16. Que préconisez-vous, en tant que responsable pour une amélioration de la situation ?
17. Quelles sont les spécificités dans le mécanisme de financement des PME ?
 - taux d'intérêt ?
 - le taux d'inflation est-il pris en compte ?
18. Quelle est la nature des garanties exigées par le CMS ?
 - quelle est la pertinence de chaque type de garantie ?
 - comment se fait l'expertise pour chaque type de garantie ?
 - quels sont les problèmes rencontrés par le CMS en ce qui concerne les garanties ?
19. Quelles sont les solutions préconisées par le CMS pour contourner ces problèmes ?

20. Quelle est la part du CMS dans le budget des PME ?

- 1) moins de 50%
- 2) 50%
- 3) plus de 50%

21. Quelles sont les contraintes de ce système ?

22. Quels leviers activer pour assurer la pérennité d'un tel système de crédit ?

23. Le CMS travaille-t-il avec les organisations formelles regroupant les PME dont il assure le financement ?

- 1) oui
- 2) non

24. si oui, préciser la nature de ce partenariat

25. si non, y a-t-il des possibilités d'établir un partenariat avec ces structures fédératrices ?

26. Et comment ?

27. Le CMS a-t-il des relations avec la CA ?

- 1) oui
- 2) non

si oui, préciser la nature de ce partenariat

si non, pourrait-on envisager un partenariat avec la CA visant à faciliter l'accès au crédit aux PME évoluant dans son espace géographique ?

Et sous quelle forme ?

(par exemple partenariat pour une prise en charge de la formation des PME aux techniques de gestion

Ou prise en charge d'une partie des garanties exigées par le CMS à travers un fonds de garantie à mettre en place) ?

1) Le CMS travaille-t-il avec d'autres institutions de financement dans l'optique de faciliter aux PME l'accès au crédit ?

- 1) oui
- 2) non

Si oui, lesquelles ?

12) Quelle est la nature de ce partenariat et quel peut être son impact sur le budget des PME ?

Nous vous remercions de votre disponibilité

Annexe 3 : Liste des sociétaires enquêtés

N° compte sociétaire	Prénom(s)	NOM
06	Madame Thiam Bouba	GUEYE
4089	Masseck	GUEYE
4118	Michèle Doucouré	NDIAYE
7572	Ndongo	NGOM
6296	Abdou	SOURANG
6699	Ndèye Penda	SOW
8610	Fallou	LEYE
6435	Aïda	DIOUF
7171	Mamadou	LY
3574	Bassirou	AMAR
3734	Serigne Mbacké	AMAR
1975	Mbaye	KANE
1455	Cheikh	DIAGNE
4631	Coumba	MBENGUE
4762	Ibrahima	SANE

Annexe 4 : Responsables du CMS rencontrés

N° d'ordre	Prénom (s)	NOM	Fonction	Adresse professionnelle
1	Ibrahima	DIOUF	Directeur des Ressources Humaines (DRH)	Direction générale CMS
2	Elvalid	DIOP	Responsable des engagements	Direction générale CMS
3	Raymond	THIAKANE	Responsable du Contentieux	Direction générale CMS
4	Youssouf	DOUMBIA	Directeur Régional (DR) de Dakar	Direction régionale CMS de Dakar (Avenue Bourguiba)
5	Massal	GAYE	PCA caisse locale CMS de Colobane	Siège Caisse locale de Colobane
6	Alioune Badara	DIALLO	Gérant caisse de Colobane	Siège Caisse locale de Colobane
7	Madame Méry SOW	SOUMARE	Agent de crédit	Siège Caisse locale de Colobane
8	Djibril	NIANG	Agent de crédit	Siège Caisse locale de Colobane
9	Madame Rose NTAB	THIONE	Responsable des guichets	Siège Caisse locale de Colobane
10	Adja A. F.	DIOP	Membre du Comité de Crédit	Siège Caisse locale de Colobane
11	Mamadou Barry	GASSAMA	Membre du Comité de Crédit	Siège Caisse locale de Colobane

ANNEXE 5

CREDIT MUTUEL DU SENEGAL



Dossier de Prêt Professionnel

Caisse de
 Numéro de Compte Sociétaire.....

I - Identification de L'Emprunteur

Nom / Représentant : Raison Sociale.....
 Adresse :
 Profession / Activité : Ancienneté profession/Activité.....
 Téléphone Domicile : Professionnel.....
 Autres activités : Depuis.....

II - Caractéristiques du prêt demandé

Montant : FCFA Durée : Taux : Echéance :
 Objet détaillé :

Code : Agriculture Elevage Pêche Artisanat Commerce Transport
 Autres prestations de service Immobilier Consommation Social Autre

Garanties :

III - Situation Financière de l'Emprunteur

Ressources*		Charges	
Revenus de l'activité principale		Charges sur crédit en cours	
Revenus des autres activités		Charges sur crédit sollicité	
		Dépenses domestiques (loyer et autres)	
Total Revenus			

(* Les revenus représentent les résultats d'exploitation tirés du ou des comptes de résultat

Disponible mensuel = Coefficient d'endettement =

Actif Corporel Immobilisé			
Actif immobilisé			
Actif Circulant			

L'emprunteur soussigné, certifie sur l'honneur, exacte et sincères tous les renseignements fournis. En cas d'inexactitude, le prêt sera immédiatement exigible.

Fait à le
 Signature de l'emprunteur

IV - Prêts Antérieurs (renseigner seulement les 2 derniers crédits)

Date	Institution	Type	Montant	Durée	Observations

V - Renseignements relatifs aux cautions

	Caution 1	Caution 2
Nom et Prénom		
Adresse		
Profession / Employeur		
Téléphone		

VI - Analyse des Comptes

	Livret Epargne	Livret Courant	PEP	CAT	TOTAUX
Recettes dom 3/ den mois					
Solde des comptes					
Solde moy / 6 derniers mois					

Nom de l'instructeur..... Fonction..... Signature.....

VII - Avis et Décisions

Avis du Garant :Signature :
Avis /Décision du comité local de crédit :Date de délibération...../...../.....Signature du président
Avis/Décision du Comité local de crédit :Date de délibération...../...../.....Signature du Président
Décision du Comité National de Crédit : <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé. Confère Procès verbal N°.....du