

Guide des ressources financières et techniques pour les PME et TPE africaines

■ Les ressources financières et techniques pour les PME et TPE du secteur privé africain. Guide pratique pour les entrepreneurs cherchant à développer une activité économique en Afrique, Fondation ABEO (avec l'appui de la Coopération belge et de la Fondation Marie et Alain Philippon), 2009.

Accédez au document original : www.pme-guide.org/view/fr/Download.html

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 18 novembre 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

Aider les entrepreneurs privés souhaitant démarrer ou développer une activité en Afrique à identifier les ressources financières et techniques qui leur sont offertes, tel est le but du guide qui vient d'être publié par la Fondation ABEO. Les ressources mises en évidence dans ce document sont celles proposées par plusieurs catégories d'institutions internationales de soutien au secteur privé ACP pour encourager l'investissement privé dans les pays africains. A l'aide de repères utiles et concrets, il permet de répondre aux trois questions suivantes : à quel stade de développement l'entrepreneur se situe-t-il ? Quels sont les produits ou instruments financiers et techniques qui pourraient l'aider à démarrer ou étendre son activité ? Qui peut les lui fournir et à quelles conditions ?

Les ressources financières et techniques présentées dans le guide sont les ressources extérieures aux pays dans lesquels se déroule l'activité économique. Le guide présente essentiellement les institutions émanant de l'accord de Cotonou qui sont encore trop largement méconnues et mal utilisées.

Trois types d'information sont proposés à l'entrepreneur ou candidat entrepreneur :

- des conseils pour l'aider dans l'élaboration de son projet, en vérifier la faisabilité par le biais d'un plan d'affaires et d'un plan de financement, et identifier les montants et les appuis techniques nécessaires ;
- des informations sur la nature et le fonctionnement des instruments financiers existants ;
- un récapitulatif précis des instruments proposés par pays, pour les treize pays de concentration de la Coopération belge en Afrique.

COMMENT PRÉPARER ET FINANCER UN PROJET D'INVESTISSEMENT ?

Trouver les informations dont il a besoin pour préparer, mettre en œuvre et financer son projet constitue souvent la tâche la plus difficile pour le candidat entrepreneur. La phase de préparation est cruciale, aussi bien pour la création que pour le développement d'une entreprise.

Quelles sont les étapes de cette préparation ?

1. Définir et finaliser le projet
2. Évaluer les capitaux nécessaires à sa mise en œuvre
3. Identifier les modes de financement les plus adaptés
4. Rechercher les bailleurs de fonds qui les proposent

Étape 1 : Définir et finaliser le projet

Évaluer et décrire avec objectivité et précision tous les aspects de l'activité projetée — produits/services, caractéristiques du marché, marketing, méthodes

de production et de distribution, recherche et développement, financement, organisation, fournisseurs, main d'œuvre nécessaire, expertise apportée par les différents gestionnaires — tel est le rôle central du **plan d'affaires**.

Il peut dans certains cas nécessiter des études assez complexes dont le coût est difficile à supporter par l'entrepreneur lui-même. **De nombreuses institutions financières de développement (IFD) proposent leur soutien à ce stade essentiel de la préparation**, qui consiste en général à prendre en charge une part du coût. Il peut aussi s'agir d'un soutien technique à l'élaboration du plan.

Étape 2 : Évaluer les capitaux nécessaires à sa mise en œuvre

L'entrepreneur doit estimer la somme nécessaire au démarrage du projet et déterminer pour quelle part il doit trouver des financements extérieurs. Pour cela, il va établir un **plan financier**, c'est-à-dire une estimation sur plusieurs années (3 à 5 ans) des investissements à réaliser, du chiffre d'affaires de l'entreprise et des charges supportées.

Le plan financier, réalisé à l'aide des informations contenues dans le plan d'affaires, permet de déterminer si le projet est **viable** ou non. Il donne une idée claire de la rentabilité attendue et des capitaux nécessaires. Il constitue la base des discussions entre l'entrepreneur et les bailleurs de fonds potentiels.

L'entrepreneur doit ensuite déterminer les fonds qu'il est prêt à investir lui-même dans son activité. Cette décision aura un impact sur sa capacité à trouver un financement externe.

Étape 3 : Identifier les modes de financement les plus adaptés

Pour faire son choix entre les différentes formules de financement disponibles, l'entrepreneur doit se poser la question initiale suivante : suis-je prêt à abandonner une partie du contrôle de l'entreprise en échange de financement et de soutien technique ?

Si oui, il est possible de rechercher des **investisseurs en capital (capital risque ou quasi-capital)** ; voir la partie sur les

Vade-mecum du plan d'affaires

1. Le résumé. À rédiger en dernier mais sera lu en premier ! Soyez convaincant !

2. L'entreprise et ses promoteurs

- *Les promoteurs* : Qui êtes-vous ? (compétences, motivation, complémentarité, etc.)
- *Historique* : Quel est votre parcours ? Comment l'idée et/ou l'entreprise est-elle née ?
- *Entité juridique* : Dans quelle structure comptez-vous travailler ?

3. Produits / services et marché

- *Les produits ou services* : Que proposez-vous ?
- *Le marché* : À qui s'adressent vos produits et/ou services ?
- *La concurrence* : Qui trouve-t-on sur le marché ?

4. Forces et faiblesses

- *Forces* : Quels sont vos point forts (produits/services) ?
- *Faiblesses* : Quelles sont vos faiblesses ?
- *Opportunités* : Quelles sont les opportunités de marché ?
- *Menaces* : Quelles sont les menaces, les risques ?

5. Orientations stratégiques

- *Spécialité de l'entreprise* : Quelle est votre spécialité ?
- *Cible* : Qui sont précisément vos clients ?
- *Positionnement* : Comment l'entreprise se différencie-t-elle des autres ?
- *Objectifs* : Comment voyez-vous votre entreprise à long terme ?

6. Approvisionnement et production

- *Cycle d'approvisionnement* : Comment et chez qui vous approvisionnez-vous ?
- *Cycle de production* : Comment et avec quels partenaires produisez-vous ?

7. Commercialisation

- *Politique de prix* : Quelle est votre politique de prix ?
- *Promotion et force de vente* : Comment vous faites-vous connaître ?
- *Cycle de distribution* : Comment touchez-vous le client final ?

8. Recherche et développement (R&D)

- *Programme de R&D* : Que souhaitez-vous développer ?
- *Organisation et administration*
- *Gestion* : Qui se charge de la gestion administrative ?
- *Personnel et structure* : Comment l'entreprise est-elle structurée (organigramme des fonctions, flux d'informations, etc.) ?

9. Structure des coûts et des recettes

- *Le chiffre d'affaires* : Combien l'entreprise vend-elle ?
- *Les frais généraux* : Quels sont vos frais de fonctionnement ?
- *Les investissements* : Quels sont les besoins en investissements ?
- *Le prix de revient* : Que coûtent ses produits à l'entreprise ?
- *Mode de financement* : Comment vous financez-vous ?

10. Les états financiers

- *La trésorerie* : Quelle sera votre trésorerie les douze premiers mois d'activité ? (plan de trésorerie)
- *Compte de résultats prévisionnels* : Quel sera l'ensemble des charges et des produits des activités de l'entreprise durant les trois premières années ?

instruments. Sinon, l'entrepreneur se tourne vers les formes plus classiques de financement que sont **l'emprunt à long terme et le leasing** (voir la partie sur les instruments).

Étape 4 : Rechercher les financeurs

L'entrepreneur doit d'abord identifier les institutions susceptibles d'octroyer un financement, puis les contacter pour présenter le projet. **Certaines IFD accompagnent dans ces démarches** l'entreprise qu'elles ont accepté de financer, en aidant les propriétaires à structurer leur démarche et à professionnaliser leur approche.

Et après ?

Lorsque l'entreprise est en phase de démarrage ou de croissance, ses propriétaires peuvent être confrontés à des difficultés techniques, financières ou organisationnelles. Pour y faire face, ils peuvent dans certains cas bénéficier d'un **soutien technique sous forme de missions de consultance ou de formations**. Face à un problème temporaire de trésorerie, l'entreprise peut avoir recours au **crédit de caisse ou à l'avance à terme**.

VERS QUELLES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT SE DIRIGER ?

Caractéristiques générales

En ce qui concerne les critères d'éligibilité, un certain nombre d'éléments sont généralement pris en compte, quel que soit le type d'IFD :

- ▶ la nationalité du promoteur et/ou de l'entreprise ;
- ▶ la localisation de l'entreprise et le pays dans lequel aura lieu l'activité économique ;
- ▶ la nature de l'activité économique ;
- ▶ la gouvernance de l'entreprise et les compétences techniques avérées du promoteur.

En dehors de quelques IFD régionales africaines, toutes les interventions en faveur des TPE/PME des institutions présentées dans le guide sont des interventions financières indirectes ; les interventions financières directes de ces institutions vont en effet à des projets plus importants nécessitant un investissement de 500 000 euros au minimum.

Les IFD soutiennent donc le secteur des petites entreprises par des **initiatives indirectes visant à renforcer leur accès financier auprès des institutions financières locales** (banques commerciales ou IMF) en octroyant à celles-ci des lignes de crédit ou de crédit-bail, des avances globales spécialisées ou en concluant des accords cadres de refinancement. Elles investissent également dans des fonds de participation (souvent régionaux) actifs ou spécialisés dans ce secteur.

Elles développent par conséquent tout un réseau d'institutions financières intermédiaires partenaires (banques, fonds d'investissement, sociétés de crédit-bail, institutions de microfinance¹, etc.).

Certaines font de même pour ce qui est de l'**appui technique**, en participant notamment à des programmes locaux d'accompagnement aux entreprises, exécutés par des organismes intermédiaires nationaux ou internationaux. Plus rarement, certaines proposent directement des services d'appui technique auprès des PME des pays ACP, comme le Centre pour le développement de l'entreprise (CDE).

¹ Les institutions de microfinance (IMF) font l'objet d'une rubrique spécifique dans le guide qui propose notamment une liste des IMF les mieux notées par les agences de *rating* dans les treize pays étudiés.

Les institutions financières de développement (IFD) par catégorie

Les IFD bilatérales européennes

- AWS (Autriche)
- BIO (Belgique)
- CDC (Grande-Bretagne)
- COFIDES (Espagne)
- DEG (Allemagne)
- FINNFUND (Finlande)
- FMO (Pays-Bas)
- IFU (Danemark)
- NORFUND (Norvège)
- OeEB (Autriche)
- PROPARCO (France)
- SBI-BMI (Belgique)
- SIFEM (Suisse)
- SIMEST (Italie)
- SOFID (Portugal)
- SWEDFUND (Suède)

Les IFD régionales africaines

- Le Groupe de la Banque africaine de développement : BAD, Fonds africain de développement (FAD), Fonds spécial du Nigeria
- Fonds africain de garantie et de coopération économique (FAGACE)
- Fonds de solidarité africain (FSA)
- Banque ouest-africaine de développement (BOAD)

- Banque de développement des États de l'Afrique centrale (BDEAC)
- Banque de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe pour le commerce et le développement (Banque de la ZEP)
- Banque de développement d'Afrique du Sud (DBSA)

Les IFD régionales européennes

- Centre pour le développement de l'entreprise (appui technique uniquement)
- Banque européenne d'investissement

Les IFD multilatérales

- Société financière internationale (SFI)
- Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA)

Le guide offre des tableaux récapitulatifs des principales caractéristiques (conditions d'accès, instruments, etc.) des IFD mentionnées. Ces institutions font toutes l'objet d'une fiche technique détaillée sur le site <http://www.pme-guide.org>

QUELS SONT LES INSTRUMENTS EXISTANTS ?

Les instruments financiers

● Les participations au capital

Le capital est un ensemble de ressources mises à la disposition d'une entreprise par ses propriétaires. Ces ressources peuvent être de nature financière, matérielle ou immatérielle. Lorsqu'un financeur entre au capital de l'entreprise par un apport de fonds, on parle de capital-risque.

L'investisseur apporte du capital à l'entreprise aux côtés de ses fondateurs ; il devient un des propriétaires de l'entreprise, participe à la prise de décision et reçoit une part des bénéfices ; l'opération ne garantit ni intérêt ni récupération des sommes investies.

L'octroi de capital-risque est en général couplé à d'autres formes de financement : prêts mezzanines, prêts subordonnés et emprunts à long terme (voir plus loin).

● Le quasi-capital : entre emprunt à long terme et participation au capital

Le quasi-capital désigne un ensemble de méthodes de financement que leurs caractéristiques placent entre le crédit à long terme et la participation au capital, ce qui leur vaut le surnom imagé de « **financements mezzanine** ». Ils sont également appelés « emprunts junior » (*junior debt* en anglais).

Comme les prêts, les financements mezzanine ont une **durée limitée** inscrite dans le contrat et un rendement garanti au moins en partie. Comme les participations au capital, ces financements ne sont pas assurés d'être remboursés ; ils sont en effet dits « **subordonnés** », ce qui signifie qu'en cas de faillite, ils ne seront remboursés **qu'après l'apurement des autres dettes de l'entreprise**.

Les financements mezzanine prévoient en général la **convertibilité totale ou partielle** de l'emprunt en capital, à la discrétion du bailleur de fonds mais selon des modalités fixées lors de la signature du contrat.

● Les crédits à long terme

Les crédits à long terme, appelés aussi « **prêts senior** » (*senior debt* en anglais) sont des outils de financement à moyen et long terme aux caractéristiques parfois sophistiquées.

➤ **Crédits d'investissement** : prêt à moyen ou long terme accordé à l'entreprise pour lui permettre d'effectuer un investissement bien défini (biens immobiliers ou d'équipement, actifs incorporels, etc.).

➤ **Crédit-bail ou leasing** : contrat à moyen ou long terme permettant de financer l'acquisition d'un bien d'investissement (machine, véhicule, local industriel, entrepôt) : le prêteur achète lui-même le bien et le met ensuite à la disposition de l'emprunteur moyennant paiement d'un loyer. Au terme de la période de location, l'emprunteur peut éventuellement acheter le bien à un prix également convenu dans le contrat.

● Les crédits à court terme

Les crédits à court terme servent à venir en dépannage de trésorerie lorsque l'entreprise est à court de liquidités. Les crédits à court terme sont du ressort des banques commerciales. **Les IFD ne proposent pas ce type de produit financier.**

➤ **Crédit de caisse** : faculté pour l'entreprise de présenter un solde débiteur sur son compte en banque.

➤ **Avance à terme fixe** : prêt à court terme « classique ».

➤ **Crédit d'escompte** : consiste à tirer une traite sur les clients de l'entreprise et à l'escompter ensuite auprès de sa banque. À l'échéance, le client de l'entreprise règle le montant de sa dette directement à la banque.

➤ **Factoring** : mécanisme par lequel une entreprise spécialisée s'occupe pour le compte de son client de la gestion du recouvrement des factures en échange d'une commission.

● Les garanties

Les systèmes de garanties permettent à l'institution financière de **réduire le risque** que l'entreprise à laquelle elle accorde un prêt soit incapable de faire face à ses **obligations de remboursement**. Ces garanties peuvent prendre deux formes :

➤ **garanties personnelles** : une ou plusieurs personnes physiques ou morales s'engagent à honorer les obligations de l'emprunteur en cas de défaillance. Ce mécanisme s'appelle le **cautionnement** ;

➤ **garanties réelles** : un bien meuble ou immeuble est laissé au prêteur en garantie, ou désigné comme tel dans un contrat ou un acte notarié. Selon les modalités de garantie et la nature du bien, on parlera d'**hypothèque** (bien immobilier), de **gage** (bien mobilier) ou de **nantissement** (bien mobilier restant en possession du débiteur).

La plupart des IFD exigent des garanties de la part des bénéficiaires de prêts. Par ailleurs, **les IFD peuvent proposer des garanties bancaires**, consistant à se porter caution pour l'emprunteur, pour faciliter l'accès de celui-ci au crédit.

● La couverture des risques dans le cadre des activités d'investissement et d'exportation

Les organismes de crédit ont développé des instruments de financement destinés spécifiquement au commerce international. Ces instruments permettent de **répondre à deux préoccupations essentielles des entreprises** :

➤ le « **risque de contrepartie** » : il s'agit de l'insécurité engendrée par le fait qu'une entreprise ne dispose pas des connaissances et des informations suffisantes pour juger de la fiabilité et de la solvabilité de leur partenaire commercial ;

➤ **les formalités douanières** : les droits de douane viennent s'ajouter au prix de la marchandise et aux frais d'expédition, et doivent être acquittés avant l'écoulement des marchandises, ce qui nécessite un financement spécifique.

Diverses formules de crédits à l'exportation et les assurances nécessaires sont commercialisées par les banques et les sociétés d'assurances privées. Les produits proposés sont notamment les **crédits documentaires**, les **assurances sur transport des marchandises**, et les **assurances contre la résiliation de contrats**.

Par ailleurs, la plupart des États de l'OCDE ont établi des organismes dont le rôle est de faciliter les activités d'exportation. Ces organismes proposent

d'une part des garanties supplémentaires ou des extensions de couverture liées à des contrats de crédit ou d'assurance existants, d'autre part des produits non commercialisés par le secteur privé.

Certaines IFD, comme le MIGA, proposent pour leur part des garanties qui couvrent spécifiquement les risques liés aux investissements directs étrangers.

Les instruments techniques

La plupart des IFD ne souhaitent pas se limiter au seul financement de projets d'investissement. Le rôle des instruments techniques est de procurer aux entrepreneurs les outils et les connaissances qui leur permettront d'affiner leur projet, d'optimiser la recherche de financement et de mieux gérer le démarrage du projet.

L'appui technique peut être proposé **indépendamment du financement**. Il s'agit alors d'un apport d'expertise réalisé par l'IFD elle-même ou par des consultants extérieurs, dont le coût est supporté au moins en partie par l'entrepreneur.

Il peut aussi intervenir **conjointement** au financement total ou partiel du projet. Dans ce cas, le soutien proposé concerne la recherche d'autres investisseurs pour compléter le financement du projet et un apport d'expertise lors de l'exécution.

L'appui peut intervenir à chaque phase du projet :

► Phase de planification (pré-investissement)

L'appui à la réalisation de l'**étude de faisabilité** peut prendre plusieurs formes, directes ou indirectes : prise en charge d'une partie des coûts liés à l'étude ; mise à disposition d'experts en partie rémunérés par l'entreprise ; accompagnement à la structuration du dossier de financement.

Parmi les institutions bilatérales européennes, **BIO, FinnFund et Simest** proposent une intervention directe. Le **CDE** octroie des appuis sur la base d'un dossier soumis par l'entrepreneur. Pour les **institutions régionales africaines**, l'intervention est toujours liée à une future participation au financement de l'entreprise. Les **institutions multilatérales** mettent gratuitement à disposition des investisseurs des outils d'information en ligne (voir Instruments particuliers).

► Phase de financement (investissement)

En ce qui concerne l'élaboration du **plan financier**, l'appui des IFD peut être accordé de deux manières :

- soit directement, lorsque l'IFD intervient dans les frais de réalisation du plan de financement ou propose l'assistance — rémunérée partiellement — de ses experts (rare) ;
- soit indirectement, lorsque l'IFD a accepté de participer au capital de l'entreprise et lui fournit son assistance pour obtenir le reste du financement de son projet.

En ce qui concerne la recherche d'investisseurs, en dehors du CDE, l'appui à cette recherche est apporté par les IFD lorsqu'elles participent elles-mêmes au financement du projet.

► Phase de lancement de l'activité (post-investissement)

Durant la phase d'activité, des besoins peuvent se faire ressentir au niveau de l'**assistance technique** (apport extérieur d'expertise pour résoudre un problème technique ou de gestion) ou de la **formation du personnel** (à des techniques de gestion ou de production spécifiques).

Certaines IFD proposent ce type d'appui, uniquement aux entreprises avec lesquelles elles ont déjà un accord de financement (BIO, FinnFund, Simest), exception faite du CDE qui propose formation du personnel, assistance marketing ou spécifique, diagnostics et audits. Les institutions multilatérales ne proposent pas ce type de service.

● Instruments particuliers offerts par certaines IFD²

SME toolkit : www.smetoolkit.org

Le « SME toolkit » proposé par la SFI est un site Internet qui propose gratuitement aux PME des informations utiles et des petites formations en ligne. Le site principal est en anglais, mais propose une série de liens vers des sites locaux (régions ou pays) en version française.

¹ N.d.R. D'autres sites Internet proposent gratuitement aux PME des informations utiles pour faciliter la rédaction d'un plan d'affaires ou tout autre aspect de la création ou du développement de l'entreprise. C'est le cas par exemple du *Guide de création et de gestion d'entreprise* sur : www.senegal-entreprises.net/creation.htm

- Afrique de l'Ouest (français) : <http://westafrica.smetoolkit.org>
- Algérie (français) : <http://algeria.smetoolkit.org>

Business Edge :
www.businessedge-me.com

Ce site présente des outils et des services de formation à la gestion conçus spécifiquement pour les PME. Il propose 36 outils de gestion différents en marketing, ressources humaines, production, finances et comptabilité, et management.

Doing Business :
www.doingbusiness.org

Ce site contient de nombreuses informations régulièrement mises à jour sur les formalités de création d'une entreprise dans 178 pays. Chaque rapport national contient, outre un commentaire sur l'évolution du pays en termes de facilité d'investissement, dix sections couvrant les aspects les plus importants de la vie d'une entreprise.

FDI net : www.fdi.net

FDI Net est un portail Internet dont l'objectif est de répertorier toutes les ressources et informations intéressantes sur l'investissement direct dans 175 pays du globe. Le visiteur peut aussi bien y trouver des informations sur un pays spécifique que les plus récents appels d'offres publiés à travers le monde.

● Matchmaking

Certaines IFD proposent à leurs partenaires des services de « matchmaking », c'est-à-dire une assistance à la recherche de partenaires commerciaux ou d'investisseurs potentiels dans les pays où ces IFD sont actives. ■