



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

19143

21f

Distr. LIMITEE

IPCT.140(SPEC.)

24 juin 1991

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Original : FRANCAIS

---

**LE FINANCEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES  
EN AFRIQUE\***

Document établi par  
le Secrétariat de l'ONUDI

---

\* Ce texte n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
APPROCHE ET OBJECTIFS .....	1	3
RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	2-6	3
<u>Chapitre</u>		
I. L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET FINANCIER DES ENTREPRISES .....	7-13	6
II. LA CLASSIFICATION DES PME-PMI .....	14-16	7
III. LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES PME-PMI .....	17-37	8
IV. LA GESTION ET LE COUT DU RISQUE .....	38-52	13
V. LES CONSEQUENCES ENTRE LES TAUX D'INTERETS ACCORDES ET LES TAUX D'INFLATION .....	53-56	16
VI. L'EFFET PERVERS DE LA FISCALITE .....	57	17
VII. L'INTERVENTION DE L'ETAT .....	58-60	18
VIII. LA FORMATION DES CHEFS D'ENTREPRISES .....	61-63	19

Cette étude est un document sur le suivi de la première Consultation sur les petites et moyennes entreprises, y compris les coopératives, établi sur la base des travaux de M. Jacques Dubois, Conseil financier, Paris (France).

## APPROCHE ET OBJECTIFS

1. Les difficultés que rencontrent les PME-PMI en Afrique ne peuvent être approchées que par une compréhension de l'environnement macroéconomique dans un premier temps. Cette étape étant franchie, une classification des entreprises est à entreprendre, et de différentes interviews, nous permettent de mieux cerner les problèmes du moment. L'objectif de cette étude est de proposer des recommandations concrètes afin d'apporter des solutions simples et efficaces. Nous aborderons successivement :

- a) L'environnement économique et financier des entreprises africaines;
- b) La classification des PME-PMI;
- c) Les difficultés rencontrées :
  - Sur le cycle d'investissement;
  - Sur le cycle d'exploitation;
- d) La gestion et le coût du risque;
- e) Les conséquences entre les taux d'intérêts accordés et les taux d'inflation;
- f) L'effet pervers de la fiscalité;
- g) L'intervention de l'Etat;
- h) La formation des chefs d'entreprises.

## RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

2. L'étude du financement des PME-PMI n'est pas uniquement la recherche des difficultés internes de l'entreprise, mais aussi des problèmes posés par l'environnement immédiat. Plusieurs aspects étudiés font apparaître, une corrélation étroite entre:

- a) Les entreprises;
- b) Les banques;
- c) Les organismes internationaux;
- d) Le marché national, régional, et mondial.

3. Il n'y a pas de recettes préétablies, mais une approche pays par pays est nécessaire, en fonction de leurs "métiers", de leur environnement socioculturel, et de leur volonté politique. Le terrain évolue, et l'entreprise, comme tout opérateur économique, doit s'adapter aux turbulences de l'environnement. Ainsi les recommandations que nous nous permettons d'énoncer sont régies par cette règle, et nous pouvons les classer en trois catégories relatives :

- a) aux Etats;
- b) aux banques;
- c) aux PME-PMI.

#### Recommandations relatives aux Etats

4. Les recommandations relatives aux Etats sont les suivantes :

a) Les Etats devraient décentraliser leurs pouvoirs financiers et économiques, afin de donner plus de libertés économiques à leurs agents, et n'avoir qu'un pouvoir de contrôle.

b) Ils devraient pouvoir se recentrer sur le "métier" de leur pays.

c) Ils devraient modifier l'organisation de la profession bancaire, en décentralisant et aidant cette profession à agir de façon efficace en région et sous-région, alors qu'actuellement l'organisation est concentrée dans les grands centres urbains, ce qui crée une inertie à la décision.

d) Ils devraient organiser une politique d'épargne par la création de nouveaux produits défiscalisés afin de drainer vers les organismes de crédit des flux financiers à des coûts peu élevés.

e) Ils devraient créer de nouveaux produits d'assurance, ayant pour objectif la couverture du risque de change afin d'éviter aux entreprises des réajustements de coût de revient tardif.

f) Ils devraient organiser, ou déléguer, la mise en place d'une politique de formation efficace en cohérence avec le "métier" du pays.

g) Ils devraient favoriser une politique d'installation d'investisseurs étrangers, afin de faire revenir les capitaux et les devises nécessaires à leur endettement.

h) Enfin, une réflexion plus large sur le marché des changes devrait être entreprise afin d'aboutir à un contrôle et une couverture du risque. Ceci suppose une refonte de certaines bourses de valeurs et la création de sociétés d'assurances, afin que les entreprises puissent avoir des produits financiers et d'assurances cohérents avec le marché. Le risque serait ainsi partagé à hauteur de 70 à 80 % par l'Etat et 20 % par l'entrepreneur. Le financement provenant par les primes d'assurances, et pour une partie mineure par les dotations budgétaires.

#### Recommandations relatives aux banques et à leur système

5. Les recommandations aux organismes financiers et bancaires rebondissent avec celles qui ont été faites précédemment.

a) Les banques devraient, à leur tour, réorganiser leur profession en la centrant sur les différents "métiers".

b) Elles devraient s'implanter dans toutes les régions, avec une structure légère, et choisir des hommes formés aux "métiers" des entreprises afin que ceux-ci servent de conseils et de partenaires.

c) Le financement des banques et plus particulièrement les organismes de cautions mutuelles devraient avoir leur capital éclaté en plusieurs partenaires :

- i) L'Etat;
- ii) Les organismes internationaux;
- iii) Certains partenaires nationaux tels que les chambres de commerce et de métiers, etc.

d) Elles devraient avec ces mêmes organismes, créer des sociétés de capital risque (voir p. 10).

e) Elles devraient, toujours avec ces mêmes organismes, créer des sociétés de cautions mutuelles qui prendraient en charge pour partie le risque des entrepreneurs (voir p. 10 et 11).

f) Par la politique d'épargne, elles pourraient obtenir des ressources à un coût moins élevé qu'actuellement et générer des prêts à taux bonifié.

g) Par la politique de formation, elles pourraient former ses hommes aux métiers de l'entreprise afin d'éviter tout malentendu.

#### Recommandations relatives aux entreprises

6. Les recommandations relatives aux entreprises, aux PME-PMI peuvent se résumer en quelques points fondamentaux. En effet, les problèmes rencontrés et leurs solutions éventuelles n'existent, en réalité, qu'en amont ou aval de l'entreprise. Une formation efficace qui permettrait de faire face à :

- a) Une gestion déficiente (marketing, finance, production);
- b) Une meilleure organisation;
- c) Une amélioration de la productivité;
- d) Une meilleure qualification du personnel;
- e) Une bonne connaissance :
  - i) des marchés financiers et de leurs contraintes;
  - ii) des formes juridiques possibles à la création ou la transformation des entreprises;
  - iii) des phénomènes fiscaux et leurs contraintes;
  - iv) du marché local, régional dans un premier temps et pour certains du marché international.

## I. L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET FINANCIER DES ENTREPRISES

7. La crise africaine n'est pas seulement une crise financière, il ne faut pas oublier les fléaux naturels qui fragilisent la production agro-alimentaire.

8. Au niveau des Etats, le facteur endettement extérieur est une des raisons de la crise africaine. La responsabilité est partagée entre les prêteurs et les emprunteurs. Les premiers faisant des offres alléchantes à des taux compétitifs les seconds, pendant une période où les cours mondiaux des produits tels que le cacao, le café, les oléagineux etc., étaient rémunérateurs, n'ont pu refuser cette manne. Les cours mondiaux se sont effondrés et la charge de la dette est devenue vite insupportable.

### Crise financière, crise économique, crise des entreprises

9. D'après un rapport établi par le CNPF (Conseil national du patronat français) la moyenne des investissements français en Afrique Subsaharienne était de 12 milliards de FF jusqu'en 1983-1984 et depuis 1986 en diminution constante :

1986 moins de 1 milliard  
1987 moins de 3,3 milliards.

10. Cette diminution des flux financiers vers l'Afrique est à la fois la crise des Etats et la crise des entreprises.

### Crise des entreprises

11. Nous sommes en présence de deux types d'entreprises :

Les entreprises européennes;  
Les entreprises africaines.

### Les entreprises européennes

12. Depuis 1986, ces entreprises qui investissaient jusqu'à 5 milliards de FF par an ont diminué leur investissement de l'ordre de 70 %. D'après un récent rapport du CNPF, les sociétés françaises représentent 10 000 cadres expatriés et 350 000 salariés africains. Les causes de leurs difficultés peuvent se résumer comme suit :

- a) Baisse du pouvoir d'achat des consommateurs;
- b) Départ de nombreux expatriés;
- c) Raréfaction des investissements publics;
- d) Crise bancaire;
- d) Dette interne de certains pays pesant sur la trésorerie des entreprises; en effet certains Etats paient leurs créances à un, voire deux ans, ce qui accroît de façon significative les coûts de revient;
- e) Secteur industriel et/ou commercial informel ignorant la fiscalité, entraînant la mise sur le marché de produits à des coûts très bas.

### Les entreprises africaines

13. Elles connaissent les mêmes difficultés que les entreprises européennes mais ont des faiblesses supplémentaires telles que :

- a) Gestion déficiente;
- b) Manque d'organisation;
- c) Productivité faible;
- d) Dépendance étroite avec les Etats.

Enfin il apparaît pour toutes les entreprises une difficulté structurelle : un marché étroit et son contraire de vastes étendues inorganisées malgré un effort louable mais insuffisant des communautés régionales.

## II. LA CLASSIFICATION DES PME-PMI

14. Les PME-PMI peuvent être classées en deux catégories :

a) Entreprises dont le capital est détenu à 51 % et 100 % par les nationaux et dont l'encours de crédit n'excède pas 30 millions FCFA <sup>1/</sup>.

b) Entreprises ayant un effectif de personnel inférieur à 10 et un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions FCFA, un capital social compris entre 10 et 30 millions FCFA (définition du Directeur général de la Société ODIFIC, Cotonou, Bénin).

15. On remarque que cette définition peut varier d'un pays à l'autre mais que les PME-PMI africaines répondent souvent aux caractéristiques suivantes :

- a) Capital faible;
- b) Peu de personnel;
- c) Chiffre d'affaires limité;
- d) Encours de crédit limité.

On peut ajouter que ces entreprises sont peu organisées, n'ont pas ou peu de structure administrative, comptable, financière et que les chefs d'entreprises manquent de formation en management (marketing, finance, gestion, production, etc.). Ils agissent le plus souvent par intuition. Le personnel est en général peu qualifié et peu formé.

16. Dans ces conditions, il apparaît logique que les relations bancaires, qui sont placées sous le sceau de la confiance, de l'information, et de l'évaluation des actifs, paraissent délicates. Les difficultés rencontrées par les PME-PMI, tant au point de vue du haut de bilan que du cycle d'exploitation, sont dues à la fois à un manque d'information, de formation et d'organisation que nous allons développer. Ces insuffisances ne sont pas uniquement le fait des PME-PMI mais aussi des acteurs financiers.

---

<sup>1/</sup> 1 FF = 50 FCFA.

### III. LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES PME-PMI

#### Le cycle d'investissement

17. La création ou l'expansion de l'entreprise demande des investissements techniques de maintien de l'outil ou de capacité, tels que :

- a) Les investissements corporels :
  - i) Matériels;
  - ii) Machines, outils;
  - iii) Agencements, installations, etc.;
- b) Les investissements incorporels :
  - i) Droit au bail, pas de porte;
  - ii) Rachat de clientèle, fonds de commerce;
  - iii) Marque, licence, etc.

18. Ces emplois stables doivent être financés par des capitaux propres et de l'endettement financier à long et moyen terme, (ressources durables). La différence entre les investissements bruts et les capitaux financiers est appelée communément Fonds de Roulement Net Global (FRNG).

19. L'insuffisance de capitaux propres dans ce type d'entreprises est un mal international. Il provient de la structure et des contraintes juridiques du type d'entreprises choisi par le créateur (SARL, SA, ou autres). Ce créateur essaie de limiter sa propre participation au minimum légal requis, par manque de moyens le plus souvent, et négociera son endettement financier auprès des banques. Malgré un dossier bien monté, celles-ci, par règle de prudence, ne peuvent pas offrir dans un premier temps, un endettement supérieur aux fonds propres.

20. En Afrique, certains règlent le problème des garanties par le biais de la "tontine". En cas de décès d'un créateur, le survivant reste propriétaire de l'entreprise, comme si le défunt n'avait jamais existé, et bien entendu continue à assurer les échéances vis-à-vis des organismes financiers si aucune assurance-vie n'a été prévue, ce qui est rare.

21. Il faut bien comprendre aussi que le financement à la création d'entreprise comporte des risques qui sont incompatibles avec la finalité des banques commerciales qui est la recherche du profit. D'après le Délégué général pour l'Afrique du Centre international de formation à la profession bancaire (CIFPB) :

"Celle-ci ne dispose, par ailleurs, ni de services d'études, ni des capitaux longs nécessaires pour ce type de financement."

22. Le chef d'entreprise se retrouve avec un besoin structurel de trésorerie et recherche pour sa survie n'importe quel moyen de financement, quelqu'en soit le coût. Sans garantie, il choisira souvent un produit tel que le crédit bail immobilier et/ou mobilier. Il n'est pas propriétaire de son investissement mais demeure locataire à un taux voisin du marché, variable, fonction de certains indices et pour une durée de l'ordre de 10 à 15 ans. Il deviendra propriétaire en fin de contrat, en levant la promesse d'achat qui peut être de 1 % de l'investissement. Il est possible également d'obtenir un délai de grâce ou franchise pour le paiement des premiers loyers. Ceux-ci peuvent être linéaires, en cloche, ce qui permet la montée en charge de l'entreprise.

23. Le risque de taux sur une longue période, si le chef d'entreprise n'a pas la formation nécessaire ou la possibilité d'utiliser la couverture, et/ou des opérations de swaps, compte tenu de l'organisation des établissements financiers locaux et des bourses locales, pénalise les coûts de revient. Si à ce risque, on ajoute éventuellement le risque de change... A contrario, ce moyen apporte une économie d'impôts substantielle et permet d'optimiser la fiscalité d'entreprise et patrimoniale.

24. Dans le plan de financement de l'entreprise d'autres possibilités sont à prévoir en ressources externes. Les sociétés de capital risque peuvent apporter pour les PME-PMI de bonne taille, à bonne rentabilité, une prise de participation minoritaire voire égalitaire à moyen terme, et renforcer les fonds propres de l'entreprises, ce qui permet de financer à un coût faible la croissance de l'entreprise. Le problème n'est pas de trouver pour de "bons dossiers" du capital risque, mais de racheter à terme les actions ou les parts sociales de la société.

25. Pour en "sortir" plusieurs solutions sont possibles :

a) L'emprunt obligations convertibles qui permet d'obtenir les liquidités pour racheter la part de capital. Cet emprunt peut être souscrit par les associés, les cadres de l'entreprise, et parfois le banquier pour partie. Son coût est élevé à la préparation (frais de dossier, gestion des titres) mais pour l'entreprise, elle ne paie sur sa durée de vie que le coupon (intérêts).

b) La vente d'une quote-part de l'entreprise aux salariés pour couvrir le remboursement du capital risque. L'effet immédiat est l'amélioration de la productivité et de ce fait la rentabilité économique de la société. La fiscalité dans certains pays en particulier en France permet aux salariés certaines exonérations fiscales. Pour les petites entreprises, seules devant leur survie, le recours est de "tirer" sur le crédit fournisseurs, les dettes sociales et fiscales avec tous les risques que cela comporte y compris les risques personnels et familiaux.

### Recommandations

26. L'entretien avec le Délégué général du CIFPB a mis en évidence notre convergence de vue sur la création de nouvelles institutions qui devraient avoir les caractéristiques suivantes :

a) Une réforme de bourses de valeurs devrait être entreprise, afin de pouvoir utiliser de vrais outils financiers;

- b) Etablissements spécialisés par métier;
- c) Etablissements à structure légère; avec un personnel compétent capable d'apprécier les projets et de se comporter en conseil;
- d) L'Etat devrait rester minoritaire dans ces organismes financiers et n'aurait qu'un rôle de contrôle;
- e) Le capital devrait être réparti entre l'Etat, les institutions financières internationales et des partenaires nationaux (chambres de commerce, de métiers).

27. Leurs actions se limiteraient au financement de haut de bilan et pourraient avoir un rôle de capital risque, c'est-à-dire prendre une participation dans le capital des entreprises pour une durée déterminée tout en étant de "sleeping partners". Pour garantir ces actions, l'implantation de sociétés de cautions mutuelles est souhaitable. Certaines études sont en cours en Afrique (Niger notamment).

28. Enfin, pour obtenir les flux financiers, il faut également au niveau de l'Etat une politique qui favorise l'épargne. Un réseau de petites banques locales devrait être développé afin de drainer cette épargne. La création en France, en Allemagne et au Rwanda de banques mutualistes est un succès; elles apportent les lignes de crédit manquantes. Au Rwanda, la création du Fonds special de garantie, alimenté par 10% des bénéfices des banques commerciales, couvre :

- a) 100 % des crédits dans les secteurs prioritaires;
- b) L'emprunteur paie 3 % de commissions sur le total des fonds empruntés;

29. L'effet pervers est que les banques récupèrent leurs fonds sur des crédits non viables, que l'emprunteur n'est pas partie prenante dans la responsabilité et le risque de son projet. Il semblerait plus "rassurant" que l'emprunteur et la banque soient impliqués dans le risque de l'investissement. On peut citer d'autres sociétés de cautions mutuelles en Afrique telles que :

- a) La SONAFI, qui procure en Côte d'Ivoire trois sortes de fonds :
  - i) Des fonds de participations et de garantie au PME;
  - ii) Des fonds de garantie des crédits à cours terme;
  - iii) Des fonds de garantie de l'artisanat.

Ces fonds de participation concourent à hauteur de 50 % des projets industriels et des prises de participations. L'expérience des sociétés de caution mutuelle à la Banque centrale populaire du Maroc est à citer :

- a) La SOCMET, créée en 1984, regroupe les exploitants de taxis;
- b) La SOCAMAG, créée en 1985, intervient dans le domaine de la pêche;
- c) La SOCAMAF, créée en 1985, s'intéresse aux artisans.

Au Cameroun, l'expérience du Fogape I et II uniquement sur des crédits long terme a été une désillusion due à une approche trop générale. Il est urgent d'agir afin d'avoir des structures financières cohérentes aux réalités économiques, sociales et culturelles.

### Le cycle d'exploitation

30. Le cycle d'exploitation est caractérisé par les éléments de l'actif circulant et du passif exigible.

Le stock  
+la créance clients  
+les autres créances (fiscale, sociale)  
-la dette fournisseurs d'exploitation  
-la dette fiscale et sociale.

Cet ensemble est appelé communément le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRex). La croissance de l'activité de l'entreprise se répercute sur les éléments du BFRex. Si les conditions d'exploitation ne varient pas, à toute croissance de chiffre d'affaires correspond une augmentation quasi proportionnelle du BFRex.

31. S'il est haut de bilan (Fonds de roulement net global, FRNG) et le BFRex sont regroupés, cette approche peut permettre la compréhension des variations de trésorerie dans le temps. Elle sert également et de façon prévisionnelle à comprendre soit l'endettement, soit la trésorerie potentielle que l'entreprise peut dégager. Ce passage correspond, moyennant quelques modifications, à la définition de la Capacité d'autofinancement, concept essentiel pour les banques qu'elles transforment en Capacité d'endettement ou en Capacité de remboursement, ajustée des engagements déjà pris par l'entreprise.

### Les produits bancaires et la gestion de trésorerie

32. Le BFRex, qui évolue en fonction du chiffre d'affaires, amène le plus souvent une trésorerie négative. Plusieurs types de concours bancaires sont offerts aux entreprises qui ont à faire face à un besoin de trésorerie. La mobilisation du poste clients : l'escompte commercial est le type le plus connu. Le taux d'escompte est calculé en fonction du taux de base bancaire (TBB), prenant en compte des facteurs propres à chaque client : confiance, risque évalué. Pour calculer le coût réel, plusieurs éléments doivent être pris en compte : le taux de commission (endos, taxe sur les encours, frais fixes de manipulation). Le taux de base bancaire est actuellement de 10,25 % en France.

### Le crédit blanc

33. Le banquier accorde à l'entreprise une ligne de découvert, le plus souvent une "facilité de caisse". Ce crédit est cher puisque sans garantie pour le banquier. En absence d'accord préalable, le taux pratiqué est le taux maximum. Mais très souvent, il est négocié et variable suivant le client. Le plus courant est le taux de base bancaire, même si les entreprises importantes demandent une référence aux taux du marché monétaire.

### Le factoring ou affacturage

34. L'entreprise "vend" son journal des ventes à un établissement financier. Le factor, pour bénéficier de sa garantie, sélectionne les clients. Pour les créances approuvées, le factor prend à sa charge le risque de non-paiement à l'échéance. L'affacturage permet une mobilisation rapide des crédits consentis à la clientèle et la garantie de bonne fin va au delà de celle que peut offrir l'assurance crédit. Le coût comprend deux éléments :

a) La commission d'affacturage, calculée sur le montant des créances transférées;

b) Les intérêts débiteurs ou commission de financement, calculés, prorata temporis qui représentent le coût de financement anticipé. Les taux varient en fonction du loyer de l'argent. Actuellement on peut estimer pour une PME-PMI le coût global à environ 3 à 4 % mois du montant transféré.

### Les crédits de restructuration du BFRex

35. Ce sont des crédits moyen terme, cinq ans, qui financent à hauteur de 70 % le BFRex à taux compris entre 12 et 14 % suivant le risque et la qualité du client. Ce type de crédit peut amener le client (et ses mandataires sociaux) à signer une caution solidaire et indivisible. Cette caution peut être remplacée par la garantie d'un organisme mutualiste. Le financement du besoin en fonds de roulement amène de très grosses déconvenues dans les entreprises.

### LES DIX CAUSES DE DEFAILLANCE D'ENTREPRISES

1. Défaillance de clients	21 %
2. Stocks trop importants	11 %
3. Suppression de concours bancaires	11 %
4. Frais de personnel trop élevés	10 %
5. Décès ou maladie de l'animateur	10 %
6. Mauvaise comptabilité ou gestion	9 %
7. Manoeuvre malhonnête, déloyale	8 %
8. Expropriation, transfert	7 %
9. Baisse du chiffre d'affaires due à la conjoncture	7 %
10. Mauvaise organisation	6 %

### Critique des banques commerciales quant à leur rôle dans le développement de la PME-PMI

36. Le 7 avril 1988, le Président de la République rwandaise au cours d'une réunion qui réunissait les banquiers disait :

"Le système des banques commerciales, dont la rigueur de gestion - et je m'empresse de la mentionner pourrait servir d'exemple à la Caisse d'épargne du Rwanda par exemple - a eu certains traits qui sont restés les siens aujourd'hui encore, comme sa concentration dans les centres urbains les plus importants, sa spécialisation dans les seuls domaines d'intervention rapidement rentable à court terme et sûr, c'est-à-dire sans grands risques, ainsi que son fonctionnement exigeant que les décisions de crédits d'investissement soient prises à l'extérieur du pays, en fonction de l'unique intérêt des maisons mères.

Les types de crédits qui se sont développés favorisaient, par la force des choses, les notables, surtout en ville, pouvant apporter aux banques certaines protections ; il répondait à des demandes de financement qui ne se justifiaient souvent que par la position occupée par le demandeur, et, faut-il l'ajouter, un type de crédit allant non pas à la production, non pas à l'augmentation de la capacité productive du pays, mais à des activités de nature essentiellement spéculative, peu créatrices de richesses."

Plus tard à l'occasion du Conseil du Gouvernement du 26 janvier 1989, il réaffirmait :

"... c'est proprement scandaleux que l'on concentre sur un individu 50, 100, 200 millions pour construire en même temps plusieurs maisons, pour acheter en même temps plusieurs camions, pendant que d'autres ne savent pas trouver 500 000 francs pour se faire un toit..."

37. D'après le Directeur de l'Union des banques populaires du Rwanda, on peut résumer les critiques faites aux banques en quelques points essentiels :

- a) Refus de financer l'investissement productif;
- b) Refus de financement du long terme;
- c) Pratique de taux abusif;
- d) Absence de concours conceptuels dans l'élaboration des projets;
- d) Financements accordés en priorité sur le montant des garanties et non sur la rentabilité des projets.

#### IV. LA GESTION ET LE COUT DU RISQUE

38. Avant d'aborder la gestion du risque de l'entreprise, il faut définir, très succinctement, à quels risques celle-ci est soumise.

##### Le risque de signature

39. Le risque majeur est le risque de signature, c'est-à-dire la disparition totale ou partielle de la solvabilité de l'emprunteur. On peut le scinder en deux parties:

- a) Le risque de défaut : insolvabilité, dont nul n'est à l'abri;

b) Le risque de contrepartie : risque de livraison, risque de règlement (bonne date, bonne somme).

#### Le risque de liquidité

40. Dès lors qu'il est impossible de céder ou d'acquérir un instrument financier sans subir de pénalité, de délai ou de prix. L'exemple le plus frappant est, pour un chef d'entreprise de ne pas inclure dans les conventions d'emprunt des clauses de remboursements anticipés liées à des pénalités normales, voire nulles.

#### Le risque de change

41. Le risque de change résulte des variations, dans le temps du cours des devises dans lesquelles sont exprimées les créances et les dettes de l'entreprise, par rapport à la monnaie de compte qu'utilise celle-ci. Le marché des changes repose sur deux philosophies :

a) La fixation, aujourd'hui et dans le futur, du cours d'une devise à une date donnée. On parle de couverture à terme, de swaps, de contrats de futur, qui sont tous des engagem

pas de marchés des changes efficaces qui puissent donner aux entreprises la couverture de leur risque. Nous restons sur un marché au comptant bloqué par le pouvoir central. Le mécanisme est le suivant, le plus souvent : une PME-PMI importe des produits d'un pays X, facturés en US\$ par exemple. A chaque ouverture de lettres de crédit son compte est débité de la contre-valeur en monnaie locale, au cours du jour. Souvent quelques mois plus tard, l'entreprise reçoit de sa banque un avis de débit complémentaire : "Différence de change réclamée par notre correspondant". Les marchandises ou produits ont été vendus et le chef d'entreprise n'a plus la possibilité de modifier son coût de revient. Pertes exceptionnelles...

46. Les banques n'ont pas à faire supporter aux entrepreneurs le risque de change surtout sur un marché au comptant, où les devises sont achetées "cash" au cours du jour. Les relations ne sont pas sincères.

47. Autre exemple : imaginons une PME-PMI qui importe un produit payable à 90 jours d'un pays Y. La banque, comme le paiement se fera par l'ouverture d'une lettre de crédit irrévocable confirmée, bloquera les fonds immédiatement jusqu'au dénouement de l'opération finale. Si le client, suite à l'opération, est en position débitrice, la banque lui débitera des agios, des frais... Pendant ce temps, les fonds à la banque travailleront. Aucune rémunération ne sera proposée.

#### Le risque de taux

48. Suivant la politique de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA), la politique de taux, en faveur des PME-PMI, est l'alignement sur les conditions des marchés étrangers. Cette politique n'est pas sans conséquences lourdes sur les charges financières de certaines entreprises. Aussi il existe des taux préférentiels bonifiés. Les conditions d'obtention sont :

a) Entreprise dite nationale, capital appartenant à 51 % aux ressortissants du pays (personnes physiques ou morales);

b) Et dont l'encours de crédit ne dépasse pas 30 millions FCFA.

Les banques ont la possibilité de refinancer ces crédits auprès de la Banque centrale (BCEAO). Celle-ci s'attache à promouvoir la création dans les Etats de l'Union (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal et Togo) des fonds nationaux de garantie en faveur des PME-PMI. Ceci en vue de les doter des garanties nécessaires qui leur permettent d'accéder aux crédits bancaires. La Banque centrale finance également aux nationaux les crédits bancaires à moyen terme accordés pour le rachat d'entreprises étrangères.

49. La politique de taux est l'alignement sur les marchés étrangers, alors que les ressources pour le développement proviennent des Etats étrangers, des organismes internationaux et autres pour une partie non négligeable, le solde provenant du marché international. Le coût moyen pondéré serait intéressant à calculer.

50. Les taux du marché en France pour une PME sont pour un investissement immobilier de l'ordre de 11 à 12 % et pour un investissement matériel de l'ordre de 13 à 14 %, hors toute considération de bonification, commissions et frais compris. Ce qui n'empêche pas certaines petites et moyennes entreprises de se financer à long terme à des taux largement inférieurs sur des ressources financières particulières.

51. Dans le contexte de chaque pays, les investissements productifs devraient avoir droit à des taux bonifiés inférieurs aux taux du marché international. Suivant la spécificité du projet, un délai de grâce ou franchise devrait être accordé pour permettre la montée en charge de l'investissement. En effet, le retour de l'investissement s'accompagne de la création de flux de trésorerie positif qui permettent le financement de l'investissement et de la croissance de l'entreprise.

52. Sans création d'épargne, sans taux bonifié provenant de ces ressources à taux bas, sans création de véritables conseils à travers les banques, spécialisés par métier, sans politique permettant les opérations de swaps (politique d'échange de taux fixes avec des taux variables par exemple), sans politique de formation au niveau de tous les opérateurs, sans sincérité, il sera difficile de financer les PME-PMI qui sont le tissu industriel, commercial et économique de la plupart des pays.

#### V. LES CONSEQUENCES ENTRE LES TAUX D'INTERETS ACCORDES ET LES TAUX D'INFLATION

53. L'érosion monétaire est liée à la perte de pouvoir d'achat de la monnaie. On distingue l'érosion monétaire interne, perte du pouvoir d'achat due à l'érosion de la monnaie domestique, et l'érosion monétaire externe, celle de la monnaie domestique par rapport à une monnaie étrangère. Cette dernière traduit la dépréciation ou l'appréciation d'une devise par rapport à une autre devise. L'érosion monétaire conduit au loyer de l'argent. Si un prêteur prend le risque de verser une certaine somme dans une devise déterminée, il exigera un taux d'intérêt d'autant plus élevé qu'il anticipera une érosion monétaire de la devise dans laquelle il prête. Ce taux d'intérêt inclura, non seulement la rémunération du service, mais aussi le risque de perte en capital. En pratique, il est difficile d'anticiper ce que seront les taux d'intérêts dans le futur, dès que l'horizon économique devient grand. De plus, la volonté politique peut aller à l'encontre de toute logique apparente.

54. Pour satisfaire l'objectif de développement de tel secteur industriel, ou plus globalement relancer l'économie, le pouvoir centralisé, par réglementation, intervient sur la détermination des taux de financement. Plus le taux est bas, plus l'investissement dégagera, si ce dernier est profitable, un délai de récupération court et un retour sur investissement intéressant, et les coûts de revient s'en trouveront bonifiés. A l'inverse, un taux élevé pénalisera la rentabilité de l'investissement et les coûts de revient donc la marge brute du produit fini par rapport à un prix marché et le taux de rentabilité interne du projet.

#### Le taux de rentabilité interne des projets

55. Le taux de rentabilité interne (TRI) d'un projet est le taux pour lesquelles les recettes actualisées (au taux du financement, si ce dernier est spécifique à l'investissement) du projet sont égales aux dépenses actualisées. Le TRI apparaît comme le taux de placement des disponibilités dégagées par le projet. En d'autres termes, c'est le taux maximum auquel un investisseur acceptera d'emprunter pour financer à hauteur de 100 % le montant

de l'investissement. Le chef d'entreprise devra comparer le TRI avec le coût de ses ressources financières et le coût des ressources financières du marché. Si celles-ci sont inférieures au taux de rentabilité interne, son projet lui apporte une amélioration de la rentabilité économique et financière globale. A contrario, le projet ne présentera pas d'intérêt pour son entreprise. En conclusion, les taux d'intérêts et les taux d'inflation sont très liés.

56. La politique monétaire d'un pays, dictée parfois par certains organismes internationaux, va à l'encontre du développement industriel et économique, puisqu'elle ne tient pas compte des vrais problèmes. Les flux financiers sont la clef du développement ainsi que le choix des taux d'emprunt, alors qu'on assiste à la réduction de la masse monétaire et à la mise en place d'une économie de rigueur. "A quoi sert-il qu' l'inflation dans des pays de zone franc ait été inférieure à 5 % en 1990, si l'on arrive à la situation économique désastreuse que l'on sait. Certains estiment qu'une inflation limitée à 12, voire 15 %, constitue plus un moteur pour le développement qu'un frein" (A. Le Noir dans Jeune Afrique Economique, janvier 1991). Le retour des Etats à une crédibilité juridique est également un point essentiel au retour des investisseurs étrangers et à l'apport de capitaux.

#### VI. L'EFFET PERVERS DE LA FISCALITE

57. L'entreprise est assujettie soit à l'impôt des sociétés, soit à l'impôt des bénéficiaires industriels et commerciaux (BIC), suivant son statut juridique. Les charges déductibles répondent aux critères du Code général des impôts. En ce qui concerne le financement d'un investissement, seuls sont déductibles les amortissements pratiqués (amortissements linéaires ou amortissements dégressifs) et les charges financières dues à l'emprunt. Il est rare que le chef d'entreprise réalise l'adéquation entre les charges déductibles fiscalement et les charges réellement décaissées. Un écart substantiel peut apparaître où la conséquence est de payer de l'impôt sur des revenus qui n'existent pas. Par exemple, une entreprise acquiert un matériel de FF 1 000 000 qu'elle amortit en 5 ans en mode dégressif. Elle finance son acquisition par un emprunt de FF 800 000 au taux de 10 % remboursable sur 10 ans à annuités constantes. Cette entreprise est par ailleurs bénéficiaire. Le taux est supposé de 50 %. Les charges constatées déductibles sont : l'amortissement comptable et les charges financières. Les décaissements effectifs sont l'amortissement financier et les charges financières, cet ensemble représentant l'annuité de remboursement. Cela signifie que l'entreprise déboursera FF 288 000 durant la durée de vie d'emprunt, sans que ceux-ci puissent lui apporter une déduction fiscale quelconque. Cette trésorerie sera prélevée directement sur la marge. Ce service est rarement apporté par les banques, il est nécessaire que les entrepreneurs soient formés à l'optimisation fiscale de leur endettement. Si dans notre exemple le chef d'entreprise avait choisi un financement sous forme de crédit bail le problème ne se serait pas posé. En effet, le loyer de remboursement aurait été considéré comme une charge totalement déductible de l'impôt. Il en est de même pour toutes sortes de taxation qui n'acceptent qu'une déduction partielle. Il arrive souvent de trouver des entreprises avec un résultat bilantiel positif et des difficultés de trésorerie.

## VII. L'INTERVENTION DE L'ETAT

58. Avant d'aborder l'intervention de l'Etat proprement dit, il est souhaitable de rappeler quelques grandes données macro-économiques. Souvenons-nous que la crise africaine n'est pas uniquement une crise financière mais que celle-ci est la conjonction de plusieurs facteurs, en particulier l'intervention d'organismes internationaux, oblige les Etats à s'aligner sur certaines politiques économiques : la maîtrise de l'inflation, la réduction de la masse monétaire, l'économie budgétaire etc., sont des conditions à l'octroi de nouveaux crédits.

59. Les cultures, les profils socioculturels sont oubliés. L'effet quasi immédiat est d'enraciner ces pays dans la crise plutôt que de résoudre le problème. En effet, les structures économiques d'accueil, pour une économie à développer, manquent et on assiste à une destruction sans solution de rechange. Comment parler de financement des PME-PMI, lorsque les flux financiers sont taris, et on s'aperçoit que la seule survie de ces pays à court terme ne passe que, soit par des aides extérieures financières de coopération, soit par la spirale d'un nouvel endettement. Pour les pays Subsahariens, regroupés dans l'Union monétaire, il est vrai que le rattachement à la zone franc est à la fois une bonne et mauvaise chose. Une bonne chose qui permet d'avoir une unité de compte, un instrument d'échange, une mauvaise chose qui ne prend pas en compte les réalités des économies de chaque pays, de leur différence structurelle. Le FCFA peut paraître surévalué pour certains. L'exemple de l'ECU en Europe, ne serait-il pas une base de réflexion, pour essayer d'organiser une union monétaire qui tiendrait compte des différences de chacun ?

60. Les difficultés des PME-PMI se comprennent par le manque de flux, une organisation trop centralisée du système bancaire, et une non-spécialisation des organismes financiers qui ne peuvent pas apporter leurs conseils à la clientèle par non-connaissance des métiers. Les problèmes des entreprises sont aggravés par une fiscalité exigeante, pénalisatrice et peu stimulante. Il faut noter que dans certains pays des efforts louables ont été pratiqués à la création d'entreprises. Les expatriés diminuent de jour en jour, (voir plus haut) il ne faut pas oublier que les étrangers sont les apporteurs de capitaux. Le sectarisme (économique, juridique, financier) de certains entraîne leur départ et entache la crédibilité des Etats. Les recommandations les plus immédiates peuvent se résumer comme suit :

- a) Organisation d'un réseau bancaire très éclaté en région et sous-région afin de drainer l'épargne;
- b) Création de nouveaux instruments financiers d'épargne défiscalisés;
- c) Création ou soutien d'organismes de cautions mutuelles;
- d) Création de sociétés de capital risque avec les organismes internationaux, les banques locales, les organismes parapublics tels que les chambres de commerce, de métiers;
- e) Spécialisation des banques par métier ou embauche de spécialistes;

f) Développement de contrats d'assurances liés aux risques de change et aux risques de taux. La création de sociétés d'assurances par l'Etat où le risque serait couvert à hauteur de 70 à 80 % selon le type de dossiers, semblerait une solution à l'image de la COFACE en France;

g) L'Etat devrait favoriser les investisseurs étrangers par une fiscalité attrayante. Trop de fiscalité tue la fiscalité, par la fraude et le découragement;

h) L'Etat devrait abandonner son pouvoir centralisateur et ne conserver qu'un pouvoir de contrôle;

i) Les pays devraient se spécialiser dans les métiers qu'ils connaissent le mieux;

j) La formation de tous les opérateurs économiques devrait être une priorité (voir chap. VIII).

## VIII. LA FORMATION DES CHEFS D'ENTREPRISES

### La formation des opérateurs économiques

61. La politique de formation dépend des objectifs que l'on désire atteindre. Notre propos s'étend à la fois aux chefs d'entreprises et aux banquiers. Ces derniers ont la connaissance de la banque mais rarement celle de l'économie d'entreprise, vue de celle-ci.

### Formation des chefs d'entreprises

62 La population est hétérogène, la formation doit permettre d'acquérir les connaissances que tout responsable doit posséder. Dans le contexte actuel d'une PME-PMI, les chefs d'entreprises doivent : a) maîtriser l'intelligence des différents outils de gestion; b) comprendre et résoudre les problèmes, et le développement de l'entreprise; c) intégrer les nouvelles dimensions du management des entreprises dans un environnement de plus en plus complexe, international et turbulent; d) assumer encore mieux leurs responsabilités actuelles et futures, en développant leur capacité d'anticipation; et e) être capable de présenter clairement leurs dossiers aux organismes financiers, dossiers complets comprenant l'ensemble des problèmes de management. Il serait intéressant de créer une formation longue reprenant ces objectifs, sur une durée de deux ans à raison de deux à trois journées par mois, en alternance avec un emploi ou de 40 à 50 jours en formation continue. Cette formation permettrait aux auditeurs de rédiger un rapport de fin de stage sur :

- a) Soit une entreprise à reprendre;
- b) Soit une entreprise en difficulté;
- c) Soit une entreprise à créer.

Un jury apprécierait les différents mémoires et leur présentation orale avec la participation des chefs des entreprises analysées. Ce même jury pourrait être composé par :

- a) le responsable des animateurs du stage;
- b) Le ou les représentants des organismes internationaux organisant les séminaires;
- c) Le ou les représentants des organismes financiers susceptibles de financer les projets.

En effet, ces séminaires pourraient s'organiser dans le cadre d'une création d'une école de repreneurs d'entreprises ou de créateurs d'entreprises, sorte de pépinière.

La conception de cette école peut être le fruit de la collaboration avec :

- a) Les organismes internationaux (ONUDI, Banque mondiale);
- b) Les pays étrangers collaborant à la coopération;
- c) Une société de capital risque;
- d) Une ou plusieurs banques des pays concernés.

Le programme pourrait être développé de la façon suivante :

#### Première année

Approche globale de l'entreprise et de son environnement

Le marketing et ses outils

La production et son organisation

L'analyse comptable et financière

L'analyse des coûts de revient

La politique d'entreprise et la stratégie

#### Deuxième année

Le diagnostic stratégique d'entreprise

La stratégie et le plan marketing

La stratégie industrielle

La stratégie financière

La rentabilité et le choix des investissements

La fonction de direction et de gestion sociale

Le contrôle de gestion

Une simulation de gestion.

63. Chaque séminaire serait bien entendu entrecoupé d'études de cas, la deuxième année en plus des travaux de sous-groupes est l'année de l'étude d'entreprise. Cette formation peut paraître lourde et nécessite un travail intense de chaque participant ainsi qu'un effort de travail en groupe restreint tout au long des deux années. Ce séminaire existe déjà en France à l'Institut de contrôle de gestion à Paris (ICG) à l'exception de la forme de financement présentée plus haut. Par contre, une Ecole de repreneurs d'entreprises a été créée dernièrement à Besançon en association avec le Conseil régional de Franche-Comté et l'Institut français de gestion dont fait partie l'ICG. Il est possible de monter des séminaires "inter-banques" de même objectif pour les cadres décideurs des banques afin qu'ils comprennent mieux l'entreprise. Avant l'implantation de telles formations, il faut définir les objectifs au niveau de chaque Etat, établir un prédiagnostic.

Il est possible que ces types de formation puissent paraître longs et contraignants, mais une bonne connaissance du métier de chef d'entreprise nécessite non seulement la technique du métier, mais l'apprentissage de son environnement.

La formation est un investissement humain important, moteur du développement des entreprises et des Etats.