

République du Sénégal

Ministère de la PME, de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance

THEME N° 5 MICROFINANCE ET FINANCEMENT DES PME ET MPE

Rapport final

Août 2004

*Issa Barro, Expert Consultant
Cabinet « DCEG » SARL*

Tél : (221) 822 85 75 Fax : (221) 842 39 13 E-mail : saibrasr@sentoo.sn
103, Avenue A. Peytavin B.P. : 21460 Dakar, Sénégal

Sommaire

RESUME :	5
INTRODUCTION :	11
CHAPITRE 1. ANALYSE DES BESOINS DE LA PME ET MPE :	14
1.1 DEFINITION ET CARACTERISATION DE LA MPE ET DE LA PME :	14
1.2 IDENTIFICATION DE CRENEAUX PORTEURS :	16
1.2.1 DEFINITION DE CRENEAU PORTEUR :	16
1.2.2 L'IDENTIFICATION DE CRENEAUX PORTEURS :	17
1.2.3 LES FILIERES AGRICOLES ET HORTICOLES :	17
1.2.4 LES FILIERES SUR RESSOURCES ANIMALES :	18
1.2.5 L'ARTISANAT :	19
1.3 ANALYSE DES BESOINS DE LA PME ET MPE :	23
1.4 LES CONTRAINTES INHERENTES AUX PME ET MPE EN MATIERE DE FINANCEMENT :	25
CHAPITRE 2. EVALUATION DES DISPOSITIFS D'APPUI AU FINANCEMENT DE LA PME ET MPE ET RESULTATS OBTENUS :	27
2.1 HISTORIQUE DU FINANCEMENT DU SECTEUR PRIVE AU SENEGAL :	27
2.2 ANALYSE DES PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE FINANCEMENT DE LA PME ET MPE :	28
2.3 CONCLUSION SUR LES DISPOSITIFS DE FINANCEMENT MIS EN OEUVRE : ..	30
CHAPITRE 3. CARACTERISTIQUES DES IMF QUI FINANCENT LES PME ET MPE ET RESULTATS OBTENUS :	32
3.1 LES INTERVENTIONS DES IMF ET LES RESULTATS OBTENUS :	32
3.2 DIAGNOSTIC DES IMF :	33
3.2.1 LA FEDERATION DES CAISSES DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL (FCCMS) :	33
3.2.2 L'ALLIANCE DU CREDIT ET DE L'EPARGNE POUR LA PRODUCTION (ACEP) :	36
3.2.3 L'UNION DES MUTUELLES D'EPARGNE ET DE CREDIT DE L'UNACOIS-DEF (UMECU-DEF) :	39
3.2.4 L'UNION DES MUTUELLES DE PARTENARIAT POUR LA MOBILISATION DE L'EPARGNE ET DU CREDIT AU SENEGAL (UM-PAMECAS) :	40
3.2.5 L'UNION DES MUTUELLES D'EPARGNE ET DE CREDIT DU DEPARTEMENT DE SEDHIOU (UMEC) :	41
3.2.6 QUELLES IMF POUR LE FINANCEMENT DES PME ?	42
CHAPITRE 4. CONTRAINTES MAJEURES A L'INTERVENTION DES IMF DANS LE FINANCEMENT DES PME ET MPE :	44
CHAPITRE 5. PISTES EXPLORATOIRES POUR LE FINANCEMENT DES BESOINS DES PME :	46

5.1. DISCUSSION DES MECANISMES DEJA PROPOSES :	46
5.2. PROPOSITION D'ACTION :	48
ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	55
ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE	56

Sigles et abréviations :

ACEP :	Alliance de crédit et d'épargne pour la production
AFD :	Agence Française de Développement
BAD :	Banque africaine de développement
BRVM:	Bourse régionale des valeurs mobilières
CA :	Chiffre d'affaires
CCIAD :	Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar
CICM :	Centre international du Crédit mutuel
CNCAS :	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
FCBS :	Fonds de contrepartie belgo-sénégalais
FCCMS :	Fédération des caisses du Crédit mutuel du Sénégal
FCSS :	Fonds de contrepartie sénégalais-suisse
FED :	Fonds Européen de Développement
FNPJ :	Fonds national de promotion de la jeunesse
FPE :	Fonds de promotion économique
IMF:	Institutions de microfinance
MPE:	Micro et Petite Entreprise
NEPAD :	New Economic Partnership for Africa Development
PAME-Médina :	Projet d'appui aux micro entreprises de la Médina
PAGPF :	Projet d'appui aux groupements de promotion féminine
PLCP :	Programme de lutte contre la pauvreté
PME:	Petite et Moyenne Entreprise
PMIA :	Projet de modernisation et d'intensification agricole
SFD :	Systèmes financiers décentralisés
TPE :	Toute petite entreprise
UM-PAMECAS :	Union des mutuelles – Programme d'appui des mutuelles d'épargne et de crédit du Sénégal
UEMOA :	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNACOIS :	Union nationale des commerçants et industriels du Sénégal
UMEC :	Union des mutuelles d'épargne et de crédit
USAID :	United States Agency for International Development

Résumé :

Malgré les initiatives mises en place par l'Etat pour drainer des ressources financières importantes en direction de la PME, ce secteur est encore très peu desservi. L'évolution récente du secteur financier, avec l'émergence et le formidable développement au cours de ces 15 dernières années de nouveaux intermédiaires financiers de proximité (appelés systèmes financiers décentralisés ou encore institutions de microfinance), a déjà pris en charge une bonne partie des besoins des Micro et petites entreprises (MPE) et commence timidement à s'intéresser à la PME. Ce sous-secteur financier pourrait ainsi constituer, sinon une alternative, du moins un complément de poids pour améliorer les flux financiers en direction de la PME

La présente étude, qui s'inscrit dans le cadre de l'élaboration de la « Lettre de politique sectorielle de la microfinance », cherche à apprécier ce potentiel et a pour objectifs :

- d'analyser les besoins des PME et MPE et recenser les créneaux porteurs ;
- de faire l'inventaire des dispositifs d'appui au financement des PME et MPE ;
- d'analyser les résultats obtenus par les programmes antérieurs et en cours ;
- de présenter les caractéristiques (atouts et faiblesses) des IMF qui financent les PME et MPE et les résultats obtenus ;
- de relever les contraintes majeures à l'intervention des IMF dans le financement des PME et MPE.

Analyse des besoins des MPE et PME :

Les principales caractéristiques du secteur de la MPE - et, dans une moindre mesure, de la PME - sont :

- le manque de diversification vers des créneaux porteurs et le mimétisme entraînant une saturation rapide des quelques créneaux explorés ;
- la faiblesse, voire l'inadéquation, des équipements notamment dans le secteur de l'agriculture et de l'artisanat ;
- la faible qualité des produits, avec notamment des problèmes de finition ;
- la difficulté de trouver des marchés internes (saturation et concurrence de produits importés) et externes.

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

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

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

Contraintes inhérentes aux MPE et PME :

Trois éléments apparaissent primordiaux : le système d'information, la structure financière, les garanties.

Le principal élément est le manque de transparence dans la gestion. En effet, les PME et MPE ont généralement un système d'information de gestion défaillant qui ne permet pas aux structures de financement – notamment les banques – d'obtenir une information financière exhaustive et fiable (absence de procédures claires et d'états financiers). Cette absence de transparence et d'informations fiables est source de risques pour les prêteurs.

L'autre élément déterminant est le niveau des fonds propres, donc de capitalisation. C'est un élément important dans la mesure où il indique le degré d'engagement des propriétaires de l'entreprise. De manière générale, la PME sénégalaise est faiblement capitalisée. Compte tenu de l'intérêt que les structures de financement attachent au niveau des fonds propres, leur faiblesse limite leur volonté d'apporter leurs concours.

Face à l'insuffisance de fonds propres et au manque de transparence financière, certaines structures de financement « ferment les yeux », mais exigent d'importantes garanties – notamment physiques – dont la plupart des PME ne disposent pas.

Analyse des dispositifs d'appui et résultats obtenus :

La recherche de la satisfaction des besoins financiers des MPE et PME a conduit à la mise en place d'un important dispositif d'appui comprenant :

- des lignes de crédit domiciliées auprès des banques et de certaines IMF ;
- des projets de financement direct (maintenant abandonnés compte tenu de leurs mauvaises performances et de leur effet négatif sur le secteur financier) ;
- des fonds de contrepartie apportant généralement des ressources à des intermédiaires financiers de proximité pour accroître leurs fonds de crédit (prêts) et améliorer leurs capacités techniques (subventions) ;
- des fonds de garantie qui sont des mesures incitatives en direction des intermédiaires financiers pour prendre en charge une part plus ou moins importante des impayés sur les crédits octroyés.

Ces mesures comportent des forces et des faiblesses et, de manière générale, elles n'ont pas entraîné une rencontre durable et efficiente de l'offre de financement et de la demande des entrepreneurs (MPE et PME).

Caractéristiques des IMF qui financent les MPE et PME et résultats obtenus :

Les IMF répondent aujourd'hui de manière adaptée au besoin de financement de la MPE, que ce soit les mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) isolées ou en réseau, les groupements d'épargne et de crédit (GEC), ou simplement les systèmes financiers décentralisés conventionnés (Convention cadre). En effet, ces IMF octroient des volumes de prêts, des durées et des taux d'intérêt qui prennent généralement en compte : le souci de faire accéder les MPE au crédit, le souci de les amener à accroître leurs activités au fur et à mesure qu'elles obtiennent de nouveaux crédits, le souci de prendre en compte

toutes leurs catégories de besoins tant social qu'économique et leur propre souci de viabilité et de pérennité financière.

Par contre, les IMF sont peu présentes dans le financement des besoins de la PME. A ce jour, seule l'ACEP a commencé à adresser les besoins de ce segment de marché, mais ceci repose moins sur une volonté de financer systématiquement les PME – du moins à ce jour - que d'éviter la perte d'une partie de sa clientèle la plus dynamique et la plus solvable et qu'elle a accompagné tout au long de son évolution de l'état de micro entreprise vers la PME. Les autres réseaux tels que l'UM-PAMECAS et la FCCMS l'ont inclus dans leur plan de développement et envisagent d'y intervenir à court terme.

Contraintes majeures à l'intervention des IMF :

La faible intervention des IMF dans le financement de la PME trouve son explication notamment :

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

Proposition de mécanismes adaptés au financement des PME :

Le « chaînon manquant » du financement des PME ne devrait pas être perçu comme une structure *per se* qui viendrait s'ajouter au paysage financier et bancaire actuel, mais plutôt une triptyque Banques-IMF-Mécanismes Innovants intervenant à différents niveaux.

Les PME étant à des niveaux de développement et d'activités différents, leurs besoins devront être pris en charge de façon différenciée. Dans le schéma que nous proposons, les PME sont classées en trois catégories :

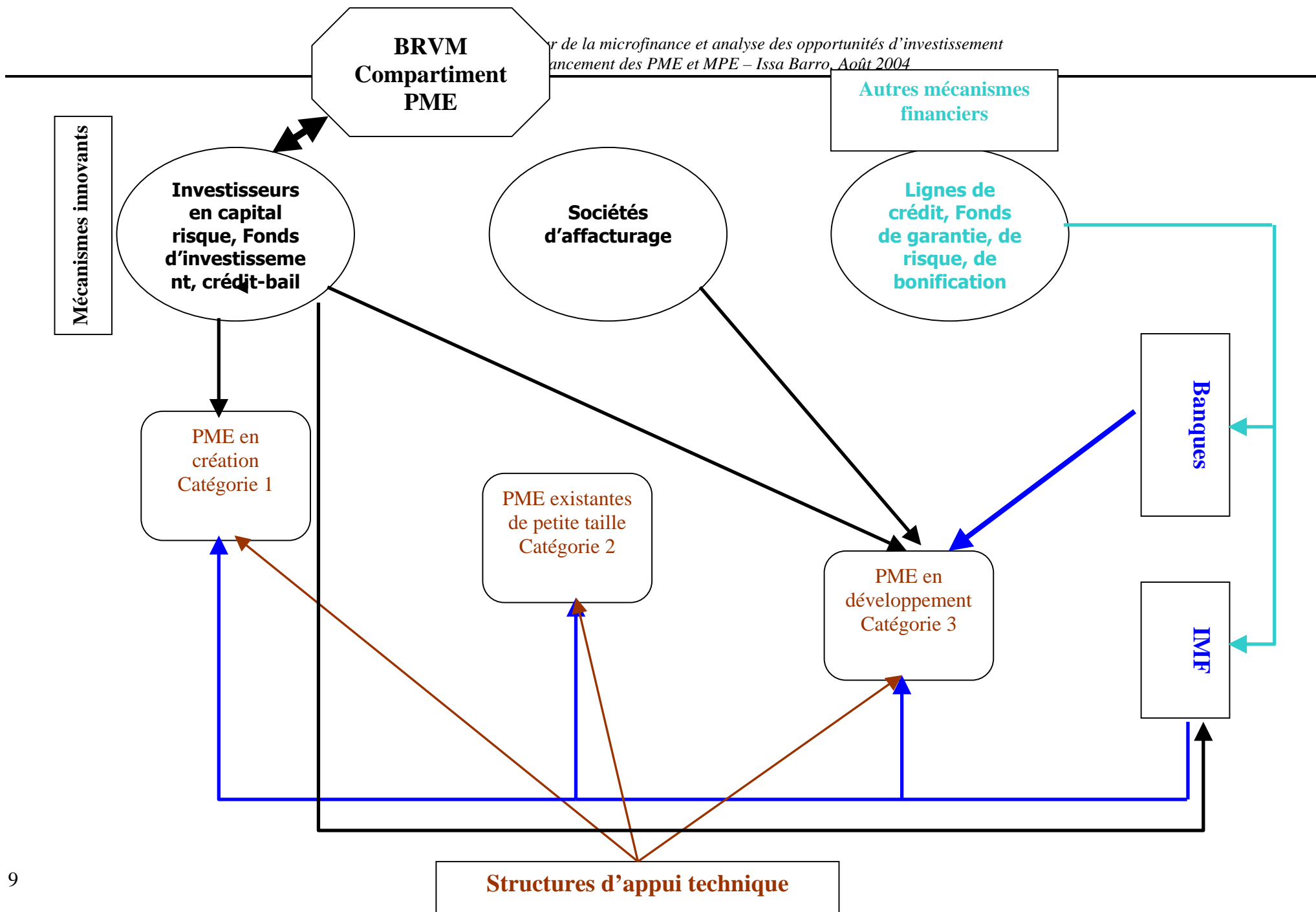
- **Catégorie 1** : celles qui sont en création dans des créneaux porteurs, mais dont les promoteurs n'ont pas à proprement parler d'expérience antérieure ;
- **Catégorie 2** : celles qui existent mais sont de plus petite taille et qui reposent sur un savoir-faire de leurs promoteurs, mais dont le potentiel de croissance est relativement limité ;
- **Catégorie 3** : celles qui sont en développement et qui ont déjà atteint un niveau d'activités plus important, avec des perspectives de développement, une vision claire des dirigeants, etc.

Les PME susceptibles de trouver des appuis financiers auprès des banques sont celles en développement (catégorie 3) et il y en a peu dans ce cas. Ces PME peuvent également trouver des financements auprès de certaines IMF (notamment ACEP, PAMECAS, CMS) ainsi que de la part des mécanismes innovants (capital-risque et/ou crédit-bail).






Les PME de la catégorie 2 n'intéressent généralement pas les banques et ne sont pas attrayantes pour les investisseurs en capital-risque. Elles pourraient trouver des appuis auprès de certaines IMF notamment les principaux réseaux, sous réserve que ceux-ci bénéficient de ressources longues sous la forme de prêts auprès des banques ou des fonds d'investissement tels que AFRICAP.

Les PME en création (catégorie 1) sont plus risquées par les banques et par les IMF. Elles ne peuvent trouver un financement qu'à travers des mécanismes innovants du type de capital-risque. Et même dans ce cas, il s'agira seulement de celles ayant le plus grand potentiel de croissance. Mais le capital-risque n'est intéressant pour les investisseurs que : (i) si l'activité est hautement rentable à moyen terme ; (ii) si la fiscalité est incitative ; et (iii) s'il existe une porte de sortie en cas de besoin. A cet égard, la mise en place d'un compartiment de PME au sein de la BRVM pourrait être intéressante car les investisseurs en capital-risque pourraient revendre plus facilement leurs titres en cas de besoin et se désengager.

La mise en œuvre du financement durable de la PME nécessite un certain nombre de préalables et de mesures d'accompagnement : (i) de la part des pouvoirs publics ; (ii) de la part des structures de financement, et (iii) de la part de la BRVM.



Légende :

-  Lignes de crédit et divers fonds mis en place par les pouvoirs publics et à la disposition des banques et IMF pour financer la PME
 -  Flux de financement des banques et IMF vers les diverses catégories de PME
 -  Flux de financement des investisseurs en capital-risque et des fonds d'investissement en direction des PME des catégories 1 et 3 et en direction des IMF éligibles
 -  Divers appuis techniques fournis par des structures spécialisées en direction des PME
 -  Relations entre les investisseurs en capital-risque et les fonds d'investissement d'une part et la BRVM (compartiment des PME) d'autre part
-

Introduction :

Dans le cadre de sa politique de développement économique et social, le gouvernement du Sénégal a misé, entre autres priorités, sur la promotion de l'initiative privée et le développement participatif. A ce titre, la Petite et Moyenne Entreprise a été identifiée comme un des leviers essentiels en ce sens que les effets d'entraînement sur le reste de l'économie en termes de création d'emplois, de diversification de la production, d'utilisation des ressources productives locales sont réels. C'est ce qui explique le souci des autorités de trouver les voies et moyens pour concrétiser ce potentiel de manière à promouvoir un secteur de la PME fort et organisé.

Tout récemment encore, la place de la PME a été clairement rappelée dans la « Charte des PME » approuvée en Décembre 2003 par tous les partenaires : *« 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 ; les PME représentent actuellement 80 à 90% du tissu économique des entreprises au Sénégal et concentrent environ 30% des emplois, 25% du CA et 20% de la valeur ajoutée ; l'Etat a fait du développement de la PME une priorité avec notamment l'existence de divers programmes et projets d'appui et la création en Mai 2001 d'un Ministère chargé de la PME ; l'accès au crédit bancaire classique n'est pas à la portée des PME. Au regard de ces enjeux, les partenaires envisagent un certain nombre de règles et principes consensuels permettant aux PME de jouer pleinement leur rôle »*. De même, la Charte indique *« qu'en matière de financement, il est envisagé de mettre en œuvre une démarche novatrice avec les systèmes classiques d'accès au crédit bancaire, mais aussi avec une implication de plus en plus importante du secteur de la microfinance »*.

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

- (i) lignes de crédits domiciliées auprès d'une institution financière classique (ex : ligne de crédit APEX, lignes de crédit logées à la CNCAS pour différentes filières, etc.) ;
- (ii) projets de financement direct de la PME (ex. PME-FED à Dakar, Saint Louis et Ziguinchor) ;
- (iii) projets d'appui à des groupes cibles (ex : PAGPF, crédit rotatif à des groupements de promotion féminine) ;
- (iv) Fonds de Contrepartie servant à financer des projets (ex : Fonds de Contrepartie Sénégal-Suisse) ;
- (v) Fonds de Garantie destinés à couvrir les crédits consentis par les organismes bancaires classiques à des PME d'un secteur d'activité bien identifié (ex : FPE, fonds de garantie pour de nombreuses filières, etc.). Ces initiatives visaient deux objectifs :
 - d'une part, inciter le secteur bancaire à apporter des concours financiers à la PME en contribuant à réduire le risque de crédit face à cette clientèle « particulière » qui ne remplit pas les conditions généralement exigées par les banques (par exemple, absence de garanties réelles) ;

- d'autre part, à ouvrir des « guichets » pouvant adresser directement les besoins de la PME en tenant compte de ses faiblesses.

En même temps que se mettaient en place ces différents projets, on a assisté, au cours de ces 15 dernières années, à l'émergence et à la croissance rapide d'intermédiaires financiers de proximité (appelés systèmes financiers décentralisés ou encore institutions de microfinance) résultant souvent de l'initiative privée et bénéficiant parfois d'appuis de la part de partenaires extérieurs. Ces intermédiaires financiers, évoluant dans un cadre réglementaire défini par les autorités monétaires, ont très vite cherché à explorer le créneau de la MPE mais aussi, pour quelques rares d'entre eux les plus importants, des velléités de se positionner sur le segment de marché du financement des besoins de la PME (ACEP, CMS, PAMECAS, etc.).

Malgré les efforts combinés des initiatives gouvernementales (projets, lignes de crédit, fonds de garantie, etc.) et privées (à travers la microfinance), la question de la création et du développement de la PME n'a pas encore été réglée pour les deux principales raisons suivantes :

- (i) d'une part, au niveau des activités mises en œuvre, on a plutôt assisté à une quasi-absence de diversification, à une méconnaissance des créneaux, à un certain manque d'imagination et d'entrepreneuriat, à une reproduction à l'identique et en masse d'activités dans des créneaux souvent saturés, provoquant ainsi une forte concurrence et une diminution de la rentabilité du secteur et, surtout, à une insuffisance de financement aussi bien pour la création que pour le développement ;
- (ii) d'autre part, malgré sa forte croissance, le secteur de la microfinance au Sénégal est en proie à un certain nombre de faiblesses qui constituent autant de contraintes à sa capacité à appuyer la PME (difficulté d'accéder à des ressources financières suffisantes et stables, faiblesses internes des SFD dont les principales sont : manque d'expérience dans ce créneau, ressources humaines parfois insuffisamment formées, manque de professionnalisme, etc.).

Mais il semble aujourd'hui, malgré ces faiblesses endogènes ainsi que les difficultés d'identifier des projets dans des créneaux porteurs, que ce soit le secteur de la microfinance, de par ses atouts (proximité, produits, conditions et modalités d'accès), qui est le mieux approprié – et en tout cas celui qui manifeste la plus grande volonté – pour apporter les concours financiers à la MPE et qui s'essaye dans le financement de la PME.

La présente étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration de la « Lettre de politique sectorielle de la microfinance » et a pour objectifs :

- d'analyser les besoins des PME et MPE et recenser les créneaux porteurs ;
- de faire l'inventaire des dispositifs d'appui au financement des PME et MPE ;
- d'analyser les résultats obtenus par les programmes antérieurs et en cours ;
- de présenter les caractéristiques (atouts et faiblesses) des IMF qui financent les PME et MPE et les résultats obtenus ;
- de relever les contraintes majeures à l'intervention des IMF dans le financement des PME et MPE.

De cette étude, il est attendu du consultant :

- de recommander des mesures visant à desserrer les contraintes identifiées ;
- de proposer des mécanismes et dispositifs adaptés aux besoins des PME ;
- de mettre en perspective un partenariat entre les entreprises (PME et MPE) et les IMF ;
- d'indiquer les rôles des principaux acteurs dans ce cadre.

La présente étude essaiera de proposer, sous la forme d'un programme qui sera discuté dans une perspective d'opérationnalisation, des axes d'amélioration quantitative et qualitative des interventions du secteur de la microfinance sur le segment de marché du secteur de la PME et MPE, en recherchant les voies et moyens de lever les contraintes actuelles. Pour ce faire, nous avons adopté la méthodologie suivante :

- l'analyse des besoins des PME et MPE et une identification des créneaux porteurs susceptibles de favoriser l'implantation et le développement de PME et micro entreprises rentables, ainsi que les conditions et exigences nécessaires pour réussir dans ces créneaux ;
- l'inventaire et l'évaluation des principaux dispositifs d'appui au financement des PME et MPE au Sénégal au cours des 10 dernières années ;
- l'identification et le diagnostic des IMF qui interviennent dans le financement des PME et MPE afin d'en identifier les forces et faiblesses et les facteurs clés de succès.

Ces différentes étapes nous ont permis de proposer des recommandations d'actions opérationnelles permettant la fourniture durable de services financiers adaptés à la PME et MPE par des institutions de microfinance, dans une complémentarité avec le système financier dans son ensemble.

Nous avons utilisé les moyens de collecte d'information suivants :

- une revue documentaire au niveau des décideurs (Ministères concernés), des principaux acteurs (banques et institutions de microfinance), des bailleurs de fonds actifs dans le financement de la PME et dans la microfinance, des différents organismes intervenant dans le secteur ;
- des interviews et entretiens avec des personnes clés tant au niveau du Ministère de la PME et de la Microfinance qu'à celui des partenaires et acteurs principaux (y compris des structures d'encadrement) ;
- une analyse des informations ainsi recueillies.

Une bibliographie détaillée et la liste des personnes rencontrées figurent en annexe.

Au démarrage de la mission, le consultant a participé à une séance introductive avec les membres du Comité technique ainsi qu'à une séance de briefing avec la Coordonnatrice des études.

Chapitre 1. Analyse des besoins de la PME et MPE :

1.1 Définition et caractérisation de la MPE et de la PME :

La MPE :

Le secteur de la micro entreprise est la manifestation visible des stratégies économiques développées par les populations défavorisées face aux différentes agressions de toutes sortes qu'elles subissent en particulier depuis la mise en œuvre des politiques d'ajustement structurel (baisse des offres d'emplois dans le secteur public, naguère principal pourvoyeur d'emplois aux diplômés ; chômage des jeunes ; exode des populations rurales vers les centres urbains pour essayer d'améliorer leurs conditions de vie ; etc.).

Considéré à l'origine comme un phénomène marginal - voire même préjudiciable au bon fonctionnement du secteur industriel moderne créateur de valeur ajoutée - à cause notamment de la concurrence qualifiée de « déloyale » de ses produits - vendus à un prix plus en rapport avec le faible pouvoir d'achat des populations -, il s'est progressivement imposé au point d'être aujourd'hui reconnu comme un secteur d'activité à part entière avec lequel il faut compter au même titre que le secteur industriel moderne ou le secteur agricole compte tenu de son poids important et sans cesse croissant – tout au moins en tant que principal pourvoyeur d'emplois et élément pertinent de lutte contre la pauvreté - dans l'économie nationale. On assiste en effet à un essaimage de micro et petites entreprises qui permettent aux populations rurales et urbaines de s'insérer dans la vie économique en créant elles-mêmes leur emploi.

La MPE (ou encore TPE) pourrait se définir par ses caractéristiques :

- « petit nombre d'employés (souvent comme apprentis ou main-d'œuvre familiale plutôt que salariés et ayant un faible degré de qualification) ;
- pratique d'un métier exigeant une certaine technicité et produisant des biens ou services (à l'exception donc de la revente de produits sans transformation ou des activités de survie) ;
- absence de comptabilité (sauf parfois la tenue d'un livre de caisse rudimentaire) ;
- incapacité de présenter les garanties habituellement acceptées par les banques »¹.

Certains ajoutent à ces caractéristiques le faible niveau d'investissement qui serait inférieur à 5 millions FCFA² et le niveau de chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 12 millions FCFA³.

La MPE est située « à la jointure de la PME et des entreprises de survie ; elle empiète tant dans le secteur moderne que dans le secteur informel, se développe à la fois dans les activités artisanales et agricoles, voire même semi-industrielles. Elle est porteuse d'une dynamique de développement et possède un fort potentiel de valeur ajoutée, de création d'emplois,

¹ M.-F. L'HERITEAU : « Revue de quelques systèmes d'appui aux micro entreprises » - Rapport de mission – Janvier 1995.

² Le Code des Investissements définit la PME comme devant supporter un investissement compris entre 5 et 200 millions FCFA ; il en découle que la MPE porterait donc sur un investissement de moins de 5 millions FCFA.

³ ONUDI/PNUD/PELCP : « Stratégie de promotion des micro et petites entreprises » - Mars 2001.

d'intégration socio-économique et spatiale »⁴. Contrairement aux micro activités informelles que nous définissons comme des entités ayant pour seule et unique préoccupation de permettre à leur initiateur (ou « pseudo-entrepreneur ») de faire face à ses besoins vitaux quotidiens (logique de subsistance), les MPE raisonnent dans une logique d'accumulation et de développement.

La PME :

En empruntant la définition de la PME retenue par la Commission Européenne, nous pouvons la caractériser comme « une entité économique dotée d'un capital détenu en totalité ou en majorité par l'entrepreneur. Cette définition met l'accent sur l'entrepreneur et la place qu'il occupe 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 »⁵.

Comme l'indique la Commission Européenne, « l'introduction de la notion de « capital » distingue la PME, « qui induit un processus d'accumulation de richesses et une notion de permanence dans le temps, des activités génératrices de revenus qui, elles, se situent au niveau de la simple survie et ont souvent un caractère plus éphémère ».

La Charte des PME au Sénégal quant à elle définit en son article 2 la PME comme « toute personne physique ou morale, productrice de biens ou de services marchands, dont les critères distinctifs sont précisés aux articles 3 à 5 »⁶. Les articles 3, 4 et 5 classent la PME respectivement en « petites entreprises », « moyennes entreprises » et « grandes entreprises ». Par « petites entreprises », on entend les « micro entreprises et les très petites entreprises » ayant un effectif compris entre 1 et 20 employés⁷; par « moyennes entreprises », on entend celles employant un effectif inférieur à 250 employés et dont le chiffre d'affaires est compris entre 50 millions et 3 milliards FCFA, avec un investissement inférieur ou égal à 1 milliard FCFA.

On constate donc que la PME dans le contexte de la Charte des PME comprend aussi bien la micro et petite entreprise que la petite et moyenne entreprise avec toutefois une ligne de démarcation. Par ailleurs, cette définition ne prend en compte que le secteur formel (exigence de tenue d'une comptabilité certifiée, soit par une structure de gestion agréée dans le cas de la petite entreprise, soit par un expert comptable dans le cas de la moyenne entreprise).

Cette définition (ou plutôt caractérisation) de la « PME » qui met en place des critères distinctifs nous paraît acceptable dans le contexte sénégalais. Il nous semble cependant nécessaire de prendre en compte, dans notre étude, aussi bien la PME telle qu'elle est définie dans la Charte des PME que la petite entreprise du secteur informel qui n'a pas été prise en compte car n'ayant pas de comptabilité certifiée par un Centre de gestion agréé. Ce, d'autant que la petite entreprise informelle joue un rôle important dans le paysage économique du pays, en termes notamment de création d'emplois et de revenus pour les populations défavorisées.

⁴ ONUDI/PNUD/PELCP : « Stratégie de promotion des micro et petites entreprises » - Mars 2001.

⁵ CSC Ouroumoff International « Evaluation des lignes de crédit et des projets d'appui aux PME » - Rapport de synthèse – Mars 1995.

⁶ Ministère des PME et de la Microfinance : « Charte des petites et moyennes entreprises au Sénégal » - Décembre 2003

⁷ Le nombre d'employés est pris ici dans le sens de nombre d'unités de travail-année

Selon qu'il s'agira de PME dans ses différentes classifications ou de MPE informelle, les problématiques seront assez différentes, d'où la nécessité de prendre en charge leurs besoins de façon différenciée.

1.2 Identification de créneaux porteurs :

1.2.1 Définition de créneau porteur :

Un créneau peut être considéré comme porteur dans la mesure où il remplit un certain nombre de critères techniques, économiques et sociaux et qu'il a des chances de se maintenir et de se développer sur une période relativement longue. Dans notre analyse, nous avons considéré qu'un créneau est porteur s'il permet d'atteindre plusieurs des six objectifs suivants :

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

Le choix de ces critères se fonde sur des raisons objectives que nous énumérons ci-dessous :

1. création de valeur ajoutée :

La valeur ajoutée d'une activité représente sa contribution à la production intérieure brute (PIB) du pays, c'est-à-dire à l'enrichissement de ce pays ; plus les entreprises créent de la valeur ajoutée et plus le pays s'enrichit. Bien entendu, la valeur ajoutée se crée par un processus de transformation et, en ce sens, seules les activités qui produisent sont susceptibles de créer une valeur ajoutée significative. Dans le cadre de la présente étude, nous avons pris l'option de privilégier les créneaux qui produisent par rapport à ceux qui vendent des biens en l'état, sans processus de transformation (par exemple le commerce), même si de telles activités sont parfois très rémunératrices.

2. rentabilité :

Une entreprise ne peut se maintenir durablement si elle ne dégage pas une rentabilité suffisante pour rémunérer les capitaux investis et pour récompenser le risque pris par ses propriétaires. En effet, la rentabilité constitue un élément déterminant de la bonne santé économique et de la viabilité et de la pérennité de l'activité ; elle lui permet également de se donner les moyens de se développer et d'affronter valablement la concurrence. Dans notre analyse, on s'intéressera surtout à la rentabilité économique des activités observées, compte non tenu de la fiscalisation et de divers postes de charges ayant trait aux dépenses de santé que les entrepreneurs ignorent dans leur budget mais qui n'en constituent pas moins des frais qui viendraient augmenter les charges de fonctionnement et réduire la rentabilité.

3. création d'emplois durables et rémunérés :

La création d'emplois participe à la lutte contre le chômage et, partant, à la réduction de la pauvreté qui est une préoccupation prioritaire des pouvoirs publics. Ce critère prend donc en charge cette préoccupation socio-économique. L'accent ici est mis sur les emplois durables et

rémunérés, par opposition à la création d'emplois d'apprentis non rémunérés ou de journaliers sans perspective de renouvellement.

4. valorisation des ressources naturelles ou d'un savoir faire local :

Les produits locaux tels que les produits agricoles, de la pêche ou de l'élevage constituent une richesse naturelle ou quasi-naturelle à partir de laquelle le pays peut se baser pour concrétiser ses projets de développement. Les activités qui utilisent les produits locaux en vue de les transformer ou de les inclure dans un processus de production de biens et services permettent de valoriser de tels produits.

5. économie et/ou apport en devises :

Dans un secteur où une part importante de l'activité économique repose sur le commerce, en particulier sur l'importation de marchandises payées en devises fortes, les autorités sont très soucieuses de promouvoir des activités qui permettent soit d'économiser des devises (entreprises fabriquant des produits de substitution aux importations) soit d'apporter des devises (entreprises tournées vers l'exportation). De telles entreprises sont porteuses d'espoir.

6. intégration avec d'autres secteurs :

Le développement d'un créneau peut avoir encore plus d'impact pour l'économie nationale lorsqu'il favorise l'utilisation ou la valorisation des ressources d'un autre secteur. C'est cette synergie ainsi créée qui permet de faire apparaître de nouvelles opportunités créatrices d'emplois et de valeur ajoutée.

1.2.2 L'identification de créneaux porteurs :

Sur la base de ces critères généralement combinés, nous avons effectué une analyse du secteur de la PME et de la MPE pour dégager les principales opportunités de créneaux porteurs.

L'identification de créneaux porteurs sera réalisée à partir de filières – filières étant entendu ici comme une façon d'ordonner et de disposer des activités de toutes sortes en tenant compte des relations matérielles (échanges de biens et services, etc.) et/ou logiques (antériorité de l'une par rapport à l'autre) qu'on observe entre elles.

Les filières dans le cadre de la PME et MPE peuvent être regroupées en 3 grandes catégories :

- les filières agricoles et horticoles ;
- les filières basées sur les ressources animales : élevage et pêche ;
- l'artisanat (production, art et services).

1.2.3 les filières agricoles et horticoles :

Il faut distinguer les activités agricoles et horticoles proprement dites (culture) de celles de transformation. Les activités agricoles occupent l'essentiel des personnes actives en milieu rural ; de plus, l'horticulture prend de plus en plus d'importance notamment à proximité des centres urbains, ce qui les rapproche ainsi des marchés. Les principaux créneaux en amont

de ces filières sont la production de semences améliorées, la production d'engrais et de pesticides, la fabrication et la réparation d'outils de labour.

Dans le domaine de la production, l'horticulture constitue un créneau porteur eu égard notamment à l'importance de la valeur ajoutée produite par les trois principaux produits horticoles d'exportation (haricot vert, tomate cerise et mangue) qui s'élevait à 5,5 milliards FCFA pour un volume d'exportation de 11 000 tonnes au cours de la campagne 2002-2003. Avec un taux de croissance avoisinant 10% par an et un fort potentiel de développement, l'horticulture d'exportation apparaît aujourd'hui comme un des sous secteurs clés pour l'amélioration des revenus des paysans et la réduction de la pauvreté. Avec plus de 10 milliards de FCFA de recettes pour la campagne 2002-2003, les filières d'exportation de fruits et légumes se placent au premier rang des pourvoyeurs de devises par tonne exportée dans le secteur de l'agriculture, devant le coton et l'arachide.

En aval des filières de production agricole et horticole, on trouve généralement deux catégories d'activités :

- les activités agro-industrielles d'import-substitution : elles sont généralement mises en œuvre avec une forte intensité capitaliste dans le cadre d'entreprises de plus grande taille. Ces entreprises souffrent souvent de leur plus grande sensibilité à la concurrence des produits importés (exemple des mini rizeries dans la région de Saint-Louis) du fait de prix de revient relativement élevés (amortissement de matériel lourd et faible économie d'échelle) ;
- les petites activités de transformation : il s'agit par exemple de MPE informelles – souvent familiales – de production de jus naturels, d'extraction d'huile, etc. On y trouve également et de plus en plus de PME de production d'aliments à base de céréales locales, etc. Les produits sont prioritairement destinés au marché local et ont l'avantage d'être vendus à des prix plus en rapport avec le faible pouvoir d'achat des populations.

1.2.4 Les filières sur ressources animales :

L'élevage est pratiquement exclusivement de type traditionnel, ce qui constitue une des limites de son développement. Cependant, avec l'apparition de créneaux intéressants comme la production laitière, la production de viande, un effort de rationalisation s'opère à travers la création d'activités en aval de la filière.

En amont de la filière d'élevage, la production d'aliments pour les bovins/ovins et pour l'aviculture est dominé par de grandes entreprises qui utilisent des produits et sous produits agricoles et de la pêche (maïs, farine de poisson, tourteaux, etc.). Il y a là cependant des opportunités de développement de PME – surtout dans des zones de production céréalière - compte tenu de la relativement faible technicité requise.

En aval de la filière d'élevage, les activités suivantes apparaissent plus porteuses : la production de lait, la fabrication de beurre et de fromage, la production de viande, etc. La disponibilité sur le marché international de quantités pratiquement illimitées de lait écrémé, de beurre et de lait en poudre nous conduit à être quelque peu réservé sur la rentabilité de la transformation de lait collecté localement à cause de la concurrence. Par contre, des opportunités intéressantes existent dans le domaine de l'abattage et de la production de viande dont la qualité est souvent supérieure à celle des importations. Il y a là en effet, non

seulement un marché local réceptif, mais également des opportunités d'exportation – surtout avec les conséquences engendrées par la maladie de la « vache folle ». A côté de ce type d'activité, on peut ajouter celles liées au traitement des sous produits de l'élevage, notamment la collecte et le tannage du cuir.

L'aviculture comporte de nombreuses opportunités de création de MPE et PME. En amont de la filière, on peut citer notamment : la fabrication d'aliments, la fabrication de petit matériel tel que mangeoires et couveuses, la fabrication de plateaux à œufs, etc.

La filière « pêche » est une des principales filières au Sénégal. Cependant, avec la sur-exploitation notamment pour certaines espèces, les opportunités de créneaux porteurs doivent se situer surtout aux niveaux : (i) du développement de petites industries de soutien à l'activité navale et halieutique en amont et (ii) du développement d'unités de valorisation des produits en aval (transformation).

En amont de la filière, des unités telles que la fabrication et la réparation de pirogues, la fabrication de filets et de lignes, l'entretien de navires de pêche (chaudronnerie, mécanique générale, électronique), la fabrication de glace, la fabrication d'emballages (sachets, cartons, polystyrène), la fabrication de bacs de congélation. La plupart de ces activités peuvent être mises en œuvre dans le cadre de PME, voire même de MPE.

En aval, il s'agit essentiellement de la valorisation des produits de la pêche comportant un très large éventail de possibilités. Parfois, il s'agit de valorisation simple (c'est le cas de poisson frais exporté en Europe qui ne demande que des opérations simples de tri, d'étêtage et d'éviscération et de conservation) ; dans d'autres cas, il s'agit de transformation (séchage, fumage) qui est généralement de type artisanal et qui est destiné le plus souvent au marché local et à ceux d'autres pays africains. Ce sont des activités à haute intensité de main d'œuvre, généralement féminine, et à forte valeur ajoutée. Il existe également des opportunités pour des niveaux de transformation plus élaborés : entreprises semi industrielles de production de filets de poisson frais ou fumés utilisant des procédés industriels et ciblant les marchés à l'export.

1.2.5 L'artisanat :

C'est le secteur comportant sans doute le plus d'opportunités de créneaux porteurs, et le important en termes de nombre d'entreprises. Le potentiel artisanal sénégalais peut être déterminé à partir des résultats du recensement général des artisans et des entreprises artisanales.

Le tableau ci-dessous donne le nombre d'entreprises artisanales par région :

Tableau 1 : Nombre d'entreprises artisanales par région

Région	Nombre d'entreprises
Dakar	20 705
Diourbel	7 800
Fatick	11 047
Kaolack	7 256
Kolda	7 443
Louga	3 315
Saint-Louis	5 594
Tambacounda	3 727

Thiès	4 287
Ziguinchor	6 753
Ensemble	77 927

Le sous secteur de l'artisanat peut être réparti en trois catégories : artisanat de production, de service et d'art. Le tableau ci-dessous donne la répartition par catégorie de corps de métiers.

Tableau 2 : Répartition par région et catégorie de corps de métiers

Régions	Artisanat de production	Artisanat de service	Artisanat d'art
Dakar	14 978	3 730	1 997
Diourbel	3 708	1 277	2 815
Fatick	7 706	1 974	1 312
Kaolack	5 078	1 549	629
Kolda	5 400	1 581	462
Louga	2 117	772	426
Saint-Louis	3 320	1 471	80
Tambacounda	2 357	705	665
Thiès	3 051	922	314
Ziguinchor	5 155	845	753
Ensemble	52 925	14 826	9 453

Dans le sous secteur de l'artisanat, l'essentiel des entreprises sont des MPE si nous nous référons aux critères caractérisant la MPE. Sur les 77 927 entreprises recensées, environ 90% sont des MPE et 10% seulement peuvent être considérées comme des PME :

Tableau 3 : Répartition des entreprises artisanales par taille

Nombre de personnes	Nombre d'entreprises
1	46 937
2	13 162
3	7 448
4	4 009
5	2 307
6	1 355
7	814
8	523
9	333
10	241
Plus de 10	798
Ensemble	77 927

Les principales activités porteuses du secteur de l'artisanat sont :

- l'artisanat du cuir : maroquinerie/cordonnerie ;
- la menuiserie/ébénisterie ;
- la menuiserie métallique et le fer forgé ;
- la confection/broderie/teinturerie ;
- le tissage ;
- la bijouterie ;
- les ateliers d'entretien et de réparation (mécanique, etc.) ;

- la construction/bâtiment ;
- les services : coiffure, télé services, etc.

Nombre de ces activités sont des MPE intervenant dans le secteur informel. Elles ont les principales caractéristiques suivantes :

- le lieu de travail : délimitation imprécise de l'atelier de production par rapport aux lieux d'habitation ; installation irrégulière dans de nombreux cas ; à noter tout de même l'existence d'îlots d'unités artisanales fortement concentrées dans des zones peu aménagées. De telles situations réduisent les espaces occupés et limitent l'édification de structures décentes capables d'être améliorées au cas où l'entreprise serait en développement. Il faut toutefois noter qu'il existe des unités artisanales solidement installées, dont les propriétaires prennent en charge l'essentiel des besoins d'aménagement et d'extension.
- les équipements : nous rencontrons généralement 3 catégories d'unités :
 - . les unités faiblement équipées
 - . les unités moyennement équipées
 - . les unités possédant un équipement lourd.

Les unités à faibles équipements relevant de certaines branches d'activités font de plus en plus recours à la sous-traitance au niveau des autres catégories ; c'est le cas de la menuiserie/ébénisterie, de certains travaux de façonnage dans la forge, la ferblanterie et la menuiserie métallique. Quant aux ateliers moyennement équipés ou possédant de l'équipement lourd, il faut noter qu'il est de pratique courante d'utiliser les machines-outils reconstituées à partir de matériaux récupérés. Egalement, ces catégories d'entreprises sont la plupart du temps équipés de machines vétustes ou obsolètes. Dans la menuiserie/ébénisterie comme dans la bijouterie et l'habillement, la tendance est au renouvellement des équipements à partir de machines de seconde main importées d'Europe.

- le mode d'approvisionnement en matières premières et matières d'œuvre : il est fortement dépendant de la capacité à faire face aux besoins du maître chef propriétaire. Pour l'essentiel, les quantités achetées sont fonction des besoins liés aux ouvrages à fabriquer. On note un faible stockage de matières et fournitures s'il en existe. Dans presque la totalité des corps de métier, les approvisionnements passés dépendent des acomptes versés à la commande par les clients. A côté des achats au comptant, il faut signaler l'existence de crédits fournisseur, offerts parfois par les intermédiaires à travers des réseaux organisés depuis l'importateur ou le grossiste. Ce circuit entraîne une dépendance au client et un renchérissement des coûts. Dans certaines régions, aux difficultés liées au financement de la matière première, s'ajoutent les problèmes posés par leur non-disponibilité. Face à cette situation, les artisans tentent de trouver les solutions par la mise en place de centrales d'achat. C'est le cas notamment dans la bijouterie, la sculpture sur bois, la cordonnerie et le textile.
- la commercialisation : l'écoulement des produits artisanaux est confronté à un certain nombre de goulots d'étranglement marqués entre autres par :
 - . la nature et la structure de la demande
 - . la qualité des produits destinés exclusivement au tourisme ou à l'exportation
 - . le pouvoir d'achat de la clientèle locale

- . la saisonnalité de certaines activités ou secteurs que conditionnent la demande et l'effort de promotion et de vente des produits artisanaux.

Il faut signaler par ailleurs que la clientèle est constituée dans une forte proportion de particuliers ou des ménages à pouvoir d'achat moyen ou faible. En raison des difficultés d'approvisionnement énoncées plus haut, très peu d'artisans disposent de stocks des produits finis. Les grosses commandes passent le plus souvent par des grossistes étrangers ou quelques nationaux exportant sur l'Europe et les USA.

Selon une enquête récente, 84% des artisans de la région de Dakar travaillaient sur commande alors que 16% seulement pratiqueraient le stockage du produit fini. De plus 92% des entrepreneurs du secteur ont tendance à attendre la clientèle de manière passive. Beaucoup de marchés sont attendus et espérés des pouvoirs publics à travers les chambres des métiers. La saisonnalité de certaines activités comme le tourisme et l'agriculture, affectent les chances d'écoulement de certains produits artisanaux. A ces causes, s'ajoute la faiblesse de l'effort de promotion des produits.

- le financement : les entreprises artisanales n'ont généralement pas d'accès au financement. Elles font face à leurs besoins d'implantation en recourant aux parents ou amis ou en utilisant leur propre épargne s'ils en ont. Leurs besoins en fonds de roulement sont partiellement financés soit par crédit fournisseur (matière d'œuvre), soit par des avances reçues à la commande des clients, soit les deux à la fois.
- La capacité des entrepreneurs : selon les résultats d'enquête sur un échantillon de 558 micro-entreprises artisanales employant 2 598 travailleurs, 81% ont été scolarisés sans dépasser toutefois le niveau du primaire, 12% ont atteint le niveau de l'enseignement moyen général. Dans l'échantillon aucun n'avait atteint le niveau des études supérieures. L'école coranique aurait par contre joué un rôle appréciable, puisque 57% de la population considérée l'ont fréquentée. Une proportion importante d'analphabètes en français a été enregistrée selon cette étude.

Au-delà de l'instruction de base, il faut noter que les artisans accèdent très peu à la formation en gestion. En raison de la manière dont les connaissances sont transmises dans le secteur, et du mode de comptabilisation et d'évaluation des coûts, force est d'admettre que les entrepreneurs comme les compagnons et les apprentis utilisent des techniques qui tiennent faiblement compte de l'esprit de rigueur devant habiter un gestionnaire. Il s'en suit une quasi absence d'information de base pouvant renseigner sur l'évolution de l'entreprise à travers ses principaux comptes.

- la qualité de la production est généralement faible (beaucoup de problèmes de finition) à cause de l'absence de normes de qualité, du manque de connaissance plus pointue des besoins des consommateurs et du manque d'outils appropriés ; les entrepreneurs ont acquis le plus souvent une formation « sur le tas » en qualité d'apprentis ; leur savoir-faire est parfois limité (c'est le cas notamment des tâcherons ou petits entrepreneurs intervenant dans le bâtiment), ce qui entraîne des malfaçons, l'impossibilité de respecter les délais, les difficultés d'élaborer des estimations correctes (devis), etc.

1.3 Analyse des besoins de la PME et MPE :

Les PME et MPE sont confrontées à un certain nombre de besoins allant de la qualification des dirigeants et des agents, à l'organisation de leur travail, à la qualité des produits et des ouvrages, à la recherche de marchés et d'informations, à la gestion de leur activité et, surtout, au financement de l'implantation et du développement de leur entreprise.

Le besoin de financement se manifeste certes au niveau de toutes les entreprises quelque soit le secteur d'activité, la nature de l'entreprise ou son degré de formalisme, mais le niveau de ce besoin ainsi que sa spécificité sont différents selon qu'il s'agit de la MPE ou de la PME, ou encore selon le stade de développement et la nature du besoin à financer.

Les MPE se créent généralement avec peu de capital financier et de capital matériel généralement sur fonds propres ou par recours à des proches. Le capital financier ne peut couvrir que quelques semaines d'activités. Le plus souvent, leurs promoteurs disposent d'un savoir-faire acquis au bout d'un certain nombre d'années passées dans un atelier en qualité d'apprentis. Quant aux PME, leurs promoteurs ont généralement une logique d'investissement. Partant, le capital requis est plus important et fait appel à toutes sortes de montages : épargne du (ou des) promoteurs (s), recours à des projets, emprunts sur la base de projet dûment élaboré. La particularité de la PME par rapport à la MPE est tout d'abord au niveau de la logique (logique d'investissement *versus* logique de bancarisation).

Les besoins financiers de la MPE sont généralement de trois ordres :

- le financement de fonds de roulement ordinaire : ce besoin dépend des caractéristiques du crédit fournisseur qui est d'ailleurs rarement accordé, ou alors selon des conditions défavorables (prix majoré des marchandises, quantités limitées, perte parfois de l'indépendance du choix). La plupart des MPE utilisent l'avance des clients pour acheter les matières premières (ou matières d'œuvre) nécessaires, mais cela ne leur permet pas une production régulière et encore moins de constituer des stocks. L'activité est donc entièrement soumise aux aléas du marché et aux cycles irréguliers des commandes des clients : on fonctionne « au jour le jour » ;
- le financement d'avances sur marché : ce besoin apparaît au moment des appels d'offres pour certains types de marchés (Etat, entreprises privées) ; il s'agit généralement d'un besoin important et à très court terme entre l'achat des matières premières permettant de démarrer la fabrication et l'arrivée de la première avance. Subsidiairement à ce besoin, il arrive que des MPE soient dans l'obligation de fournir une caution pour bénéficier d'avance de démarrage et, dans ce cas, la caution devra être recherchée auprès du système bancaire ;
- le financement des équipements (matériel neuf ou d'occasion) : c'est un besoin crucial pour certaines MPE qui ont un très faible pouvoir d'accumulation et qui, dès lors, sont dans l'impossibilité d'épargner pour investir dans des équipements adaptés. C'est pour cette raison que les équipements des MPE sont généralement peu adaptés, usagés et peu performants.

Le niveau des besoins varie selon la nature : entre 100 000 et 500 000 FCFA pour les besoins en fonds de roulement et de 100 000 à 5 000 000 FCFA (voire plus dans certains cas, notamment pour l'acquisition de machines de menuiseries à fonctions multiples) pour les équipements.

A côté de ces besoins à caractère « économique », les petits entrepreneurs du secteur informel rencontrent des besoins de financement à caractère « social », notamment : frais de scolarité, frais médicaux, équipement domestique, amélioration de leur habitat, etc. Il est important de tenir compte de cette catégorie de besoins dans la mesure où pour l'entrepreneur de l'informel il n'existe pas de séparation nette entre son activité et sa vie sociale.

Les MPE du secteur informel expriment également un besoin pour d'autres types de services financiers, notamment des services d'épargne, particulièrement en milieu urbain. Ce besoin d'épargne est de plus en plus ressenti à mesure que l'activité se développe, que les besoins primaires sont satisfaits et que l'entrepreneur commence à intégrer une logique de bancarisation.

A côté de ces besoins, les MPE sont confrontées à une faible capacité de gestion de leur entreprise, d'où un besoin d'appui conseil qui comprend non seulement la formation (esprit d'entreprise, calcul des coûts et prix de revient), mais également le conseil : mise en place d'outils simplifiés de comptabilité et gestion financière, production d'états financiers, etc. Elles rencontrent également un besoin d'information sur les fournisseurs, la technologie appropriée, les techniques de fabrication, les marchés.

La PME pour sa part rencontre des besoins généralement similaires, à des niveaux plus importants :

- le besoin de financer l'implantation : souvent, le capital disponible par le (ou les) promoteur (s) est insuffisant pour faire face aux investissements nécessaires pour démarrer l'activité, d'où le besoin de recourir à d'autres sources sur la base de l'élaboration d'un plan d'affaires démontrant l'intérêt et la rentabilité de l'affaire ; ce besoin varie en fonction des fonds propres des promoteurs et de la nature de l'activité, mais il peut atteindre 10 voire quelques dizaines de millions FCFA ; il se divise en investissement et en fonds de roulement de départ ;
- le besoin de financer le développement de l'activité : la croissance de l'entreprise entraîne la nécessité de se doter de moyens de plus en plus performants, d'où un besoin de financer de nouvelles acquisitions permettant soit de renouveler les équipements, soit d'acquérir des équipements additionnels ;
- dans le cadre de sa croissance, l'entreprise peut être amenée à diversifier ses produits et, partant, à acquérir des équipements nouveaux ;
- le besoin de financer le fonds de roulement ordinaire : souvent, les rentrées de trésorerie ne correspondent pas avec le cycle des décaissements pour le fonctionnement normal de l'entreprise, conduisant à des besoins ponctuels de trésorerie ;
- le besoin de financer des marchés spécifiques : la réalisation de commandes implique de disposer de ressources financières au préalable ; il arrive dans certains que les clients apportent des avances, mais dans la plupart des cas, l'entreprise doit trouver les ressources permettant de produire et d'effectuer les livraisons avant d'obtenir le règlement ;

- le besoin d'autres services financiers tels que la caution sur marché, la caution d'avance de démarrage.

Le niveau de ces besoins financiers est très variable, mais ils sont généralement de trois types : les crédits d'investissement, les crédits à court terme (crédit de trésorerie), les engagements par signature (cautions).

Tableau récapitulatif des besoins financiers des PME et MPE

	MPE	PME
Besoins à court terme	Fonds de roulement ordinaire	Fonds de roulement ordinaire
	Avances sur marchés	Avances sur marchés spécifiques
		Caution d'avances de démarrage
Besoins à moyen terme	Acquisition d'équipements (neufs ou d'occasion)	Equipements de démarrage
		Renouvellement des équipements
		Equipements pour diversification de la production
Autres services financiers	Epargne	
	Besoins « sociaux »	

Les besoins de financement de la PME apparaissent plus sophistiqués que ceux de la MPE. Aux besoins cités ci-dessus, il faut ajouter d'autres plus spécifiques que rencontrent les PME dans le cadre par exemple de leur restructuration. Dans ce cas précis, s'exprime un besoin de financement global (fonds de roulement et investissement) dont l'objet est d'apporter des ressources permettant à l'entreprise de mettre en œuvre un plan de restructuration dûment élaboré et réaliste.

1.4 Les contraintes inhérentes aux PME et MPE en matière de financement :

La question du financement de la PME et MPE doit également être analysée du point de vue des éléments déterminants dont certains sont insatisfaits. Trois éléments apparaissent primordiaux : le système d'information, la structure financière, les garanties.

Le principal élément est le manque de transparence dans la gestion. En effet, les PME et MPE ont généralement un système d'information de gestion défaillant qui ne permet pas aux structures de financement – notamment les banques – d'obtenir une information financière exhaustive et fiable. C'est ainsi que de nombreuses PME – et la quasi-totalité des MPE – ne produisent pas d'états financiers de manière régulière, par manque de moyens humains et d'outils appropriés (certaines PME même formelles n'ont même pas de comptable, ni de manuel de procédures, ni de dispositif comptable permettant l'enregistrement des opérations) ou par pure négligence ou volonté de ne pas jouer la transparence pour échapper au paiement des impôts et taxes. Cette absence de transparence et d'informations fiables est source de risques que ne maîtrisent pas les structures de financement qui, dès lors, sont réticentes à apporter leurs concours, même si l'exploitation peut s'avérer rentable.

A côté de ce manque de transparence dans la gestion, l'autre élément déterminant est le niveau des fonds propres, donc de capitalisation. C'est un élément important dans la mesure où il indique le degré d'engagement des propriétaires de l'entreprise. S'il est élevé, cela

signifie que les propriétaires croient à leur affaire et prennent des risques élevés en conséquence. A contrario, s'il est faible, cela peut signifier que les propriétaires ne veulent pas prendre trop de risque. Or, de manière générale, la PME sénégalaise est faiblement capitalisée, se contentant très souvent de souscrire le niveau de capital minimum requis par la réglementation. Un faible niveau de capitalisation peut entraîner un fonds de roulement faible qui ne peut couvrir une part significative des besoins en fonds de roulement, d'où un besoin de financement extérieur important. Compte tenu de l'intérêt que les structures de financement attachent au niveau des fonds propres, leur faiblesse limite leur volonté d'apporter leurs concours.

Face à l'insuffisance de fonds propres et au manque de transparence financière, certaines structures de financement « ferment les yeux », mais exigent d'importantes garanties – notamment physiques – dont la plupart des PME ne disposent pas.

Dans le chapitre suivant, nous allons explorer les différentes réponses qui ont été apportées aux besoins financiers de la PME et MPE aussi bien par le secteur bancaire classique que par les solutions alternatives mises en oeuvre par l'Etat avec ses partenaires au développement.

Chapitre 2. Evaluation des dispositifs d'appui au financement de la PME et MPE et résultats obtenus :

2.1 Historique du financement du secteur privé au Sénégal :

La réforme bancaire de 1975 introduite par la BCEAO a supprimé la distinction entre banques commerciales et banques de développement. Sur le plan réglementaire, des normes prudentielles plus strictes sont imposées aux banques sans faire de distinction entre elles et suivant la nature des activités qu'elles financent. Dans ces conditions, les banques ne financeront que les activités qu'elles jugent rentables et négligeront de plus en plus les PME.

Vers la fin des années 80, le secteur bancaire a connu sa plus sérieuse crise. Comme conséquence de cette crise, des réformes importantes ont été mises en œuvre en 1989. La restructuration du système bancaire s'est, en particulier traduite par la liquidation de 8 banques (5 du secteur public et 3 banques privées). Elle a été accompagnée d'une libéralisation partielle des taux d'intérêt et de l'allocation du crédit et de la création d'un marché monétaire avec l'objectif d'encourager le développement d'un système financier moins administré, plus flexible et plus concurrentiel.

La restructuration de 1989 a été un succès en ce sens que le système bancaire a été assaini. Mais les réformes structurelles n'ont pas donné les résultats escomptés en ce qui concerne le financement du développement. En particulier, la liquidation des banques de développement a laissé un vide dans le domaine de financement des PME.

En effet, la distribution des crédits par branche d'activité place le commerce en première position avec pas moins de 52 % de l'encours à fin 1999 contre 45,7 en décembre 1994. Ce sont bien des activités de négoce qui constituent l'essentiel des financements des banques à l'économie.

Depuis 1995, la Banque centrale exige que 60% au moins du portefeuille des banques soient constitués de prêts approuvés (ratio de structure de portefeuille). Ce système place certes davantage les banques en face de leurs responsabilités en ce qui concerne l'appréciation du risque et la qualité des emplois, mais il traduit aussi le souci de la Banque Centrale de préserver la solvabilité et l'amélioration de la qualité des portefeuilles des banques primaires par le renforcement des ratios prudentiels. Ceci a constitué une raison supplémentaire pour les banques de marquer un certain recul face aux demandes de financement des petites entreprises. En effet, selon le « Rapport sur le Développement Humain » du PNUD pour le Sénégal de 1998, il a été relevé qu'en matière d'accès au crédit bancaire, les PME/PMI affichent des proportions de rejets très élevées qui s'établissent à 75, 80 et 100% des demandes ! Ce constat n'est pas seulement spécifique aux petites et moyennes entreprises de production ; il peut être étendu à l'ensemble des micro-entreprises (cf. « Etude d'identification du Projet d'Appui à la Micro-Entreprise – PAME Médina » - 1995). La plupart des microentreprises (95%) n'avaient jamais eu accès au crédit bancaire.

L'approche la plus classique du financement des investissements des MPE et des PME, qu'elles soient rurales ou urbaines, a été de fournir des lignes de crédit et/ ou des fonds de garantie aux banques commerciales pour financer l'investissement des PME. Or, l'expérience

montre que, plus que de ressources disponibles, les banques commerciales manquent de savoir-faire pour approcher l'investissement des MPE/PME. Dans le cas où elles accordent ce type de prêt, elles utilisent, pour l'instruction des dossiers et le suivi des remboursements, les méthodes adaptées à la clientèle des grandes entreprises. Le coût unitaire élevé du traitement des dossiers et le faible taux de recouvrement qu'elles obtiennent justifient, à leurs yeux, le peu d'intérêt qu'elles portent à ce secteur.

2.2 Analyse des principaux dispositifs de financement de la PME et MPE :

Les obstacles à la création et au développement de PME tiennent à de nombreux problèmes. Parmi ceux-ci, la difficulté d'accès aux crédits bancaires constitue, plus que tout autre, un handicap sérieux parce que les prêts consentis par les banques, presque toujours à court terme, ne leur conviennent pas.

En réponse à l'absence de bonne volonté du système bancaire de financer les PME, les pouvoirs publics ont tenté de mettre en oeuvre des alternatives sous diverses formes.

Plusieurs types de dispositifs d'appui, chacun ayant inspiré des programmes qui ont été – ou sont toujours – à l'oeuvre. Le premier type de dispositifs d'appui vise la création d'un environnement favorable pour lever toutes les entraves juridiques, fiscales ou réglementaires et créer des structures de coordination, de représentation et de pression propres aux MPE. L'appui spécialisé sur une fonction non financière repose sur l'idée qu'il existe une contrainte majeure au développement des entreprises et propose des formations techniques ou à la gestion et des appuis technologiques, à la commercialisation ou à l'approvisionnement. Parallèlement à cet effort d'adaptation des services non financiers, s'enclenchent les premières tentatives d'incitation des banques, qui vont d'ailleurs s'avérer peu efficaces.

1. les lignes de crédit domiciliées auprès des banques :

Afin de résoudre ce problème du financement de la PME, les gouvernements et les organisations internationales ont mis des lignes de crédit (mécanismes à long terme) à la disposition de certaines banques commerciales et de développement. Toutefois, ces mécanismes ont donné des résultats plutôt décevants. A titre d'exemple, on peut citer la ligne de crédit fournie par la Banque mondiale (ligne APEX) qui est restée inutilisée pendant de nombreuses années et n'est devenue opérationnelle qu'après une redéfinition des orientations. Malgré l'amélioration subséquente de ses conditions de mobilisation afin de s'adapter aux PME, la ligne APEX a plutôt profité aux grandes entreprises.

Le FPE, ligne de crédit de 39 milliards FCFA, a introduit des innovations qui permettent aux entreprises de bénéficier d'un prêt participatif (10% du coût du projet), réduisant ainsi l'apport personnel exigé de 30 à 20%. Les dossiers de demande de crédit étant élaborés selon les critères de la BAD et du FPE, le risque de défaillance est pris en charge au taux de 50% par chacune des parties. Selon la BAD, la démarche FPE est en train de réussir au Sénégal. Mais pour la CCIAD, le problème du financement du développement reste entier parce que ce sont souvent les grosses entreprises qui sont financées au détriment des PME.

Ces constats remettent en cause l'efficacité des lignes de crédit - dans leur fonctionnement actuel - comme instrument pertinent de financement de la PME/PMI et de la micro entreprise.

2. les projets de financement direct :

Les projets de financement direct de la PME et MPE recèlent généralement de nombreuses faiblesses qui sont autant de causes de leurs dysfonctionnements :

- ils ont tendance à répondre aux attentes de leurs différentes cibles avec le même mode d'intervention, sans différenciation ; or il est certain que les préoccupations des PME ne sont pas identiques à celles des micro et petites entreprises et que, partant, les services d'appui financier devraient être différenciés ;
- ils ont tendance à adopter une approche « globaliste » plutôt qu'une approche de financement, ce qui les conduit à cumuler plusieurs logiques d'intervention qui sont parfois incompatibles :
 - logique de financement : octroi de crédit et recouvrement
 - logique d'appui non financier : suivi-conseil, formation, assistance en gestion
 - logique d'animation.
- ils ont généralement une structure lourde et, partant, des frais de fonctionnement élevés, ce qui entraîne :
 - d'une part, une impossibilité d'être financièrement viable (les charges de fonctionnement sont de loin supérieures aux produits hors subventions) ;
 - d'autre part, une faible efficacité opérationnelle.
- ils sont trop coûteux ;
- ils ont eu des résultats très mitigés, avec généralement un faible taux de recouvrement, et très souvent une gestion plus que chaotique qui a entraîné des pertes énormes.

Actuellement, les projets de financement direct ont tous été clôturés et cette démarche a été définitivement abandonnée par le Gouvernement et les bailleurs de fonds à cause des dysfonctionnements et des déséquilibres dans leur conception qui les ont rendu inefficaces et de l'absence de perspectives de pérennisation.

3. les fonds de contrepartie :

Les fonds de contrepartie ont fonctionné selon une méthodologie faisant intervenir d'une part, des intermédiaires agréés (banques et autres institutions de financement non bancaires) chargés d'administrer le crédit et d'assurer le recouvrement, et d'autre part, une structure technique chargée de recevoir et d'analyser les dossiers de demande de financement. La méthodologie a connu des améliorations au fil des ans et au fur et à mesure que les IMF devenaient les principaux intermédiaires financiers. C'est ainsi qu'actuellement, le fonds de contrepartie sénégal-suisse – qui prévoit d'évoluer vers une Fondation – apporte un appui important aux MPE et autres activités génératrices de revenus à travers la mise en place de lignes de crédit et des subventions d'appui technique (formation) aux IMF partenaires.

L'expérience a montré que ce dispositif a obtenu des résultats intéressants. Il reste que l'instrument des fonds de contrepartie pour le financement de la PME/MPE recèle un certain nombre d'incohérences :

- il fournit des crédits pour la création et/ou le développement de PME/MPE avec des taux d'intérêt subsidiés ; cette pratique est déstabilisante et peut fausser la concurrence entre les PME ayant obtenu un financement sur les fonds de contrepartie et celles ayant obtenu des crédits classiques dans la mesure où les fonds de contrepartie ne ciblent pas des filières spécifiques ; et quand bien même ce serait le cas, certains entrepreneurs pourraient solliciter des financements sur de tels fonds pour bénéficier de taux d'intérêt faibles et utiliser ces crédits pour d'autres activités (détournement d'objet du crédit) ;
- par ailleurs, les IMF bénéficiaires utilisent essentiellement la ligne de crédit comme instrument de lutte contre la pauvreté (financement des activités génératrices de revenus et de MPE) et non comme financement de la PME, à cause notamment de sa structuration et des bénéficiaires ciblés.

4. les fonds de garantie :

La logique des fonds de garantie est d'amener les intermédiaires financiers agréés à octroyer des crédits à des opérateurs économiques qui ne disposent pas des garanties exigées par ces intermédiaires. L'analyse sommaire des fonds de garantie indique que de bons résultats ont été atteints en termes d'impact (entrepreneurs ayant bénéficié de crédit) et de recouvrement.

Ces performances résultent du partenariat entre, d'une part, les intermédiaires financiers sélectionnés pour la mise en œuvre des prêts aux cibles visées et, d'autre part, une structure chargée d'apporter une assistance technique dans le processus d'identification de promoteurs, de montage de dossiers de demande de prêt, d'encadrement, etc.

Mais les fonds de garantie recèlent certaines limites.

- les intermédiaires financiers accordent généralement tant que le fonds de garantie est disponible ; celui-ci n'étant pas inépuisable – surtout s'il est régulièrement mobilisé en compensation de créances non recouvrées - on peut dès lors craindre que les crédits ne s'arrêtent dès épuisement des fonds de garantie ;
- un niveau élevé de fonds de garantie déresponsabilise les intermédiaires financiers qui, étant donné que la quasi-totalité du risque de crédit est couverte par un fonds de garantie, pourraient être moins rigoureux dans la décision de crédit étant entendu que les impayés éventuels seront recouverts par prélèvement sur le fonds de garantie.

2.3 Conclusion sur les dispositifs de financement mis en oeuvre :

Malgré toutes les mesures mises en place, les promoteurs de petites entreprises continuent de se voir refuser l'accès aux facilités de crédit. Les banques s'entêtent à exiger d'eux l'affectation en garantie de biens qu'ils ne possèdent pas. Les nombreux dispositifs mis en place n'ont généralement pas permis de prendre en charge de manière durable et soutenable la question du financement de la PME/MPE.

La question centrale reste comment faire correspondre durablement et de manière soutenable l'offre et la demande de financement de la PME/MPE ?

L'échec du recours aux banques fait valoir la spécificité du financement de la MPE. L'évolution progressive des dispositifs d'appui aux opérateurs économiques vers le financement de la MPE tient beaucoup d'une prise de conscience un peu tardive : le besoin prioritaire de la MPE est un besoin de financement. Mais si cette évolution des dispositifs d'appui s'est faite tardivement, c'est surtout faute d'avoir pris conscience que répondre à un tel besoin, c'était créer un nouveau métier. En témoigne l'échec du recours au secteur bancaire existant auquel on pensait et on pense toujours confier, à l'aide d'incitations diverses, la tâche de financer les MPE.

Ainsi, au problème du manque ou de l'insuffisance des fonds propres des petits entrepreneurs évoqué par les banques locales, les bailleurs de fonds ont répondu par la création de sociétés de capital risque destinées à prendre des participations dans les MPE pour les doter de fonds propres et leur permettre ainsi de s'endetter plus facilement auprès des banques. Au problème de l'importance des risques d'impayés, les bailleurs ont répondu par la constitution de fonds de garantie sur lesquels les banques pourraient tirer en cas de non remboursement des prêts accordés aux MPE. Au problème du manque de moyens des banques pour effectuer l'instruction des dossiers et le suivi de multiples petits entrepreneurs, les bailleurs ont répondu par l'installation de multiples bureaux, cellules, projets d'appui aux MPE chargés de constituer des dossiers de financement, de les présenter aux banques et d'assurer le suivi des emprunteurs.

Et ainsi de tous les problèmes spécifiques au financement de la MPE. C'est tout un travail d'expérimentation du financement de la MPE qui s'est et s'accomplit toujours au travers de ces dispositifs d'incitation des banques existantes. Mais depuis quelques années, le recul a permis d'établir les résultats décevants de ces dispositifs.

En outre, on observe de nombreux effets pervers principalement liés à une absence de vraie responsabilité à tous les niveaux du montage institutionnel. En matière d'instruction de projet, le souci des bureaux d'appui est d'aider le promoteur à présenter un dossier formellement acceptable par les banques plus qu'à évaluer son caractère réaliste ; les financements s'en trouvent disproportionnés par rapport au besoin réel du promoteur. Pour l'octroi de financement, les banques n'ont pas d'autres moyens d'appréciation que ces dossiers et la décision d'accréditation au fonds de garantie est sans risque pour elles. Quant au recouvrement, le partage des rôles entre banque et cellule d'appui n'est jamais clair, chacune ayant tendance à se reposer sur l'autre.

Fort de ce bilan, la réflexion sur la manière de financer au mieux la MPE a débouché, au cours de la décennie 1990, sur l'idée de favoriser la création de systèmes de financement décentralisés (communément appelées institutions de microfinance), capables de se pérenniser au-delà de l'appui des bailleurs de fonds.

Si ces IMF ont globalement répondu de manière appropriée aux besoins de financement de la MPE, ce n'est pas encore le cas de la PME comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

Chapitre 3. Caractéristiques des IMF qui financent les PME et MPE et résultats obtenus :

3.1 Les interventions des IMF et les résultats obtenus :

L'importance accordée à la microfinance par les gouvernements et les bailleurs de fonds repose en grande partie sur l'idée qu'elle constitue un moyen efficace de lutte contre la pauvreté.

Au Sénégal comme dans de nombreux pays de l'UEMOA, la mise en œuvre de projets d'appui à la microfinance s'est d'abord opérée de manière désordonnée davantage à l'initiative de certains bailleurs de fonds, sans grande concertation. C'est plus tard, par suite de l'ampleur du phénomène que les pouvoirs publics ont perçu la nécessité de mettre en place des règles et de se doter d'une véritable politique sectorielle de la microfinance :

- fixant des objectifs concernant le cadre et les règles d'institutionnalisation des IMF ;
- définissant des priorités (par secteur, catégories sociales, produits, etc.) ;
- définissant la nature et le mode de régulation des IMF ;
- organisant les complémentarités entre IMF de différentes catégories et entre celles-ci et les banques commerciales ;
- organisant une concertation permanente des différents bailleurs de fonds dans le secteur.

Au cours de ces 15 dernières années, la microfinance a émergé et s'est imposée comme un sous-secteur du système financier dont elle contribue à élargir la portée et à diversifier les services. En effet, on observe une multitude de structures de microfinance qui sont soit portées par le concept de lutte contre la pauvreté, soit en réaction, ou en accompagnement, parfois endogène, du processus de libéralisation de l'économie et de restructuration du système financier.

En termes d'impact, la croissance exponentielle de l'activité des institutions les mieux structurées montre qu'elles répondent à un réel besoin des populations. Cette croissance s'accompagne d'une diversification des services financiers et des marchés (rural/urbain, crédits aux particuliers et crédits aux micro-entreprises, crédits allant du très court terme à parfois 2 ou 3 ans).

L'enjeu majeur du secteur de la microfinance est de pallier adéquatement et durablement les insuffisances du secteur bancaire pour permettre le développement économique et social de l'ensemble de la population. Ce compartiment a connu une forte croissance au cours des 15 dernières années. Ce développement rapide s'est accompagné d'une régulation et d'un soutien important. Au Sénégal, les autorités ont élaboré la Loi Parmec – qui est en vigueur dans les pays de l'UEMOA - régissant la création et le fonctionnement des structures du secteur. En termes de soutien, la plupart des partenaires au développement (bailleurs de fonds) se sont impliqués dans le soutien financier et l'appui technique afin de favoriser la création et le développement de structures de financement de proximité qui seules sont en mesure de fournir des services financiers aux groupes vulnérables.

La pérennité des IMF implique leur adéquation commerciale (produits, taux d'intérêt, modalités de remboursement) et financière (coûts de transaction, équilibre emplois-ressources) avec les besoins et capacités des populations ciblées, et leur stratégie se décline différemment selon le « marché » dont il s'agit. Au cours de leur croissance et de leur diversification, les IMF peuvent être emmenées à envisager successivement différents segments de marché, mais chacun d'eux doit être abordé avec une logique particulière.

La satisfaction des besoins de la clientèle de la MPE obéit à une « logique de bancarisation », mais leur niveau de revenus et leur potentiel économique sont insuffisants pour ouvrir l'accès aux banques commerciales (manque de garantie, prêts de faible montant). La demande de crédit porte sur des crédits de court terme pour des besoins en fonds de roulement et l'acquisition ou la réparation de petits équipements.

Les institutions de microfinance répondent aujourd'hui de manière adaptée au besoin essentiel de la micro entreprise qui est l'accès au crédit. Aujourd'hui on constate une plus grande prise en charge des besoins de ces MPE par les IMF au Sénégal. La fonction crédit de ces mutuelles se traduit par des prêts moyens variant de l'ordre de 90.000 FCFA pour les activités génératrices de revenus à 15 millions de francs pour les PME. Bien entendu la segmentation du crédit s'opère en fonction des différentes catégories de publics.

Mais entre les IMF qui offrent des financements de court terme aux MPE, et les banques commerciales, qui réservent leurs prêts aux grandes entreprises, le financement de l'investissement des PME constitue le chaînon manquant.

Les recherches ont confirmé le faible niveau d'intervention des IMF dans le financement des besoins de la PME, contrairement à la MPE qui bénéficie d'importants services financiers. En dehors de l'ACEP, du CMS, de l'UNACOIS – dans une certaine mesure - et des projets d'intervention de certaines d'entre elles dans un futur proche (notamment PAMECAS), les IMF interviennent très peu dans le financement de la PME.

Dans la section suivante, nous allons entreprendre un diagnostic des IMF qui concernera essentiellement les principaux réseaux qui sont seuls à avoir le potentiel – tout au moins technique – pour adresser plus ou moins la question du financement de la PME.

3.2 Diagnostic des IMF :

L'évaluation va porter sur les principaux réseaux : FCCMS, ACEP, UM-PAMECAS, UMECU-DEF, UMEC Sédhiou. Elle mettra l'accent sur les aspects de viabilité sociale et institutionnelle ainsi que des performances et de viabilité économique et financière.

3.2.1 La Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS) :

Créée le 10 juin 2000, elle comprend 60 caisses de base (24 caisses urbaines ou semi urbaines et 36 caisses rurales) et couvre l'ensemble du territoire national. Elle bénéficie de l'appui institutionnel et financier de l'Agence Française de Développement (AFD) et du Centre International du Crédit Mutuel – France (CICM).

Caractéristiques principales et performances :

Les chiffres-clefs au 31/12/02 font apparaître :

- un maillage relativement dense : 60 caisses réparties à travers le pays comme suit :

Kaolack	Sud-Est	Thiès	Dakar	Sud-Ouest	Total
16	14	12	8	10	60

Le nombre de caisses est passé de 76 en 2001 à 60 en 2002 par suite de fusions de 19 caisses et de création de 3 nouvelles caisses ;

- une implantation qui privilégie le monde rural : 24 caisses de ville ou semi-urbaines, contre 36 caisses rurales (60%) dont 15 petites ;
- un sociétariat de 152 605 membres (dont 20% de femmes) représentant 46% de la clientèle des SFD, 18% du crédit et 53% des dépôts ; le sociétariat est en progression de 17% par rapport à l'année 2001 ;
- un encours d'épargne de 16, 155 milliards FCFA en augmentation de 21% par rapport à l'année précédente ; cependant, près de 60% de cet encours est concentré sur les grands comptes (solde supérieur à 500 000 FCFA) qui ne représentent que 4% du nombre total des comptes ;
- un encours de crédit de 7,569 milliards FCFA dont 80% sont concentrés dans les sous secteurs de l'immobilier (35%), du commerce (20%), du social (15%) et de l'agriculture (11%) ;
- une large gamme de produits : 4 produits d'épargne (compte courant, compte sur livret, plan d'épargne projet, compte à terme) ; 6 produits de crédit (consommation, social, véhicule, habitat, professionnel et crédit relais) ; 4 services : domiciliation de salaires et pensions, encaissement de chèques, virement, opérations déplacées ;
- des conditions de crédit strictes :
 - un plafond de crédit de 10 millions ;
 - apport personnel (épargne obligatoire) de 20% du montant sollicité ;
 - un taux d'intérêt mensuel compris entre 1,75% (agriculture) et 2% (autres secteurs d'activités) dégressif ;
 - des frais de dossier fixés à 1% du montant du crédit ;
 - une commission de mutualisation de 0,5% par l'an ;
 - périodicité remboursement = mensuel, trimestriel, semestriel et 1 fois/9mois ;
 - des garanties morales (cautionnement) ou matérielles (nantissement, réserve de propriété, délégation de salaires etc.) ;
- un produit net bancaire de 2,170 milliards pour des charges de fonctionnement de 1,684 milliards soit 77,6% (la masse salariale correspond à près de 50% des charges d'exploitation) ;
- un total fonds propres et assimilés de 2,381 milliards dont 21% de subventions d'investissement et fonds de garantie ;

- des placements en banque de 8,138 milliards dont 7,600 milliards (soit 93%) de DAT. Ainsi, ses relations avec les banques principalement la SGBS concernent la gestion des excédents de trésorerie accompagnée d'un service de quête de fonds ;

Viabilité économique et financière :

La marge financière dégagée par le réseau s'est établie à 1,081 milliards FCFA en 2002, contre 768 millions FCFA en 2001, en hausse de 40% (+313 millions) par suite de l'augmentation de la production de crédits qui est passée de 6,022 milliards en 2001 à 9,474 milliards en 2002.

Comme conséquence de cette performance, le produit net bancaire (PNB) s'est établi à 1,749 milliards en 2002, contre 1,288 milliards en 2001 (+35,8%).

Le niveau du PNB et sa forte progression en 2002 n'ont malheureusement pas permis une hausse significative du résultat d'exploitation du réseau, par suite de l'augmentation des frais généraux propres du réseau (700 millions en 2002 contre 547 millions en 2001) et des charges de la structure faïtière. Le résultat d'exploitation des caisses est en nette augmentation, alors que celui du réseau (tenant compte de la structure faïtière) est en baisse de 41%.

Le réseau a amélioré son résultat net en 2002 ; il est passé de 34 millions FCFA en 2001 à 114 millions FCFA hors subventions extérieures.

Le ratio de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables est supérieur à 1 (il se situe à 1,82 et s'est quelque peu détérioré en 2002 par rapport à 2001 (1,46). Hors subventions d'investissement, ce ratio atteint presque 2 ! Le réseau est encore fortement dépendant des subventions aussi bien pour ses ressources longues que pour son fonctionnement (respectivement 229,4 millions et 59,2 millions en 2002).

De même, le ratio de liquidité s'est également dégradé, passant de 87% en 2001 à 84% en 2002.

Par contre, le ratio de couverture des risques est très confortable (23%), même s'il a baissé quelque peu entre 2001 et 2002.

Conclusion :

Le réseau des caisses du CMS est un des principaux intervenants du secteur et dispose d'un potentiel qui lui permet d'envisager à brève échéance la mise en place de produits appropriés pour le financement progressif de la PME. Il est intéressant de noter que le réseau est en phase de mettre en place un organe financier qui lui ouvrira sans doute de nouvelles perspectives. Il dispose d'importantes ressources financières qui pourraient conforter ses fonds propres le cas échéant, lui permettant ainsi d'octroyer des prêts à plus longue échéance (prêts à moyen terme pour les investissements des PME). Il lui faudra dès lors développer une capacité interne pour des produits adaptés à cette clientèle.

3.2.2 L'Alliance du Crédit et de l'Épargne pour la Production (ACEP) :

Caractéristiques principales et performances :

Les chiffres-clefs au 31/12/02 font apparaître :

- un réseau de distribution couvrant l'ensemble du pays et comprenant 29 points de service essentiellement urbains et semi-urbains ;
- un volume de crédit de 13,8 milliards FCFA octroyés en 2002, en hausse de 16,5% par rapport à 2001 (la plus forte croissance des crédits en 2002 a été enregistrée dans les trois régions de Dakar, Thiès et Saint-Louis) ; l'encours de crédit se situait à 9,7 milliards FCFA, en hausse de 10,3% par rapport à 2001 ;
- une prédominance d'intervention dans les zones à vocation non agricole et une croissance relative des activités de crédit dans les zones agricoles telles que Kolda, Ziguinchor, Tamba et Kaolack ;
- le secteur du commerce représentait 71% du portefeuille de crédit, celui des services 13%, l'agriculture 12% et la production 4%. L'importance du secteur du commerce dans l'activité de crédit de l'ACEP a sensiblement augmenté au cours des années ;
- un faible volume d'épargne par rapport au crédit : 1,6 milliard en 2002 (+18% par rapport à 2001) ; cette faiblesse donne une première idée de la structure des ressources de l'institution ;
- une clientèle constituée principalement de micro entreprises dont une partie évolue vers la Petite et Moyenne Entreprise (PME) ; en 2002, 26 297 clients ont bénéficié de crédit, dont 2 776 femmes et 767 groupes ;
- une prépondérance du commerce (80% des encours de crédit) dans les octrois de crédit ;
- des conditions de crédit accessibles à la clientèle de PME et de micro entreprises dans le secteur du commerce :
 - apport personnel en espèces (épargne obligatoire) = 5% ou 10% en fonction du montant sollicité ;
 - taux d'intérêt annuel fixé à 14% constant + des frais de dossier de 1% du crédit ;
 - plafond de crédit relevé à 20 millions FCFA ;
 - durée des remboursements n'excédant pas 36 mois avec des remboursements mensuels sauf au niveau de l'agriculture (échancier fonction du cycle relatif à la spéculation concernée) ;
- de nombreux appuis de la part de partenaires :
 - concours financier (1992) consenti par l'Agence Française de Développement pour un montant global de FCFA 444 millions, réparti en un prêt de FCFA 294

millions et une subvention de FCFA 150 millions dans le cadre de la mise en place du Projet PAME-MEDINA ;

- subvention en fonds de crédit reçue de DYNA (2002) de 109 millions ;
- prêt de 85 millions du FENU pour mieux satisfaire les besoins en refinancement des groupements de promotion féminine.

Viabilité économique et financière :

L'ACEP, bien qu'étant formellement une MEC, est gérée comme une banque avec un grand souci d'efficacité. A la fin de 2001, les capitaux propres représentaient 7,3 milliards de FCFA soit 73% de l'actif. Le résultat de l'exercice avoisinait 940 millions de FCFA tandis que le produit net bancaire approchait 1,7 milliards de FCFA.

L'ACEP a confirmé sur le dernier exercice sa réputation d'être l'une des institutions de crédit les plus performantes de la sous-région.

Au 31/12/03, l'ACEP a dégagé un excédent de 951,2 millions FCFA, en hausse de 1,2% seulement par rapport à 2001 et ce, malgré une augmentation des produits de 8,7%. Cela s'explique par une hausse significative des charges d'exploitation en 2002 (+16%), entraînant ainsi une légère baisse de l'autosuffisance opérationnelle (184% en 2002 contre 197% en 2001).

La qualité du portefeuille de crédit est bonne, avec un taux de recouvrement très performant et des impayés de moins de 2%.

L'ACEP affiche une bonne rentabilité financière en 2002, en augmentation par rapport à 2001 si l'on se base sur son ratio d'efficacité opérationnelle (12,1%) et sur son ratio « produits financiers/encours moyen » (21,1%).

La structure financière est solide avec un montant total de fonds propres et assimilés de 8,3 milliards, en augmentation de 14,8% par rapport à 2001 ; il faut préciser que ce montant inclut des subventions pour 2 milliards FCFA, soit environ 25%.

L'ACEP est en relation d'affaires avec la CNCAS (presque dans toutes les agences de cette structure), la SGBS, la BST et la CBAO dans les livres desquels, elle a ouvert des comptes pour principalement y domicilier ses excédents de trésorerie avec parfois un service plus consistant à la quête par la banque domiciliataire, des fonds à placer. Elle a déjà bénéficié de 3 concours (refinancement) de la CNCAS :

- en 1996, la CNCAS a consenti un crédit à court à terme de 100 millions FCFA au taux annuel de 8% adossé sur les ressources du Fonds de contrepartie Belgo – Sénégalais ;
- en 2000, l'ACEP a bénéficié d'un concours garanti partiellement par la Société Financière Internationale (SFI) pour le refinancement des crédits au secteur primaire pour un montant de 300 millions FCFA. L'ACEP a par ailleurs été partie prenante aux conventions de gestion de ligne de crédit spécifique (artisanat-BOAD) avec le FPE.

Tous ces concours ayant été soldés sans incident, la CNCAS vient de lui accorder un concours sur fonds propres et aux conditions ci après :

Montant	:	300 millions
Durée	:	24 mois
Différé	:	néant
Taux d'intérêt	:	8 % l'an
Modalités de remboursement:		4 billets semestriels
Garanties et valeur	:	- Domiciliation des ressources - Nantissement du portefeuille refinancé

Conclusion :

L'ACEP a, depuis quelques années, inclus le refinancement par les banques dans sa stratégie de croissance. C'est ainsi qu'elle a pu obtenir des banques qu'elles lui fassent des prêts directs, généralement à court terme, pour lui permettre de satisfaire les demandes de financement de ses clients ; de même, elle a pu nouer des relations de partenariat avec une banque, partenariat au terme duquel elle apporte à cette dernière une assistance pour mettre à la disposition des populations situées dans les zones reculées et inaccessibles les fonds reçus de leurs parents émigrés clients de ladite banque. Ainsi, d'une position de demandeur de refinancement, l'ACEP est en train de devenir progressivement un partenaire à part entière du système bancaire classique sénégalais compte tenu de l'importance de son réseau dans les zones reculées où les banques ne sont pas présentes – elles ne le souhaitent peut-être même pas. Aujourd'hui, l'ACEP se tourne systématiquement vers le secteur bancaire classique pour satisfaire ses besoins de liquidités même si le coût des concours ainsi obtenus paraît élevé (jusqu'à 10%).

A moyen terme, l'ACEP envisage :

- l'élaboration et la mise en application d'un plan stratégique qui fixe les objectifs et stratégies à adopter pour chaque région pour mieux répondre aux attentes des sociétaires ;
- l'extension de son réseau de distribution de produits d'épargne et de crédit ;
- la mise en place d'un produit de transfert d'argent en relation avec une banque ;
- la conception et la mise en œuvre d'une politique appropriée de financement au profit de la PME ;
- un raffermissement de ses relations avec le système bancaire pour mieux satisfaire ses immenses besoins de refinancement actuels et futurs.

L'ACEP est sans doute l'institution qui intervient le plus en direction des PME. Ces interventions sont en quelque sorte une conséquence logique de l'évolution des besoins de ses clients dont certains d'entre eux ont, après plusieurs cycles de crédit, atteint un niveau d'activités qui en fait des PME ayant des plans d'investissement. L'ACEP a donc perçu la nécessité de continuer à accompagner cette catégorie de clientèle de manière ciblée pour le moment, mais il est très probable que dans cet exercice d'apprentissage, l'institution gagnera en connaissance de la PME.

3.2.3 L'Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit de L'UNACOIS-DEF (UMECU-DEF) :

L'UNACOIS a démarré ses activités de micro finance en 1997 avec l'installation d'une mutuelle pilote à Mbour. Le 27 avril 2002, l'UMECU a tenu son Assemblée Générale Constitutive et compte actuellement 40 caisses de base installées dans toutes les régions du Sénégal.

Caractéristiques principales et performances :

L'examen du rapport d'activités de l'exercice 2002 et des renseignements collectés sur le terrain a permis de faire les constats suivants :

- un sociétariat fort de 28 469 membres ;
- une implantation dense dans la région de Dakar avec une présence plus faible dans presque toutes les autres régions ;
- des conditions de crédit avec un souci de recherche de pérennité : taux d'intérêt de 1,5 à 3% par mois ; plafond de 4 millions ; frais de dossier ;
- un portefeuille de crédit dominé par des prêts au secteur du commerce, avec toutefois une diversification des activités financées (services, agriculture, élevage) ;
- un encours de crédit de 2,7 milliards FCFA en 2002, en forte croissance (+104% par rapport à 2001) ; on note également le démarrage de prêts à moyen terme et à long terme à partir de 2002 (355 millions FCFA) ;
- une forte croissance de l'encours d'épargne qui s'est élevé à 3,5 milliards (contre 2,4 milliards en 2001, soit une hausse de 45%) ; l'essentiel de l'encours d'épargne (94%) est constitué par des dépôts à vue ;
- un réseau de partenaires financiers : PMIA, AQUADEV, FCSS, FNPJ, PLCP, FPE et FCBS ;
- une volonté forte des dirigeants de professionnaliser le réseau à travers le recrutement d'agents qualifiés et la formation.

Viabilité économique et financière :

Au 31/12/03, le réseau a dégagé un bénéfice d'exploitation de 256 millions, en hausse de 97% par rapport à 2001. Cette performance résulte de l'augmentation des produits financiers, des autres produits et de reprises sur provisions constituées antérieurement. Le taux de recouvrement s'est établi à 96,4%. La rentabilité des capitaux propres se situait à 56% en 2002 (contre 33% en 2001).

Conclusion :

Les ressources dont dispose le réseau sont constituées à 61,6% par des dépôts des membres ; les emprunts représentent 7,5% et les ressources affectées 5,7%. Le caractère « à vue » des dépôts des membres (94% de l'encours d'épargne) oblige l'institution à

rechercher des ressources additionnelles en fonds de crédit pour pouvoir répondre aux besoins d'une clientèle en forte croissance. A cet effet, elle vient d'obtenir auprès de la CNCAS une demande de refinancement aux conditions suivantes :

Montant du crédit	:	100 millions FCFA
Durée du crédit	:	24 mois
Taux d'intérêt	:	8 % l'an
Modalités de remboursement:	:	4 billets semestriels de 28 millions
Garanties	:	- domiciliation des ressources - nantissement du portefeuille refinancé.

La composition de ses ressources (essentiellement des dépôts à vue) n'a pas encore permis au réseau de s'orienter vers le financement de la PME.

3.2.4 L'Union des Mutuelles de Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) :

Issue de la phase accélérée d'expansion du réseau de caisses appuyées par le défunt Projet d'Appui aux Mutuelles d'Épargne et de Crédit (PAMECAS), cette union a été portée sur les fonds baptismaux le 26/09/1998. Elle regroupe 28 caisses de base urbaines toutes concentrées sur le territoire géographique de la région administrative de Dakar.

Caractéristiques principales et performances :

Au plan des autres chiffres clefs, il convient de noter :

- un sociétariat de 106 046 membres dont 52 368 femmes (49%) et 11 482 personnes morales (près de 11%); le taux de pénétration est appréciable (16% de la population cible) et en hausse permanente ;
- une implantation concentrée dans la région de Dakar ; le réseau est essentiellement urbain ;
- un volume de crédits de 4,9 milliards octroyés en 2002, contre 3,2 milliards en Septembre 2001, en hausse de 53% ;
- un volume d'épargne collectée de 6,5 milliards en 2002, contre 4,5 milliards en Septembre 2001, en hausse de 44% ;
- des liquidités importantes placées en banque pour un montant de 2,6 milliards en 2002 (40% de l'épargne collectée) ;
- une gamme variée de produits : court terme, moyen terme, long terme ; cette gamme va encore s'élargir avec la redynamisation du produit AFSSEF (Accès des femmes sénégalaises aux services financiers) et la généralisation du « crédit flash » (dit « dioni dioni ») envisagées par le réseau ;
- des conditions de crédit attrayantes : par exemple, le taux d'intérêt est de 14% l'an constant, auquel il faut ajouter diverses commissions telles que les frais de dossier (entre 1000 et 3000 FCFA), les frais de gestion (1% du montant accordé) et des frais de cautionnement fixés à 1% du montant accordé.

Viabilité économique et financière :

Au 31/12/02, le réseau a dégagé un bénéfice d'exploitation de 502 millions FCFA, soit un rendement de l'actif total de 5,4%. L'autonomie financière s'est établie à 51% à fin 2002.

Dans l'ensemble, les performances du réseau sont bonnes. Il faut toutefois noter la détérioration de la qualité du portefeuille dont le taux de recouvrement était de 62% seulement (à l'échéance) ; le taux de remboursement est de 96,4%, soit un volume de crédits en souffrance de 208 millions FCFA.

Conclusion :

Le réseau a peu de relations avec les banques et celles-ci se limitent à la gestion des dépôts du réseau dans ses comptes. Par contre, le réseau a déjà sollicité et obtenu des refinancements auprès :

- du Fonds Local de Développement (coopération canadienne) pour 200 millions remboursable sur 5 ans au taux de.....% l'an ;
- du FCBS pour un montant de 200 millions au taux de 5% l'an pour une durée de 5 ans avec des échéances semestrielles.

Dans le cadre de ses perspectives, l'UM-PAMECAS envisage notamment d'ici 2005 :

- la mise en place d'un centre financier aux Entreprises (CFE) pour mieux prendre en compte le financement des PME/PMI ;
- une meilleure coopération avec les particuliers grâce à une domiciliation des salaires et l'octroi de crédit à la consommation ou pour l'équipement ;
- l'augmentation du volume de crédit à moyen terme ;
- la recherche de ressources spécifiques au secteur de la pêche.

Ces futurs chantiers ouvrent des perspectives pour le financement de la PME, à condition bien sûr de trouver les ressources longues qui manquent au réseau.

3.2.5 L'Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit du Département de Sédhiou (UMEC) :

Créée en 1998 grâce à un appui technique du PRIMOCA, elle correspond au seul réseau presque exclusivement dédié au financement en milieu rural. Son réseau de distribution comprend actuellement 26 caisses de base et couvre l'ensemble des communautés rurales du département de Sédhiou. Le sociétariat s'établit à 12 160 membres et est en augmentation.

Ses conditions de crédit sont les suivantes : ancienneté du compte de 3 mois au moins ; apport personnel de 20 à 30% du crédit sollicité ; taux d'intérêt fixé à 2% par mois + une commission de 3% (ne pouvant excéder 25 000F) du montant du crédit.

L'encours de ses crédits à fin 2002 est de 402 millions avec un taux d'impayés de 18% qui a fortement augmenté par rapport à 2001 (7%) bien que l'encours de crédit n'ait augmenté que de 14,8%.

En ce qui concerne les aspects liés à la gouvernance :

- le fonctionnement des organes sociaux (CA, CC, CS) nécessite d'être amélioré pour mieux assurer la viabilité sociale de la structure ;
- un plan stratégique a été élaboré pour assurer une meilleure visibilité par rapport à l'avenir ;
- le personnel qui est au nombre de 60 agents est jugé insuffisant par rapport au volume des opérations ;
- les aspects liés au contrôle et à la sécurité méritent d'être améliorés ;

Au plan des perspectives, l'Union envisage :

- d'intensifier les actions de recouvrement pour diminuer sensiblement le niveau de dégradation de son portefeuille ;
- d'élargir le champ de ses relations bancaires pour mieux faire jouer la concurrence ;
- de participer aux réflexions sur la commercialisation des produits agricoles locaux pour mettre en place un système de domiciliation des recettes gage dont le détournement participe du niveau élevé des impayés ;
- de nouer et consolider des relations avec les organismes de refinancement et/ou garantie qui interviennent dans le département de Sédhiou.

Le financement de ses activités de crédit est essentiellement assuré sur ses ressources propres mais elle a pu obtenir la rétrocession d'une partie du fonds de crédit du PROMER initialement logé au CMS pour lui permettre de financer des microentreprises rurales.

Conclusion :

Le réseau n'est pas familier à la PME et les perspectives d'aller vers ce type de clientèle sont limitées tant par la nature et le faible niveau de ses ressources que par sa capacité technique qui se concentre essentiellement sur des MPE et des activités génératrices de revenus.

3.2.6 Quelles IMF pour le financement des PME ?

Le diagnostic ci-dessus indique que seuls les réseaux sont en position de financer les PME, notamment l'ACEP, le CMS, l'UM-PAMECAS compte tenu de leur expérience, de leur capacité (ressources humaines, système d'information de gestion, ressources financières) et des tentatives déjà entreprises dans ce domaine. Bien entendu, des mesures d'accompagnement et des adaptations seront nécessaires, notamment :

- l'appui pour la conception et la mise en place de produits de crédit adaptés aux besoins des PME ;
- l'articulation avec les banques pour accéder à des ressources additionnelles à travers le refinancement : à ce niveau des perspectives intéressantes existent et d'importantes ressources sont confiées aux banques. Le tableau ci-dessous indique qu'environ 22,7 milliards FCFA sont actuellement disponibles pour le refinancement des IMF

Tableau récapitulatif de l'offre de refinancement des SFD

Organismes	Montant des ressources
- Fonds de Contrepartie Belgo-Sénégalais	2.700.000.000
- Fonds de Contrepartie Sénégal-Suisse	1.900.000.000
- Fonds de Promotion Economique	3.000.000.000
- PMIA	5.627.000.000
- Projet de Crédit pour les Femmes	1.560.000.000
- Projet de Lutte contre la Pauvreté	2.580.000.000
- Ligne Chine Taïwan	3.350.000.000
- Ligne Pormotion Entreprenariat féminin	2.000.000.000
TOTAL	22.717.000.000

Les banques s'intéressent pour l'instant timidement à ce segment. L'une des raisons en est qu'elles assimilent les IMF à des PME et exigent des conditions qui ne tiennent pas forcément compte des contingences et réalités des SFD pour combler leurs insuffisances en ressources financières. Par ailleurs, elles considèrent les IMF comme des structures comportant globalement un risque élevé, notamment au niveau de leur portefeuille de crédit.

Toutefois, il convient de noter que de nos entretiens avec la SGBS, la BST, la CBAO-S, Ecobank, etc., ces institutions ont enclenché le processus de réflexion pour établir une passerelle à double sens (gestion d'excédent de trésorerie mais aussi refinancement) avec le segment des IMF.

Par ailleurs, les quelques banques qui interviennent déjà sur le segment du refinancement des SFD - notamment la CNCAS - interviennent à des conditions de durée, taux et garantie relativement douces.

Chapitre 4. Contraintes majeures à l'intervention des IMF dans le financement des PME et MPE :

La prise en charge des besoins des MPE par les IMF est relativement ancienne, notamment avec la mise en place de structures d'appui vers le milieu des années 80 et au début des années 90 dont certaines ont favorisé l'apparition d'IMF (ACEP, PAME-Médina, etc.). De manière générale, on peut affirmer que les IMF ont une assez bonne connaissance de cette clientèle et ont développé des techniques, des outils et des produits de plus en plus appropriés afin de mieux répondre aux besoins exprimés et de minimiser les risques de crédit. A côté des activités génératrices de revenus ciblant les populations pauvres et destinées à lutter contre la pauvreté, les MPE constituent la clientèle de prédilection des IMF, notamment des réseaux qui ont atteint un certain niveau de capacité.

A l'opposé, malgré la bonne volonté et quelques velléités d'intervention, on constate que l'intervention des IMF dans le financement des besoins des PME est à un état embryonnaire, en particulier en ce qui concerne les besoins d'investissement. A ce jour, seule l'ACEP a dans une certaine mesure commencé à adresser les besoins de ce segment de marché sur la base des relations antérieures tissées avec quelques rares promoteurs de PME émergentes. La stratégie de l'ACEP repose ainsi moins sur une volonté de financer systématiquement les PME – du moins à ce jour - que d'éviter la perte d'une partie de sa clientèle la plus dynamique et la plus solvable et qu'elle a accompagné tout au long de son évolution de l'état de micro entreprise vers la PME.

La faible intervention des IMF dans le financement de la PME trouve son explication notamment :

- dans la structure des ressources des IMF qui sont généralement constituées par les dépôts à vue des membres/clients, ce qui limite leur capacité de transformation ; en effet, les capacités d'épargne à moyen terme de la clientèle traditionnelle des IMF est très limitée car leur épargne constitue généralement leur fonds de roulement et est ainsi soumise à des retraits fréquents ; la volatilité des ressources est un des principaux facteurs limitants de l'intervention des IMF dans le financement des besoins des PME ;
- dans le faible niveau de capitalisation des IMF : en dehors de l'ACEP, les IMF ne disposent que d'un faible capital social (généralement constitué par les parts sociales des membres) ; il faut dire que la Loi Parmec constitue à ce titre 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 (quelque soit le montant de capital versé, on ne dispose que du même nombre de voix que les autres membres car c'est le principe coopératif « d'un homme une voix » qui est en vigueur). Ce faible niveau de capitalisation affaiblit la structure financière des IMF et rend difficile – voire impossible – leur accès à des ressources commerciales (emprunt bancaire) ; c'est ce qui explique que les IMF se tournent généralement vers la recherche de fonds extérieurs (lignes de crédit mises en place par certains bailleurs de fonds) qui leur est plus accessible ;
- dans le manque de relations commerciales entre le secteur bancaire et le secteur de la microfinance, le premier ignorant généralement le second – à quelques exceptions près - et l'assimilant à un secteur peu viable, trop risqué, et porté par des idées plus sociales qu'économiques ; cette mentalité connaît cependant une évolution favorable,

notamment du fait de la concurrence entre banques sur un marché de plus en plus étroit (crédit aux grandes entreprises, aux commerçants et aux salariés) qui conduit certaines d'entre elles à regarder avec un intérêt grandissant du côté des petits entrepreneurs. Leurs limites pour adresser valablement les besoins de cette clientèle (coûts de transaction élevés, faibles montants de crédit, absence de garanties, difficultés de recouvrement des prêts) les conduisent de plus en plus à envisager l'utilisation de relais que sont les IMF ;

- dans la faible capacité technique des IMF en matière d'analyse des plans d'affaires des PME : l'expertise des IMF en matière d'évaluation de dossiers de demande de crédit est limitée aux micro entreprises ou activités génératrices de revenus qui ne nécessitent pas d'analyse financière ou d'étude technique et de marché complexe ; traditionnellement, les IMF évaluent des demandes relativement simples (une page portant sur des données sur l'emprunteur, son activité, son besoin de financement), contrairement à des dossiers de PME qui doivent être plus élaborés et comprendre des éléments techniques, commerciaux, financiers, de gestion, etc. ; pour l'instant, les IMF n'ont pas développé de capacité interne pour ce type d'évaluation ; d'un autre côté, le recours à une expertise externe représenterait un coût additionnel qui contribuerait à renchérir le crédit pour le client ;
- dans la faible capacité entrepreneuriale des promoteurs : les qualités et compétences techniques d'un bon entrepreneur font souvent défaut aux promoteurs de PME au Sénégal, ce qui n'est pas de nature à rassurer les éventuels prêteurs ; par ailleurs, ces structures sont faiblement capitalisées et manquent de garanties ; leur connaissance des marchés et de la technologie est limitée.

Chapitre 5. Pistes exploratoires pour le financement des besoins des PME :

5.1. Discussion des mécanismes déjà proposés :

Face au constat, d'une part, de la faible intervention des banques commerciales dans le financement de la PME malgré les différentes mesures incitatives mises en place à ce jour et, d'autre part, des limites des IMF quelque soit par ailleurs leur volonté de plus en plus affichée – du moins par certains réseaux – d'adresser les besoins de financement de la PME, des solutions ont déjà été recherchées et proposées.

C'est ainsi que dans le cadre de la Charte des PME, il a été prévu :

- de mettre en place des organismes ou lignes de capital-risque ;
- de créer des Organismes de Placement Collectif de Valeurs Mobilières (OPCVM) au niveau de la BRVM ;
- de mettre en place des fonds de garantie.

Par ailleurs, toujours dans le souci de résoudre durablement le problème du financement de la PME, un certain nombre de recommandations avaient été formulées dans le cadre du séminaire CNP/USAID de Février 2000. Elles sont rappelées ci-dessous⁸ :

Objectifs	Mesures
améliorer la performance des lignes de crédit	création d'institutions appropriées servant d'intermédiaires et sources de financement et emprunteurs
Créer des Guichets PME au sein des banques	Mise en place de ressources spécifiques ; formation du personnel de banques ; promotion du conseil en faveur des PME
multiplier les Systèmes Financiers décentralisés	Utilisation des lignes de crédit logées dans les banques et qui sont inaccessibles pour les PME
développer des mécanismes financiers innovants : capital-risque, crédit-bail, affacturage, marché Financier	Mise en place d'un cadre législatif et réglementaire incitatif, mesures d'incitation de nature fiscale, et campagne de communication
améliorer le cadre juridique	action sur la fiscalité de l'épargne
Améliorer les relations entre les banques et leurs clients	Mise en place de la Charte Bancaire
mettre en place un dispositif d'appui à la demande de crédits des PME	création d'un important fonds de garantie, d'institution de caution mutuelle et de prêts participatifs
lever l'obstacle des taux d'intérêts élevés	Mise en place d'un système de bonification des taux d'intérêt
Renforcer la crédibilité des entreprises et améliorer leurs performances.	Mise en œuvre des plans de formation à l'entrepreneuriat

⁸ Extrait du rapport « Etude de marché des sources de financement pour l'implantation de société de capital-risque au Sénégal » :

De même, dans le cadre du plan d'opérations stratégique 2004-2008 du secteur de l'artisanat, il est prévu un certain nombre d'interventions notamment dans le domaine du financement :

- appui à l'artisanat de survie à travers le micro crédit à faibles taux d'intérêt ;
- création de mutuelles d'épargne et de crédit ;
- mise en place d'un fonds d'appui à l'artisanat qui comprend des lignes de crédit pour financer les besoins en fonds de roulement et investissement.

Certaines organisations patronales qui sont proches de la PME ont également mis en avant le souci de faire accéder leurs membres au financement. En particulier, le Mouvement des entreprises du Sénégal (Meds) a signé une convention avec le Crédit Municipal de Dakar et a mis en place un fonds de garantie à cet effet.

La Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) Afrique de l'Ouest (en réalité elle concerne seulement les pays de l'UEMOA pour le moment), dans un souci d'élargir sa capitalisation, a tenté d'explorer le compartiment des PME face au faible nombre de grandes entreprises cotées dans ses deux compartiments traditionnels. Elle a donc tenté de s'adapter à l'environnement économique de la région marqué par un nombre plus important de PME. A cet effet, une étude de faisabilité avait été financée par l'ACDI. Cette étude avait recommandé l'ouverture d'un compartiment PME/PMI limité à celles qui ont un potentiel de croissance et une gestion transparente. Ces entreprises bénéficieraient ainsi de financement à long terme. D'ores et déjà, la BAD et la BOAD supportent ce projet et la BAD prévoit de doter un fonds de garantie à cet effet. Un problème subsiste cependant, à savoir le peu de PME éligibles : les PME ne semblent pas, pour le moment, aller vers la BRVM, ce qui rend celle-ci sceptique (quelles sont les chances de succès de ce futur compartiment ? ne serait-il pas seulement un compartiment de plus qui risque de ne pas connaître de succès significatif à l'image des deux autres compartiments existants ?).

Ainsi, on le voit, il y a déjà eu un ensemble de mesures et de recommandations visant à promouvoir durablement le financement de la PME sénégalaise. Ces différentes recommandations sont toujours d'actualité et tournent autour des points suivants :

- le renforcement de la capitalisation des PME pour améliorer leur structure financière ;
- le renforcement des capacités techniques des PME pour améliorer la fiabilité de leur système d'information et leurs performances ;
- la sensibilisation des banques en direction de la clientèle de la PME et l'amélioration de leurs relations ;
- la promotion de systèmes financiers décentralisés performants et bénéficiant de ressources appropriées pour répondre aux besoins de financement des PME ;
- le développement de produits et mécanismes innovants pour répondre à la demande différenciée des PME.

Les effets de ces recommandations tardent à se faire sentir sur le terrain dans la mesure où, pour la plupart, leur mise en œuvre n'est pas tout-à-fait effective. En effet :

- malgré les importantes ressources financières disponibles dans le secteur bancaire, celui-ci ne s'est toujours pas résolu à adopter une attitude plus

proactive dans le financement des besoins des PME comme nous l'avons vu plus haut ;

- l'intervention des IMF est encore embryonnaire dans le financement des besoins des PME ;
- les mécanismes novateurs tels que le capital-risque n'ont toujours pas eu d'effet significatif (la seule société de capital-risque, la SENINVEST, a d'ailleurs décidé de mettre fin à ses activités) ;
- enfin, certaines recommandations ne sont même pas accompagnées d'un plan d'actions, ce qui leur donne l'impression d'être de simples souhaits exprimés.

5.2. Proposition d'actions :

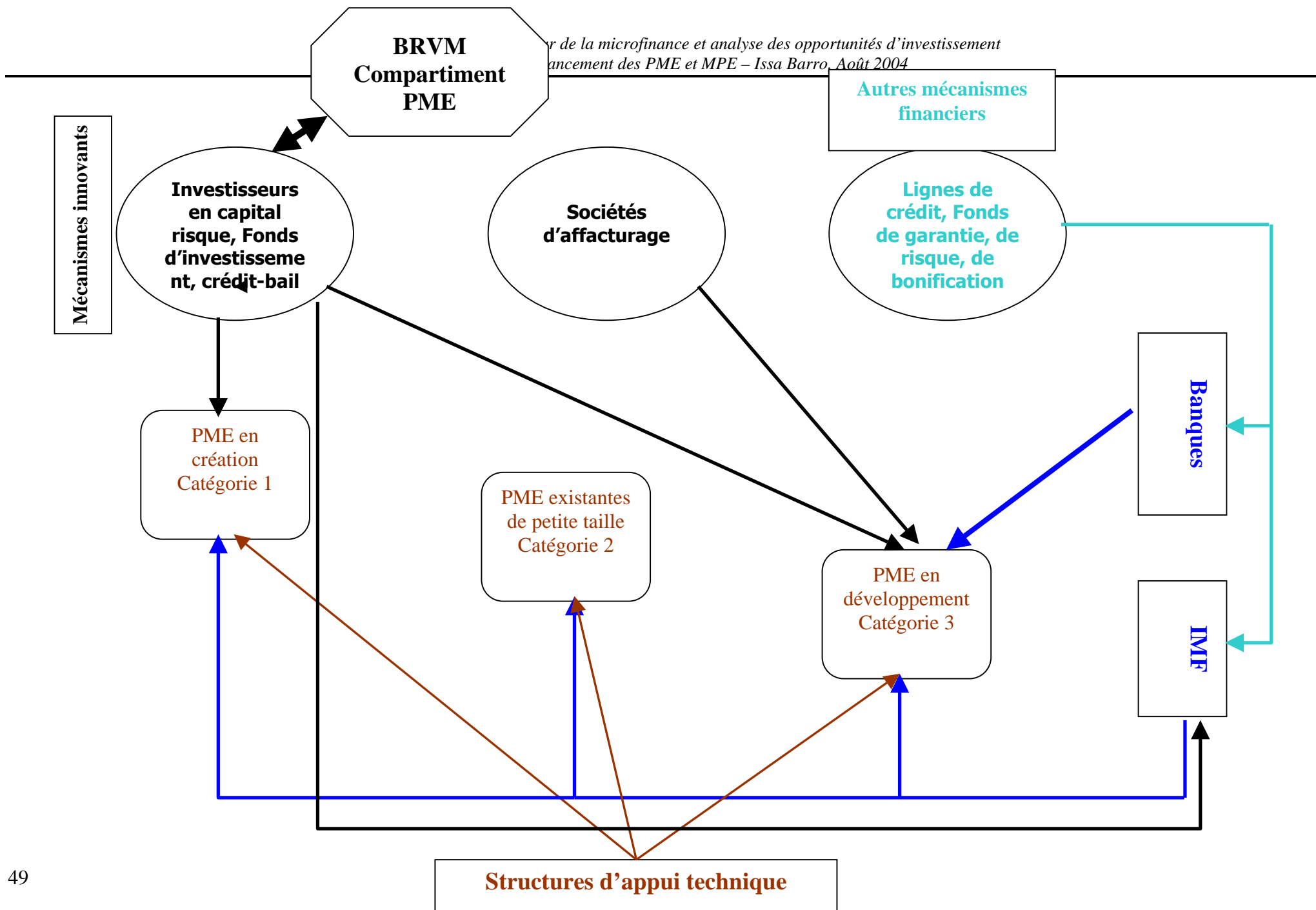
Les solutions alternatives susceptibles de produire des résultats à moyen terme devraient s'orienter essentiellement vers des schémas mettant en jeu les banques, les IMF, les mécanismes de financement innovants dans une logique de complémentarité et de synergie.

Le « chaînon manquant » du financement des PME ne devrait pas être perçu comme une structure *per se* qui viendrait s'ajouter au paysage financier et bancaire actuel, sans garantie de succès dans la prise en charge des besoins diversifiés de la PME. Ce serait plutôt, à notre avis, une triptyque Banques-IMF-Mécanismes innovants intervenant à différents niveaux.






A côté de cette triptyque, il est important que les pouvoirs publics soutiennent le secteur de la PME à travers une plus grande rationalisation des mécanismes qui existent déjà tels que les lignes de crédit, les fonds de garantie, de bonification et de risque (mécanismes financiers) ainsi que les incitations fiscales (mécanismes non financiers).

Le schéma de financement de la PME que nous proposons ci-dessous tient compte :

- de l'option de professionnalisation des intervenants (triptyque banques-IMF-Mécanismes innovants tels que Capital-risque, Fonds d'investissement, structures de crédit-bail, affacturage, etc.) pour assurer un financement pérenne des PME ;
- de la nécessité d'implication des pouvoirs publics à travers des actions de soutien telles que : lignes de crédit spécifiques accessibles sous certaines conditions aux opérateurs (banques, IMF) ; fonds de garantie, de bonification et de risque pour le financement de certaines catégories d'IMF ; incitations fiscales pour la mise en œuvre des mécanismes innovants.



Légende :

-  Lignes de crédit et divers fonds mis en place par les pouvoirs publics et à la disposition des banques et IMF pour financer la PME
 -  Flux de financement des banques et IMF vers les diverses catégories de PME
 -  Flux de financement des investisseurs en capital-risque et des fonds d'investissement en direction des PME des catégories 1 et 3 et en direction des IMF éligibles
 -  Divers appuis techniques fournis par des structures spécialisées en direction des PME
 -  Relations entre les investisseurs en capital-risque et les fonds d'investissement d'une part et la BRVM (compartiment des PME) d'autre part
-

Les PME étant à des niveaux de développement et d'activités différents, leurs besoins devront être pris en charge de façon différenciée comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 ci-dessus.

Dans notre schéma, les PME sont classées en trois catégories :

- **Catégorie 1** : celles qui sont en création dans des créneaux porteurs, mais dont les promoteurs n'ont pas à proprement parler d'expérience antérieure ;
- **Catégorie 2** : celles qui existent mais sont de plus petite taille et qui reposent sur un savoir-faire de leurs promoteurs, mais dont le potentiel de croissance est relativement limité ;
- **Catégorie 3** : celles qui sont en développement et qui ont déjà atteint un niveau d'activités plus important, avec des perspectives de développement, une vision claire des dirigeants, etc.

Les PME susceptibles de trouver des appuis financiers auprès des banques sont celles en développement, ayant une structure financière solide, un marché clairement identifié sur lequel elles interviennent déjà avec des perspectives de croissance, une rentabilité actuelle et future évidente, et dont les promoteurs sont capables d'apporter des garanties réelles ou personnelles acceptables. Il s'agit des PME de la catégorie 3 et il y en a peu dans ce cas. Signalons que ces PME peuvent également trouver des financements auprès de certaines IMF (notamment ACEP, PAMECAS, CMS) sous certaines conditions ainsi que de la part des mécanismes innovants (capital-risque et/ou crédit-bail pour le financement de leurs investissements, et affacturage pour le financement de leurs créances).

Les PME existantes, mais de plus petite taille ayant un potentiel de croissance limité (catégorie 2) ont des besoins de financement généralement plus modestes. Elles n'intéressent généralement pas les banques et ne sont pas attractives pour les investisseurs en capital-risque. Elles pourraient trouver des appuis auprès de certaines IMF notamment les

principaux réseaux. A cet égard, ces IMF devraient pouvoir bénéficier de ressources longues sous la forme de prêts auprès des quelques banques qui ont inscrit le refinancement des IMF dans leur stratégie d'expansion (la Banque d'Épargne Postale et la CNCAS en particulier), mais aussi de certains fonds d'investissement tels que AFRICAP.

Les PME en création (catégorie 1) sont perçues comme étant plus risquées par les banques. En même temps, elles n'intéressent généralement pas les IMF – du moins à l'état actuel – notamment parce qu'elles n'ont pas de passé de crédit (les IMF ne les connaissent pas pour en avoir suffisamment confiance). Ces PME ne peuvent trouver un financement qu'à travers des mécanismes innovants du type de capital-risque. Et même dans ce cas, il s'agira seulement de celles ayant le plus grand potentiel de croissance. Mais le capital-risque n'est intéressant pour les investisseurs que :

- si l'activité est hautement rentable à moyen terme ;
- si la fiscalité est incitative ;
- et s'il existe une porte de sortie en cas de besoin.

En effet, l'investisseur en capital-risque n'a pas vocation à être un actionnaire permanent, mais cherche à se désengager dès que sa mise lui a permis de faire le gain attendu. C'est à cet égard que la mise en place d'un compartiment de PME au sein de la BRVM pourrait être intéressante car les investisseurs en capital-risque pourraient revendre plus facilement leurs titres en cas de besoin et se désengager.

Ces PME peuvent néanmoins trouver un financement auprès des IMF avec l'intervention des pouvoirs publics (lignes de crédit, fonds de garantie, de risque et de bonification).

Les IMF d'un certain niveau peuvent trouver des ressources longues auprès de fonds d'investissement du type d'AFRICAP qui agira en quelque sorte comme un prêteur ou comme un investisseur pouvant se retirer à tout moment via le compartiment PME de la BRVM. A cet égard, les IMF éligibles pourront être cotées au sein de ce compartiment.

5.3. Mesures d'accompagnement :

La mise en œuvre du financement durable de la PME nécessite un certain nombre de préalables et de mesures d'accompagnement.

De la part des pouvoirs publics :

- mettre définitivement un terme à certaines pratiques non durables et professionnaliser le crédit à travers des structures pérennes et des conditions soutenables ;
- mettre en place des mesures incitatives au plan fiscal de manière à favoriser l'émergence de sociétés de capital-risque ;
- appuyer les PME et leurs promoteurs de manière à ce qu'ils puissent bénéficier d'encadrement et d'assistance technique auprès des structures existantes :
- formation à l'esprit d'entreprise, en gestion, etc. ; information sur les technologies, les marchés, les prix ; encadrement sur les calculs des coûts, l'amélioration de la productivité et de la compétitivité, l'élaboration de plans

d'affaires ; etc. ; à cet égard, il est possible de recourir à moindre coût aux services de réseaux tels que AMSCO qui disposent d'experts chevronnés capables d'apporter des appuis des entreprises dans toutes leurs fonctions ;

- rationaliser la gestion des lignes de crédit et les divers fonds de garantie, de risque et de bonification à travers des mécanismes ou une fondation⁹ chargée de mettre en place des conditions de mobilisation, de suivi et de contrôle des fonds afin de s'assurer qu'ils sont affectés à des prêts consentis par les IMF et banques en direction des PME ciblées ; les lignes de crédit doivent être de durées suffisamment longues pour permettre aux IMF et banques de financer des besoins d'investissement ;
- inciter les banques à utiliser une part de leurs bénéfices annuels au financement des PME, à travers des mesures fiscales.

De la part des structures de financement :

- alléger les niveaux d'apport personnel exigés aux entrepreneurs : un effort dans ce sens pourrait être fait par les banques et les IMF sur la base des efforts qui seraient consentis par les pouvoirs publics (voir ci-dessus) ;
- alléger les contraintes de garantie : étant donné que des fonds de garantie seront disponibles pour prendre en charge une part significative du risque de crédit que courent les banques sur la clientèle des PME, il devrait être possible de réduire sensiblement la valeur des garanties demandées ;
- mettre en place au sein des banques des Guichets spécialisés pour les PME, de préférence en décentralisant ces guichets dans les zones à forte concentration de PME ; mettre en place des procédures simplifiées d'évaluation des dossiers, d'octroi de prêts et de suivi.

De la part de la BRVM :

- promouvoir un compartiment PME en allégeant les conditions d'accès des investisseurs et des PME ; avoir une approche plus proactive (campagnes d'information, rencontres avec les organisations de PME (RASEF, CCIA, UNACOIS, etc.) ;
- faire bénéficier les investisseurs en capital-risque des mesures de protection en vigueur dans les autres compartiments.

5.4. Conclusion - Plan d'actions :

Le financement des PME passera par :

- les banques
- les IMF
- des mécanismes innovants (capital-risque, fonds d'investissement, etc.)

⁹ L'idée d'une Fondation a été envisagée dans le cadre de l'institutionnalisation du Fonds de Contrepartie Sénégal-Suisse (FCSS). Cette Fondation, si elle est mise en place, pourrait servir de réceptacle pour l'ensemble des lignes de crédit extérieures.

mais également par l'implication de l'Etat et de la BRVM, ce qui permettra de résoudre le problème fondamental qui réside dans l'inadéquation entre l'offre et les demandes de crédit des PME.

La mise en place du financement requiert au préalable des mesures fiscales appropriées et nécessite un accompagnement des PME bénéficiaires pour les professionnaliser et améliorer leur compétitivité dans une économie mondialisée et fortement concurrentielle.

La microfinance devra jouer un rôle de plus en plus important dans le financement de la PME sénégalaise, de la même manière qu'elle le fait actuellement pour la MPE. Les étapes suivantes devront être observées :

- a. Les principaux réseaux (CMS, ACEP, UM-PAMECAS, UMECU-DEF) ayant des perspectives intéressantes de financement de la PME devront se doter d'une vision claire et d'une approche pertinente pour intervenir dans ce secteur. Un renforcement de leurs capacités notamment techniques et financières s'avère nécessaire.
- b. Le renforcement des capacités techniques des IMF mettra notamment l'accent sur : la formation des agents de crédit à l'étude et à l'évaluation de dossiers et plans d'affaires plus complexes ; la formation à la conception et à la mise en place de produits et services financiers adaptés aux besoins de la PME ; la formation aux techniques de prise de risques et de garantie ; etc.
- c. Il sera nécessaire par la suite de renforcer la capitalisation et/ou la structure financière des IMF à travers sans doute : une révision de la Loi Parmec afin de faciliter l'ouverture de l'actionnariat à d'éventuels investisseurs financiers (surtout pour les mutuelles) ; la promotion de la création de sociétés de capital-risque et l'amélioration de l'attractivité des IMF pour amener de telles sociétés à y investir à long terme ; l'amélioration de l'accès aux fonds d'investissement.
- d. Les divers fonds (garantie, risque, bonification) disponibles ainsi que les lignes de crédit destinées au financement de la PME devront être recensées et rationalisées dans le cadre d'une fondation chargée de leur mise en œuvre et du contrôle de leur utilisation. Le Ministère de la PME et de la Microfinance, le Ministère de l'Economie et des Finances, la BCEAO, les représentants des PME, les chambres consulaires pourraient constituer le comité de pilotage de cette fondation.
- e. Les relations entre banques et IMF devront être plus étroites dès lors que ces dernières auront renforcé leur degré de professionnalisme et leur structure financière. Cela leur facilitera l'accès au refinancement à travers des prêts à moyen terme des banques qui pourront améliorer leur capacité de financement des PME.
- f. La création d'un compartiment PME au sein de la BRVM et sa promotion auprès des organisations de PME et des investisseurs potentiels constituera un aspect important du dispositif compte tenu des possibilités qu'elle ouvre aux investisseurs souhaitant se désengager.
- g. Il sera nécessaire de promouvoir les activités de conseil et d'encadrement des PME. A ce niveau, l'Etat aura un rôle important à jouer dans la prise en charge partielle (subventions) du coût du conseil étant donné qu'à l'heure actuelle, les PME sont incapables de financer seules les activités de conseil et d'encadrement. Cela

permettra aux PME d'améliorer la fiabilité des informations et leur transparence vis-à-vis des banques, des IMF et des investisseurs potentiels et de réduire les risques.

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

- Mr. Mamadou DIOUF : Directeur des PME, Ministère de la PME et de la Microfinance
- Mr. Tafsir MBAYE : Directeur de la Microfinance, Ministère de la PME et de la Microfinance
- Mr. Djibril DIOP : Coordonnateur de la Cellule AT/CPEC, MEF
- Mr. Pierre FORESTIER : Agence Française de Développement
- Mr. DIOR : ACEP
- Mr. BALDE : CMS
- Mr. SOUMARE : FPE
- Mr. Ousmane B. SANE : Responsable Antenne nationale de la BRVM
- Mr. Makarimi ADECHOUBOU : Guichet Microfinance Afrique de l'Ouest, Facilitateur de l'exercice
- Mr. Aliou OUATTARA : Directeur clientèle « Entreprises » à la CBAO
- Mr. Mamadou Aliou BA : Sous Directeur Clientèle « Entreprises » au Crédit Lyonnais Sénégal
- Mr. Alassane GUEYE : Analyste de crédit, Chargé de la Communication à ECOBANK
- Mme NDIAYE : Service Information à ADEPME
- Mr. Momath THIAM : Direction de l'Artisanat
- Mr. SAGNA : Chargé de la clientèle à LOCAFRIQUE
- Mr. Libasse THIAW : Adjoint au Chef de Département « Entreprises » à la BICIS
- Mr. NDIABE : Service des Financements de la Banque Islamique du Sénégal
- Mr. MANE : Direction de l'Elevage
- Mr. Nicolas VENN : Directeur du PPEA
- Mrs. Les membres du Comité de pilotage

Annexe 2 : Bibliographie

- ONUDI/PNUD/PELCP : *Stratégie de promotion des micro et petites entreprises* – Mars 2001
- Louis Berger international, Inc. : *Rapport sur l'identification des filières et idées de projets potentiellement viables, Rapport IV* – Juin 1987
- DAI : *L'aide au développement du secteur privé au Sénégal : considérations stratégiques* – Juin 1997
- Laurent GIRARD (AFVP) : *Le financement de la micro et petite entreprise (MPE) : analyse des démarches et mesures d'impact* – 1997
- Michel BOTZUNG (GRET) : *Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise* – Septembre 1995
- Revue IFLEX, Bulletin d'information sur les fruits et légumes d'exportation (revue du PPEA, Ministère de l'Agriculture) : *Filières fruits et légumes export, le bon choix socio-économique* – Décembre 2003/Janvier 2004
- IFAD : *Rural enterprises project Ghana, Interim evaluation, Executive summary and agreement at completion point* – July 2000
- Gino di Grandi et Aldo Selvi (NIEDA): *Assessment plan of action for the development, production, and marketing of quality product lines for export in the textile, apparel, jewelry and home furnishings industries of Senegal* – November 1988
- Commission Européenne, Direction Générale du Développement: *Microfinance, Orientations méthodologiques* – Mai 1998
- AFD : *Première phase du Programme d'appui au renforcement de la compétitivité des entreprises au Sénégal: Programme de mise à niveau des entreprises sénégalaises, document de projet* – Juillet 2003
- J.C. WOILLET : *Projet d'appui à la création et au développement d'entreprises artisanales (BIT) : Réflexions sur les mécanismes et structures de promotion des micro et petites entreprises artisanales en Mauritanie* – Mai 1993
- Jean RABES / AXE : *Etude de faisabilité et d'exécution du projet Micro entreprises à Dakar (AGETIP) : Possibilités d'accès des micro entreprises au financement par des formules apparentées au capital-risque (étude de cas et simulation)* – Août 1991
- MPMEM : *Charte des petites et moyennes entreprises du Sénégal* – Décembre 2003
- AFD : *Les interventions de l'AFD dans le secteur de la microfinance, Note d'orientation* – Janvier 2000
- Quelques coupures de journaux sénégalais récents sur la microfinance et la promotion de l'entreprenariat féminin.