

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTERE DE L'INDUSTRIE
ET DE L'ARTISANAT

AGENCE POUR LA PROMOTION
ET LE DEVELOPPEMENT
DE L'ARTISANAT (A.P.D.A)



Microcrédit et artisanat au Sénégal :

Expérience d'une agence publique Sénégalaise dans la décentralisation des services financiers aux artisans : exemple de l'APDA

Auteur :

Mlle Ndeye Arame Gaye
Stagiaire à l'APDA, direction générale, division sites et infrastructures
Faculté de droit et des Sciences économiques
Université Nancy 2
Master en économie Appliquée
Spécialité « **TPE, microfinance et développement** »
gndeyearame@yahoo.fr

Sommaire

<i>Introduction et contexte</i>	3
A. La typologie des besoins financiers des artisans Sénégalais	3
1) <i>La description du système de l'artisan Sénégalais</i>	3
2) <i>Les besoins financiers des artisans</i>	4
B. Le rôle de l'APDA dans la décentralisation des services financiers en faveur des artisans : l'expérience du FGPA	5
1) <i>La description du FGPA</i>	6
2) <i>Le mode de saisine</i>	6
3) <i>Les critères du fonds</i>	7
4) <i>Les étapes de l'octroie de financement</i>	.7
C. Les contraintes inhérentes au financement des UPA	7
D. Nos recommandations en faveur d'une meilleure organisation de l'APDA et d'un meilleur accès au crédit des artisans	8
1) <i>la situation actuelle de l'APDA</i>	8
2) <i>Sa stratégie passée en résumé</i>	.9
3) <i>Propositions de règles de jeu et de réussite</i>	.9
<i>Conclusion</i>	11
<i>Bibliographie</i>	12
<i>Termes utilisés</i>	12

Introduction et contexte

Au Sénégal, l'artisanat est considéré comme « le secteur privé populaire ». Il est marqué à la fois par l'initiative économique et est frappé par la pauvreté de ses acteurs principaux, les artisans.

Le gouvernement Sénégalais, conscient du potentiel qu'il englobe (avec une contribution à hauteur de 12% du PIB en 1992), l'implique dans ses choix stratégiques de développement économique. C'est dans cet ordre d'idées qu'au niveau de son 9^{ème} plan, cinq orientations stratégiques ont été élaborées en faveur du secteur artisanal, à savoir :

- La mise en place d'une politique de soutien aux projets productifs
- L'assurance d'une formation technique et de gestion comptable pour les artisans
- L'assurance d'une promotion des produits artisanaux et le développement des circuits de commercialisation et de la sous-traitance
- La facilitation de l'accès au crédit
- L'amélioration des conditions d'installation des artisans.

C'est dans ce cadre que l'agence pour la promotion et le développement de l'artisanat (APDA) qui est sous tutelle du ministère de l'artisanat a été créée en 2002. Elle a pour mission de :

- Participer à la mise en œuvre de la politique de l'état en faveur de la promotion de l'artisanat
- aider à la création d'entreprises artisanales
- participer à la conception et au développement d'infrastructures de soutien au développement de l'artisanat
- favoriser l'émergence d'activités de soutien
- former et informer les dirigeants d'entreprises artisanales et leurs employés
- faire toutes les propositions d'amélioration de la législation et de la réglementation applicables à l'artisan Sénégalais.

En ce qui concerne le volet microfinance, l'APDA qui est une structure administrative autonome a innové en nouant des partenariats avec le crédit mutuel du Sénégal (CMS) et la banque régionale de solidarité (BRS) pour l'exécution d'un fond de garantie des projets artisanaux (FGPA).

C'est dans cet ordre d'idées, qu'il est intéressant de voir :

1. quelle est la typologie des besoins financiers des artisans Sénégalais
2. comment les pratiques du système financier décentralisé ont été utilisées pour l'exécution du fonds
3. les contraintes inhérentes à l'accès au financement des artisans
4. les recommandations possibles pour une amélioration de l'accès au crédit des artisans.

Banques classiques, mutuelles,
Etat, ONG

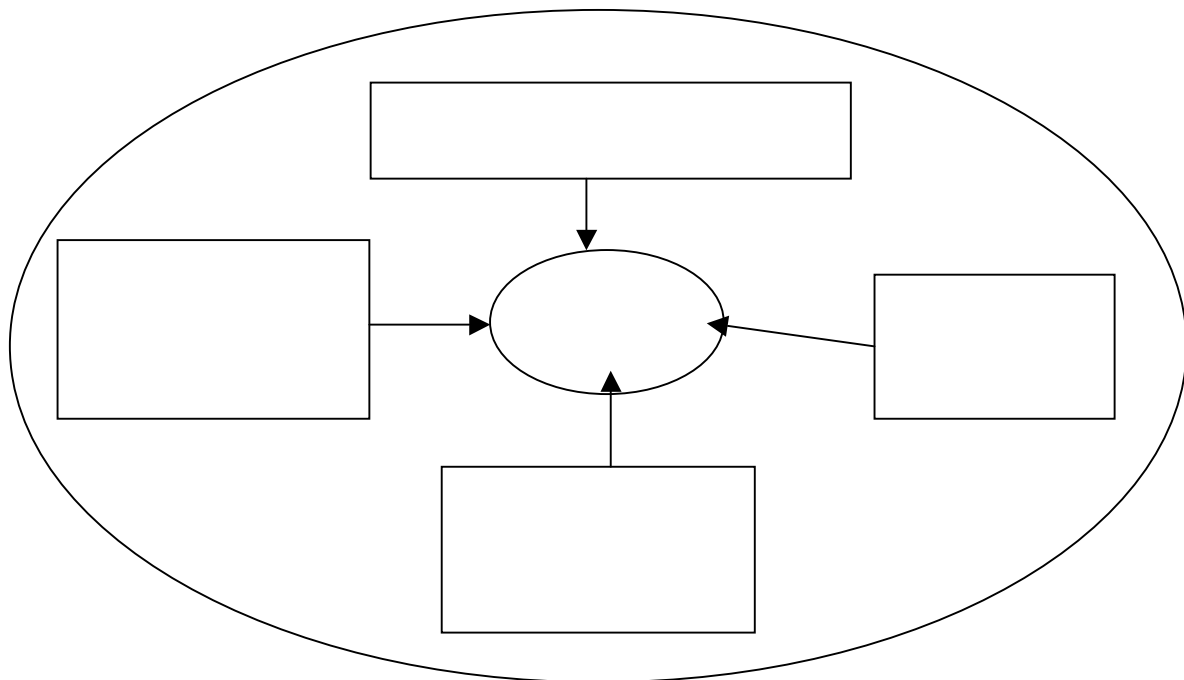
A. La typologie des besoins financiers des artisans Sénégalais

Organisations d'étudier la typologie des besoins financiers, il est important d'élucider le système dans lequel l'artisan Sénégalais se situe. Le système de l'artisan Sénégalais est composé de :

Associations professionnelles artisanales (OPA) et Chambre des métiers	Artisan ou UPA	Autres acteurs (fournisseurs, clients...)
--	-----------------------	---

Il est en liaison avec 4 types d'acteurs selon le graphe suivant, à savoir :

- Structure de financement et d'encadrement
- Les structures de financement : banques, mutuelles, Etat, ONG et fonds spéciaux
 - Les organisations professionnelles (APDA) : avec les associations corporatives
 - Les structures d'encadrement et d'appui : exemple de l'APDA comme organisation publique et les ONG
 - Les autres acteurs, à savoir les clients et les fournisseurs



Source : PNUD, programme cadre II, Sen 92/96

Après avoir étudié l'environnement de l'artisan, il est important d'étudier ses besoins financiers.

2) Les besoins financiers des artisans

On distingue deux types de besoins : les besoins en fonds de roulement et les besoins en investissement.

✓ **les besoins en fonds de roulement**

On distingue entre autres le besoin de financement:

- des approvisionnements (matière première...)
- de la commercialisation des produits
- de la logistique

Ces besoins peuvent être estimés entre FCFA 200 000 et FCFA 5 000 000.

✓ **les besoins en investissement (en équipements et infrastructures)**

Ils peuvent porter sur :

- la création ou l'extension d'activités
- l'amélioration des techniques de production
- l'amélioration du milieu de travail
- la modernisation des équipements et outils de travail

Ces besoins génèrent des demandes de crédit importantes variant entre FCFA 500 000 et FCFA 15 000 000.

L'importance de ces besoins est variable selon le secteur d'activité et le corps de métiers. Et en plus de ces deux principaux besoins, les artisans ont eu à en noter d'autres besoins au niveau de l'étude sur « la conception d'un système de financement et de crédit du secteur artisanal » du PNUD. Ce sont :

- Le besoin de financement des foires et expositions
- le besoin de financer les commandes importantes
- le besoin de financer les dépenses sociales imprévues (maladies, naissance, décès...)
- le besoin de financer la quête des connaissances relatives aux circuits et mécanismes (formation...)

Les besoins des artisans Sénégalais financés en majorité, sont de court terme (maximum 3 ans) et sont satisfaits en général par les institutions de promotion de l'artisanat et les programmes de développement économique. Le problème récurrent qui se pose est le financement des besoins de long terme, qui font souvent objet de polémique à cause de la nature risquée du secteur. Le financement de la formation des artisans s'inscrit dans le long terme. L'APDA a eu à agir dans ce sens, mais son suivi fait défaut malheureusement à l'absence de fonds dédié à la formation.

Cependant, au niveau de l'octroi de crédit, l'APDA a pu le faciliter aux artisans en mettant en œuvre le FGPA.

B. Le rôle de l'APDA dans la décentralisation des services financiers en faveur des artisans : l'expérience du FGPA

Emanant du POS, le FGPA a été mis en place pour satisfaire les besoins financiers des artisans. En effet ces derniers n'ont pas facilement accès aux services financiers des institutions financières classiques, à cause :

- du caractère informel du secteur (absence de la tenue d'une comptabilité)
- le manque d'un plan marketing et d'études de marché viables pour définir la portée du marché sur tel ou tel produit
- l'insuffisance de données et d'études sur le secteur
- l'analphabétisme des artisans

- l'insuffisance des immobilisations corporelle, incorporelle et financière
 - l'importance des taux d'intérêt
 - l'insuffisance de couvrir les garanties demandées
- Ce qui implique l'intérêt porté sur le fonds de garanties de l'APDA.

1) Description du FGPA

L'exclusion des artisans du circuit financier classique nuit à la promotion et au développement des artisans. Ce qui constitue un handicap aux missions même de l'APDA. C'est ainsi que l'état l'a dotée de FCFA 350 000 000. Ce qui lui a servi à mettre en place le fonds de garanties des projets artisanaux (FGPA).

Il est placé dans deux structures financières : le crédit mutuel du Sénégal (CMS) et la banque régionale de solidarité (BRS), et dans les mutuelles artisanales viables. L'objectif étant de servir de garantie à hauteur de 75% aux artisans, qui mettent en œuvre des projets et qui sont en quête de financement auprès de ces structures financières. L'APDA constitue ainsi un relais entre institutions financières et artisans.

En résumé, les conditions des deux principales I.F partenaires sont les suivantes (Cf. tableau) :

Conditions du CMS et de la BRS en faveur des artisans

	CMS	BRS
Taux de couverture par l'APDA	75%	75%
Frais de financement	2%	2%
Taux appliqué	12%	12%
Différé possible	2 mois	1 à 3 mois (BFR) 3 à 6 mois (investissement)
Montant octroyé	100 000 à 300 000	100 000 à 10 000 000
apport	10% du MT sollicité	
Durée de prêt	3 ans	2 ans (BFR) 3 ans (investissement)
Autres conditions	Exigence de garanties supplémentaires (aval, cautionnement)	Souscription d'une police d'assurance

En cas de défaut de remboursement, l'APDA est responsable à déboursier 75% du montant et elle peut assister ces IF dans les procédures de recouvrement à travers sa commission de crédit. Elle a signé des conventions avec ces dernières.

Il faut noter que dans les cas où le CMS et la BRS ne sont pas présentes dans certaines zones, ce sont les mutuelles artisanales qui sont actionnées après recommandation de la cellule AT/CPEC.

2) Mode de saisine du FGPA

L'artisan adresse une demande au DG de l'APDA ou aux chambres de métiers qui l'envoie à cette dernière par le biais de l'Union Nationale des Chambres des Métiers (UNCM) en ciblant l'IF choisie. La requête doit inclure notamment :

- Une étude de projet
- Une copie de la carte professionnelles et de la carte d'identité nationale

L'agence se chargera de la transmission à l'IF partenaire après étude préalable auprès du comité de crédit.

Cependant certains critères doivent être respectés pour bénéficier de crédit.

3) *Les critères du fonds*

L'artisan qui veut bénéficier de crédit pour le financement de ses activités doit impérativement :

- Etre âgé de – 60 ans
- Ouvrir un compte dans les dites IF
- Détenir un projet générateur de revenu et promouvant le secteur de l'artisanat

L'appréciation du projet par le comité de crédit dépendra aussi :

- des revenus générés par le projet (cash flow)
- des prêts antérieurs
- du coefficient d'endettement
- de l'état du marché
- de la nature des produits et des stratégies
- du programme d'investissement
- du schéma de financement (niveau d'autofinancement et sources de financement disponibles)
- du compte d'exploitation prévisionnel
- du budget de trésorerie
- de la capacité managériale et de l'expérience en affaires du promoteur

L'agrément dépendra du comité de crédit. Si agrément il y'a, quelles sont les étapes qui composent l'octroi de financement à l'artisan Sénégalais ?

4) *Les étapes de l'octroi de financement*

Elles dépendent du respect des critères du FGPA, mais aussi de ceux de l'IF concernée. Elles feront l'objet :

- du versement de l'apport personnel (10% du montant sollicité en ce qui concerne le CMS)
- du recueil de garanties supplémentaires exigées par l'IF (sous forme de nantissement ou d'aval)
- de la signature du contrat de prêt
- du déblocage des fonds

Il faut noter aussi que l'octroi de financement est accompagné de visites régulières chez le bénéficiaires et elles sont effectuées par les agents de l'APDA. Et dans son règlement intérieur, le comité de crédit rappelle dans son article 16 que :

« La garantie cesse de droit lorsque l'emprunteur a remboursé son prêt et payé les intérêts y afférents. La garantie couvre la période de remboursement convenue entre les deux parties »

Maintenant, voyons qu'elles sont les contraintes qui empêchent au secteur de l'artisanat de décoller malgré les efforts permanents des autorités Sénégalaises.

C. Les contraintes inhérentes au financement des UPA

Elles sont diverses et variées et elles tournent autour :

- D'une mauvaise implication des artisans par les structures d'appui technique
- D'une faiblesse des ressources financières octroyées au secteur
- D'un manque d'unité et de cohésion des artisans et organisations professionnelles artisanales (OPA)
- D'une absence de tenue d'une comptabilité par les unités de production artisanale (UPA)
- De l'informalité des pratiques des UPA
- De la difficulté d'accès à certaines données par les agents techniques
- D'une omnipotence du dirigeant de la TPE artisanale
- De la faiblesse de la diversification de la clientèle
- D'un manque de standardisation des procédés de production et de commercialisation
- Du mimétisme et d'un manque d'innovation
- D'une insuffisance de données et d'études du secteur
- D'un manque de formation
- De la méconnaissance des circuits de financement existants (communication défaillante entre les structures d'appui comme l'APDA et les OPA)
- De la lourdeur administrative
- De la faiblesse voir même l'inexistence des crédits long terme octroyés
- D'un manque d'organisation et de la précarité des installations
- De l'existence de doublons administratifs dans le secteur artisanal (direction de l'artisanat et APDA par exemple)
- D'une absence de fonds spécifique dédié à la formation des artisans
- Du critère d'insolvabilité des artisans (plusieurs impayés ont été notés)

Des recommandations peuvent être formulées désormais pour une amélioration des services offerts aux artisans.

D. Nos recommandations en faveur d'une meilleure organisation de l'APDA et d'un meilleur accès au crédit des artisans Sénégalais

Elles sont adressées au dirigeant de l'APDA pour permettre aux acteurs économiques de mener à bien leur projet. Avant de les mettre en œuvre, il, est important de voir :

- ✓ Quelle est la stratégie passée de l'APDA
- ✓ Quelle est sa situation actuelle
- ✓ Quelles sont les règles de jeu et les règles de réussite à adopter

1) La stratégie passée de l'APDA en résumé

L'APDA est une agence publique autonome qui est sous la tutelle du ministère de l'artisanat du gouvernement Sénégalais. Elle a fait ses débuts en 2002. En 2004, elle a mis en œuvre le plan d'opérations stratégiques (POS) qui était inscrit sur 4 ans. Son exécution devait prendre fin en 2008. Il s'articule autour de deux programmes :

- ❖ Le programme à l'entrepreneuriat en milieu artisanal (PAEMA)

- ❖ Le programme de renforcement des organisations, des compétences et de la communication (PROCCA)

Ces deux programmes, en plus des études et évaluations à réaliser génèrent un coût de FCFA 11 342 644 038.

La mission majeure de l'APDA consiste à décentraliser les services offerts aux artisans, d'ordres financier (avec le fonds de garantie des projets artisanaux (FGPA)) et technique (avec les guichets uniques des services artisanaux en commun (GUSAC)).

Qu'en est-il en ce qui concerne la stratégie actuelle ?

2) Sa situation actuelle

Il faut noter malheureusement que le POS qui devait être exécuté sur une durée de 4 années n'a été réalisé qu'à hauteur de 20%. On constate que 80% des projets contenus dans ce document n'ont pas été réalisés. Lors des entretiens avec les différentes divisions et directions, il est ressorti :

- ✓ une mauvaise satisfaction des besoins de financement de l'agence: plusieurs requêtes ont été effectuées auprès des partenaires financiers (bailleurs, ONG...) en vain,
- ✓ une instabilité des directions générale et financière : cela est lié à l'instabilité même du gouvernement Sénégalais, rappelons que l'APDA est sous tutelle du ministère de l'artisanat, qui en nomme le DG

Au niveau social, on a remarqué :

- ✓ Une défaillance du groupe autour du thème de « la promotion de l'artisanat et de son développement »
- ✓ Une défaillance de la culture du « résultat attendu » autour des objectifs du POS
- ✓ Une absence de politiques RH pertinente (formation et gestion des plans de carrière du personnel)

Au niveau financier, l'agence souffre :

- ✓ D'un endettement non négligeable (cotisations sociales, dettes fournisseurs, impôts...)
- ✓ D'une insuffisance au niveau de la tenue des comptes annuels (la comptabilité matière faisant défaut)
- ✓ D'une défaillance d'évaluations régulières du FGPA

Pour aller au-delà des contraintes internes et externes, voici nos propositions en vue d'une amélioration des services offerts aux artisans Sénégalais par l'APDA.

3) Proposition de règles de jeu et de réussite à adopter

Elles peuvent se regrouper en deux thèmes centraux, à savoir :

- ✓ *La réduction des pratiques informelles*
- ✓ *La réalisation des objectifs du POS*

Proposition 1 : Pour une réduction des pratiques informelles du secteur de l'artisanat

Elle peut passer par :

-la création d'un poste « médiateur APDA/Artisans » en vue d'un renforcement des liens entre l'APDA, les OPA

-la mise en œuvre d'un plan de communication en collaboration avec le médiateur quand il y'a lieu des foires, expositions (la transmission radio est insuffisante à nos yeux pour la communication des foires et expositions) ou lors de la mise en œuvre de nouveaux fonds pour les crédits ou de garantie en faveur des artisans

-la réalisation d'une étude d'impact du FGPA et d'une analyse macro-économique pour intéresser davantage les bailleurs de fonds et souligner encore l'urgence du financement des UPA et la nécessité d'impliquer le secteur artisanal dans la lutte contre la pauvreté au Sénégal

-le suivi de la formation octroyée aux artisans

-la création d'un fonds spécifique dédié à la formation régulière des artisans

-l'appui des artisans au niveau de la standardisation de la production et de la commercialisation

-l'appui des artisans au niveau de la diversification de la clientèle (les foires et expositions constituent un excellent moyen pour promouvoir et diversifier la clientèle internationale et nationale)

Proposition 2 : Pour une réalisation complète des objectifs de l'APDA à travers le POS

Elle peut passer par :

-la mise en œuvre du POS dans une logique de gestion de projet avec le respect des étapes, procédures et délai d'exécution des tâches

-la relance des requêtes de financement au niveau de nouveaux partenaires

-le recentrage de l'objectif de la création de l'APDA autour de la réduction de la pauvreté en vue d'intéresser les banques et les agences de développement (la réalisation d'une étude d'impact du FGPA serait un atout)

-la mise en concurrence d'autres banques ou IMF dans le concours du FGPA

-la création d'un poste de « responsable des relations extérieures » pour démarcher les bailleurs, ONG et agences de coopération au niveau national et international

-la mise en œuvre d'une politique de résultat au sein de l'agence

-l'établissement d'une volonté de réduction de la dette de l'agence pour parfaire son image auprès de ses partenaires notamment financier et technique

-l'évaluation du FGPA et la réalisation d'une étude d'impact de ce dernier au niveau des artisans et au niveau macro-économique.

On considère que le respect de ces recommandations pourrait permettre de mettre en avant l'APDA. Compte tenu de sa jeunesse, on peut considérer que certaines insuffisances qu'elles rencontrent pourraient lui permettre d'aller de l'avant si elle en prend acte et applique les solutions idoines. Elle peut enfin faire du secteur de l'artisanat un pilier de développement économique pour le Sénégal. Cela passe de façon incontournable par :

- ✓ **Une volonté des dirigeants**
- ✓ **Une implication des employés**
- ✓ **Un intéressement objectif des employés sur les résultats**
- ✓ **Une implication totale des artisans dans la mise en œuvre des stratégies du groupe**
- ✓ **Un respect du manuel de procédures de l'agence**
- ✓ **Un rétablissement de la comptabilité matière (fonctionnement sur commande et choix minutieux des fournisseurs)**

Conclusion

Le secteur de l'artisanat constitue un facteur clé au niveau des stratégies de croissance accélérée (SCA). Il est doté de plusieurs structures organisationnelles publiques à l'instar du ministère de l'artisanat, de la direction de l'artisanat (DA), des chambres de métiers et de l'agence pour la promotion et le développement de l'artisanat (l'APDA), sans oublier les OPA qui sont totalement autonomes.

Au niveau du financement des activités artisanales, l'APDA a mis en œuvre le FGPA, qui constitue à nos yeux, un outil innovant en matière de finance inclusive. Le fonds constitue aussi un excellent outil de réduction de la pauvreté et de promotion de l'entrepreneuriat en milieu artisanal.

Cependant l'APDA est en train de souffrir de plusieurs maux d'ordres organisationnel (instabilité des directions) et financier (insuffisance du budget de fonctionnement, manque de financement). Ce qui nuit à la réalisation des objectifs de l'agence.

On se serait même tenté de proposer une privatisation de cette dernière.

Le gouvernement Sénégalais serait-il en accord avec cette proposition ?

Bibliographie

- ✓ Plan d'opérations stratégiques de l'APDA (2004-2008)
- ✓ Décret de création de l'APDA
- ✓ Etude sur la conception d'un système de financement et de crédit du secteur artisanal, Programme cadre II, Sen 92/96, PNUD
- ✓ Etude sur les guichets uniques des services aux artisans en commun (GUSAC)
- ✓ Bilan et compte de résultat de l'APDA, 2007
- ✓ Organigramme de l'APDA
- ✓ Rapports d'activités et Plan d'activités (2003 à 2007)
- ✓ Entretien avec les différentes divisions et directions de l'agence

Termes utilisés

- ✓ POS : Plan d'opérations stratégiques
- ✓ GUSAC : guichets uniques des services artisanaux en commun
- ✓ OPA : organisations professionnelles artisanales
- ✓ FGPA (fonds de garantie des projets artisanaux)
- ✓ UPA : unités de production artisanale
- ✓ AT/CPEC : assistance technique aux caisses populaires d'épargne et de crédit
- ✓ IF : institution financière
- ✓ CMS : Crédit mutuel du Sénégal
- ✓ BRS : banque régionale de solidarité
- ✓ BFR : besoin en fonds de roulement