

Action 3 : Outils financiers pour la micro et petite entreprise - Etude terrain (Burkina

**Bonaventure Avagbo
Pius kossi Kougblenou
Dorothée Pierret**

Septembre 2002

• **iram Paris** (siège social)
49, rue de la Glacière 75013 Paris France
Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31
iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **RAMPE**
XXXX

Sommaire

0. INTRODUCTION.....	1
1. LA QUESTION DU FINANCEMENT DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE	3
1.1 La petite et moyenne entreprise et ses besoins de financement	3
1.1.1 <i>La petite et moyenne entreprise : une entité difficile à définir.....</i>	<i>3</i>
1.1.2 <i>Les besoins de financement de la petite et moyenne entreprise...5</i>	<i>5</i>
1.2 Les institutions de financement et leur offre en produits et services financiers.....	5
1.2.1 <i>Les institutions de microfinance.....</i>	<i>5</i>
1.2.2 <i>L'offre de produits financiers.....</i>	<i>7</i>
2. ELÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES POUR L'INTRODUCTION D'UN NOUVEAU PRODUIT FINANCIER DANS UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE.....	9
2.1 Les préalables à la question du financement.....	9
2.1.1 <i>Les préalables pour la petite et moyenne entreprise.....</i>	<i>9</i>
2.1.2 <i>Les préalables pour l'institution de microfinance.....</i>	<i>11</i>
2.2 Les étapes-clés.....	12
2.2.1 <i>De l'idée de nouveau produit à l'expérimentation.....</i>	<i>12</i>
2.2.2 <i>La phase test et la conception des supports.....</i>	<i>14</i>
2.2.3 <i>Evaluation et analyse de la rentabilité.....</i>	<i>15</i>
2.2.4 <i>Formation du personnel et lancement du produit.....</i>	<i>15</i>
2.3 Quelques questions stratégiques qui peuvent se poser	16
2.3.1 <i>Ouverture d'un guichet spécifique ou intégration des produits dans la gamme de l'ensemble du réseau ?.....</i>	<i>16</i>
2.3.2 <i>Les ressources financières pour financer le nouveau produit.....</i>	<i>17</i>
2.3.3 <i>Cadre juridique spécifique ou non.....</i>	<i>18</i>
2.3.4 <i>L'expertise nécessaire pour le développement du produit.....</i>	<i>18</i>
2.3.5 <i>L'articulation du produit avec les autres produits du réseau.....</i>	<i>19</i>

2.4 L'analyse du risque et la couverture par les garanties.	19
2.4.1 L'analyse du risque.....	19
2.4.2 Les outils de garanties.....	19
2.5 Moyens pour faciliter le développement d'outils.....	22
2.5.1 Protocoles d'accord avec les organisations d'appui au secteur privé ou organisations professionnelles.....	22
2.5.2 Protocoles d'accord avec les banques commerciales.....	23
2.5.3 Une mutualisation des risques à travers la garantie interbancaire	23
2.5.4 Le partage des coûts de développement et d'expérimentation ..	24
3. FICHES PRODUITS/SERVICES.....	25
3.1 Produits répondant aux besoins permanents (haut de bilan).....	26
3.1.1 Le crédit à l'installation.....	27
3.1.2 Le crédit bail / location vente.....	29
3.1.3 Le prêt participatif/capital risque	32
3.2 Les outils répondant aux besoins ponctuels (trésorerie)	34
3.2.1 Lignes de crédit/découvert.....	35
3.2.2 Les avances sur marchés/ sur bons de commande.....	37
3.2.3 Affacturage/factoring/ escompte/rachat de créances.....	39
3.2.4 Les crédits de campagne / crédits stockage.....	41
3.3 Les outils répondant aux besoins en services financiers	42
3.3.1 Epargne.....	42
3.3.2 Cautions.....	44
3.3.3 Bons de paiement/retraits déplacés.....	46
4. LES AXES DE RECHERCHE POUR LE GROUPE DE TRAVAIL.....	48
5. LES PROCHAINES ÉTAPES POUR LE GROUPE DE TRAVAIL.....	49

0. INTRODUCTION

Ce travail s'inscrit dans le cadre de l'action 3 « outils financiers » mis en place par le réseau RAMPE. Cette action fait partie d'un ensemble de travaux menés par les membres du réseau, les autres groupes de travail portent sur les thèmes suivants « les outils conseils », « le cadre juridique et institutionnel » et « les indicateurs d'évaluation et de financement des services non financiers ».

Le groupe qui pilote l'action 3 a été constitué en juin 2001 à Brazaville (Congo). Il est composé de sept membres provenant de six pays : ACCOMB (Togo) qui est le chef de file, ABF et PRODIA (Burkina Faso) ; PAPME (Bénin), FJEC (Congo Brazaville), JEMENI (Mali) et AGACES (Cameroun). Ce groupe travaille en partenariat avec l'IRAM.

L'objectif de ce groupe est de mieux cerner les besoins financiers des entreprises et de permettre aux membres du réseau de connaître la panoplie des outils financiers qu'il est possible de développer en direction des petites et moyennes entreprises¹.

Les différentes étapes retenues pour la conduite de cette action sont les suivantes :

- Un inventaire des produits financiers proposés par les membres de RAMPE réalisé par le chef de file du groupe action 3 ;
- Une étude documentaire sur les produits financiers pour les petites entreprises réalisée par l'IRAM ;
- Une étude de terrain permettant d'analyser concrètement les outils financiers réalisée par deux membres de RAMPE et l'IRAM ;
- Un atelier de validation et de capitalisation pour la rédaction d'un guide pour les IMF souhaitant développer des produits et services financiers en direction des petites entreprises. Cet atelier n'a pas encore eu lieu.

Les résultats présentés dans le document qui suit sont issus de l'étude de terrain et enrichis par les travaux préalables. L'analyse a porté essentiellement sur le Burkina Faso et le Bénin, les deux pays retenus d'un commun accord entre l'IRAM et RAMPE pour la conduite de l'étude. Ce document est le fruit d'un travail commun entre le consultant IRAM et les deux consultants RAMPE mobilisés pour l'occasion.

Le document qui suit est organisé de la façon suivante :

¹ Se reporter à la définition retenue dans la partie 1.1

- une réflexion rapide sur la question du financement de la petite et moyenne entreprise permettant de situer le problème
- la présentation d'éléments méthodologiques pour l'introduction d'un nouveau produit financier dans une institution de financement
- une série de fiches produits / services en direction des petites et moyennes entreprises constituée sur ce qui a pu être observé sur le terrain par les consultants
- une proposition d'axes de recherche plus ciblés sur le financement des équipements
- la définition des prochaines étapes pour le groupe de travail

Ce document est une version intermédiaire qui servira de base et sera retravaillée dans le cadre de l'atelier de validation, l'ensemble des membres de RAMPE est invité à compléter ce document notamment par des expériences observées dans d'autres pays. Il pourra être envisagé un approfondissement de l'analyse des produits « phares » retenu par le réseau notamment dans le cadre de l'atelier.

Nous remercions l'ensemble des personnes et institutions² rencontrées dans le cadre de cette étude pour leur disponibilité et leur contribution à nos travaux.

² liste des personnes rencontrées en annexe 1

1. LA QUESTION DU FINANCEMENT DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE

1.1 La petite et moyenne entreprise et ses besoins de financement

1.1.1 *La petite et moyenne entreprise : une entité difficile à définir*

Si tout le monde s'accorde sur le rôle important de la petite et moyenne entreprise comme vecteur de développement dans les pays africains, les contours restent bien souvent difficiles à établir. Les réalités et les potentialités de développement sont très variables d'une entreprise à l'autre. Nous n'entrerons pas dans le débat récurrent sur la définition de la petite et moyenne entreprise et nous partirons de la définition retenue par le réseau RAMPE, cette définition écarte volontairement les critères quantitatifs classiques (chiffre d'affaires, nombre de salariés, reconnaissance juridique...) pour s'appuyer essentiellement sur des critères tels que le profil de l'entrepreneur, sa stratégie et ses relations avec l'environnement.

Les micro entreprises

Le créateur d'une micro entreprise met en œuvre des compétences techniques simples, parfois aidé par sa famille ou un apprenti, pour exercer une activité principale de petite taille en vue de subvenir à ses besoins. Son statut légal est le plus souvent peu clair (quelquefois inscrit au registre du commerce), mais il paie fréquemment des taxes. Son activité nécessite des technologies simples, du petit outillage, pas toujours un local permanent, et un fonds de roulement pour l'achat des matières premières et le renouvellement du petit matériel. Le potentiel d'évolution reste faible. Il s'agit d'une logique de reproduction plutôt que de croissance. Une diversification horizontale est quelquefois possible.

Les petites entreprises

On aborde ici une attitude entrepreneuriale, nécessitant du promoteur certaines formes d'expertise, dès la création. L'activité est bien définie et exercée à plein par le patron, assisté de sa famille et, surtout, de salariés et d'apprentis.

L'entreprise est souvent enregistrée (entreprise individuelle), paie des impôts et participe quelquefois à une organisation professionnelle. La technologie assez simple nécessite toutefois des investissements et des équipements légers, et un local permanent. Le promoteur doit

disposer d'un capital de départ pour l'équipement et d'un fonds de roulement pour les matières premières, le loyer, etc.
S'il y a déjà accumulation de capital et parfois un potentiel de croissance la logique reste celle de la reproduction, notamment par transmission familiale.

Les entreprises moyennes

Une attitude entrepreneuriale, une vision à moyen et à long terme, des capacités techniques et de gestion sont indispensables au promoteur d'une entreprise moyenne. Celui ci travaillera avec un personnel dans une activité spécialisée, parfois diversifiée.

L'existence légale (parfois en société) est le cas général.

La complexité technologique et la production en série nécessitent des moyens de production adaptés sur un site spécialisé. Un capital important et un fonds de roulement parfois considérable sont donc indispensables. Le potentiel d'accumulation et de croissance est réel.

Source : le défi de la petite entreprise, C.Chaze et F. Traoré

La micro entreprise caractérisée par un potentiel de croissance faible et qui s'inscrit plus dans une logique de reproduction que de croissance correspond à une clientèle dont les besoins financiers peuvent être considérés comme satisfaits par la microfinance. Ces besoins sont essentiellement liés à l'acquisition de petits équipements et un apport en fonds de roulement. Par contre la petite et moyenne entreprise telle que définie ci dessus entre dans notre cible d'étude car elle nécessite un effort certain d'adaptation des produits et des méthodes de IMF.

Au-delà de la définition, il nous semble important de souligner les caractéristiques qui rendent le financement de ces entreprises difficiles. Les éléments les plus souvent évoqués comme sources de blocage pour l'octroi d'un financement sont les suivants :

- le statut informel
- l'absence de comptabilité et de chiffres sur leur activité
- l'absence de garanties réelles
- les contours imprécis de la structure (pluriactivité, implication de la famille)
- l'environnement incertain
 - un marché limité
 - un potentiel de croissance limitée
 - une législation pénalisante

En raison de ces caractéristiques, les petites et moyennes entreprises sont considérées comme des acteurs présentant un niveau de risque important pour les institutions de financement.

1.1.2 Les besoins de financement de la petite et moyenne entreprise

Les besoins de financement de la micro et petite entreprise que ce soit pour son installation ou pour son développement sont de deux ordres, d'une part des besoins en fonds de roulement (concours de trésorerie, avances sur marché, crédit stockage...) pour faire face à son cycle d'exploitation, d'autre part des besoins en équipement, investissement pour s'installer ou pour augmenter la capacité de production. Ces besoins sont particulièrement importants du fait de la sous capitalisation de la petite entreprise, l'entrepreneur disposant le plus souvent de quelques équipements vétustes et largement amortis et d'une trésorerie extrêmement tendue.

Ces besoins (fonds de roulement et équipement) sont les besoins classiques d'une entreprise qu'elle soit petite ou grande. La spécificité n'est donc pas tant dans les besoins financiers que dans le profil de la petite entreprise (informel, pas de garanties...).

Parallèlement à ces besoins classiques en matière de financement, les entrepreneurs éprouvent le besoin d'avoir accès à certains services financiers tels que les cautions de soumission, l'épargne, l'assurance et autres services annexes aux produits de crédits généralement proposés. Il s'agira donc de traiter de toute la gamme de besoins qui peuvent être exprimés par les petites et moyennes entreprises.

Enfin au-delà de l'accès proprement dit à des produits et services financiers, on constate que certaines entreprises ayant accès au système bancaire classique et disposant le plus souvent un compte bancaire, préfèrent recourir aux institutions de microfinance pour faire face à leur besoin de financement. L'argument avancé est le manque de souplesse des banques et la difficulté à communiquer avec ces dernières... il semble donc qu'au-delà des conditions formelles d'accès au système bancaire, il demeure une barrière que l'on peut qualifier de « culturelle » qui fait que les établissements bancaires restent des lieux considérés comme peu accueillants, intimidants et peu enclins à comprendre la réalité des entrepreneurs.

1.2 Les institutions de financement et leur offre en produits et services financiers

1.2.1 Les institutions de microfinance

Tout comme les petites et moyennes entreprises, les institutions de microfinance représentent un ensemble très vaste et hétérogène. Il s'agit après tout de petites et moyennes entreprises financières qui

donc présentent d'une certaine manière des caractéristiques communes³.

On peut distinguer différentes catégories :

- Les institutions de microfinance généralistes offrant des services financiers sans distinction du public cible, défini comme les exclus du système bancaire (FECECAM, RCPB, FINDEV).

Ces institutions se sont constituées sur une offre de microcrédit classique. On assiste parfois au développement de crédits en direction de la TPE après plusieurs années d'expérience mais ces activités restent souvent marginales par rapport à l'activité générale du réseau.

- Les institutions de microfinance spécialisées dans le financement de la petite entreprise (PAPME Bénin, PAPME Burkina, PADME...). Ces institutions ont été spécifiquement mises en place pour répondre aux besoins de financement de la petite entreprise. Elles développent le plus souvent leur activité sur la base de ligne de crédit extérieur. Elles proposent essentiellement des services de crédit et peu de services financiers type épargne...

Au sein de ces deux catégories, on peut également distinguer deux sous groupes :

- Les institutions mutualistes, associatives ou sociétaires agréées ou conventionnées en voie d'institutionnalisation ayant déjà plusieurs années d'expérience et ayant acquis une certaine maturité. Elles sont, le plus souvent, d'envergure nationale et dominant le marché (FECECAM, RCPB, PAPME Bénin, PADME).

- Les institutions de taille réduite, créées à l'initiative d'ONG fonctionnant sur des bases associatives ou mutualistes, qui n'ont pas encore entamé un processus d'institutionnalisation et opèrent de façon plus ou moins informelle (accomb, PRODIA.)

Au-delà de la diversité qui caractérise les IMF, on peut rappeler ici quelques grandes caractéristiques des institutions de microfinance :

- une difficulté du secteur mutualiste à transformer ses fonds d'épargne, qui sont le plus souvent volatiles, en crédit. Certains réseaux sont surliquides alors que d'autres prennent des risques importants en ne respectant pas les ratios de liquidité.

³ Le projet Appui Direct aux Opérateurs Privés au Burkina offre des services d'appui pour les PME et définit les institutions de microfinance comme des PME financières.

- une domination d'une offre en direction des producteurs agricoles (pour les réseaux en milieu rural) et des petits commerces (pour les institutions en milieu urbain), dans tous les cas la cible des entreprises et des artisans reste extrêmement marginale.
- la présence de quelques institutions spécialisées dans le travail avec les PME mais qui alors se limitent à des offres de crédit direct (PADME - Bénin, ACEP - Sénégal) et n'offrant pas de services annexes (par exemple : épargne).
- un manque de connaissance du secteur de l'entreprise privée par les institutions de microfinance et une tendance à limiter la prise de risque en limitant les montants de crédits.
- Enfin on observe une nette priorité à favoriser le financement du développement des entreprises plutôt que la création.

Caractéristiques des IMF	IMF généralistes	IMF spécialisées
IMF institutionnalisées	RCPB, FECECAM, FINDEV	PAPME, PADME
IMF informelles	ACOMB	? ?

1.2.2 L'offre de produits financiers

L'offre en produits et services financiers reste relativement limitée pour la clientèle des PME. Comme nous l'avons déjà souligné, l'offre en produits financiers est essentiellement orientée vers les exploitants agricoles et les commerçants. De plus les produits proposés sont en général des produits de durée réduite (< ou = à 24 mois). Seules les institutions spécialisées ont développé une offre spécifique en direction des PME, il s'agit le plus souvent d'institutions de crédit direct (PAPME - Bénin et Burkina, PADME..), dans ce cas là les montants proposés sont supérieurs aux montants octroyés par les institutions de microfinance généralistes .

D'une manière générale l'on peut dire qu'il existe une offre en produits de crédit court terme qui devrait permettre de satisfaire les PME. Un entrepreneur à la recherche de trésorerie doit pouvoir faire face à ses besoins à travers les différentes institutions de la place. En ce qui concerne les montants, ils sont extrêmement variables d'une institution à une autre, ils restent cependant en général inférieurs à 5 millions FCFA.

L'offre en produits de crédit équipement reste par contre extrêmement limitée et les financements dépassent rarement les 36 mois. Ces

financements peuvent être plus conséquents et aller jusqu'à 20 millions pour les réseaux mutualistes ou pour certains réseaux spécialisés.

Enfin la réflexion sur l'offre de services financiers (épargne, moyens de paiement, assurance..) reste encore limitée, quelques services sont au stade de l'expérimentation et demandent à être validés pour une plus large diffusion.

⇒ La question du financement de l'entreprise reste un sujet à part entière et des outils sont à développer si l'on veut accompagner l'essor des PME en Afrique.

2. ELÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES POUR L'INTRODUCTION D'UN NOUVEAU PRODUIT FINANCIER DANS UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE.

2.1 Les préalables à la question du financement

2.1.1 Les préalables pour la petite et moyenne entreprise

Cette étude s'attache à la définition d'outils de financement spécifiques à la petite et moyenne entreprise, toutefois il est important de rappeler que la mise en place de ces outils ne sera pas suffisante pour résoudre la globalité de la question du financement. En effet certains préalables sont nécessaires pour une bonne utilisation de ces outils.

La formation des entrepreneurs en matière de gestion et d'analyse de la rentabilité est indispensable si l'on veut permettre aux entrepreneurs une bonne utilisation des outils qui seront mis à leur disposition. Permettre l'accès des entrepreneurs à des crédits de montant plus important n'est pas sans risque pour l'entrepreneur et il est indispensable en amont de veiller à ce que l'entrepreneur acquiert les compétences pour gérer des montants plus élevés, ou des outils financiers plus complexes en terme de gestion comptable. Par exemple le crédit bail est souvent présenté comme étant trop complexe pour les entrepreneurs qui ne comprennent pas le mécanisme et se méfient d'un outil dont ils ne mesurent pas toutes les conséquences. Au-delà de la formation en gestion, il est indispensable de s'assurer également du bagage technique de l'entrepreneur notamment lors de l'introduction d'un équipement relativement sophistiqué.

La taille et l'accès aux marchés, l'entrepreneur a trop souvent tendance à penser que l'accès au crédit lui permettra d'avoir l'accès aux marchés. Un entrepreneur qui s'endette croyant que cela lui ouvrira la porte des marchés peut se retrouver dans une situation très difficile. Accompagner financièrement l'entreprise pour un meilleur niveau d'équipement et donc de production suppose de s'assurer par ailleurs que le marché est extensible, que l'accès n'est pas verrouillé et que les conditions de soumission sont accessibles.

Exemple

On peut évoquer le cas de cet entrepreneur de BTP qui a négocié un crédit d'équipement de 10 millions FCFA croyant que cet équipement lui permettrait de gagner le marché. Malheureusement au-delà de l'équipement, il lui manquait les relations indispensables pour accéder à ce marché public. Pour pouvoir honorer son crédit avec beaucoup de

retard, il a dû revendre 50% de sa société à son concurrent qui avait gagné le marché. Triste aventure pour un entrepreneur qui a pensé que seul le crédit lui permettrait de résoudre l'ensemble des obstacles auxquels il est confronté et triste expérience pour cette IMF qui a sous-estimé les contraintes de l'environnement.

On peut également citer l'exemple de cet entrepreneur en menuiserie qui s'est endetté pour l'achat d'un tour de 15 millions et qui n'a jamais réussi à le rentabiliser car la capacité de production de ce tour était supérieure au marché de l'entrepreneur. L'entrepreneur avait surestimé son marché et a dû revendre son tour à un prix beaucoup plus bas.

La nécessité d'articuler plusieurs outils de financement.

L'entrepreneur n'a pas un besoin financier unique mais des besoins divers (équipement, fonds de roulement, services financiers), il est important de veiller à l'articulation entre les différents outils financiers et de s'assurer que l'entrepreneur a accès aux outils nécessaires. Un établissement financier qui ne fait que du crédit à l'équipement ne permet pas pour autant à l'entrepreneur de gérer au mieux cet équipement s'il lui manque par ailleurs le fonds de roulement nécessaire. De nombreuses structures ont suite à ce constat développé des produits financiers complémentaires c'est le cas du PAPME Burkina qui a introduit récemment des facilités de trésorerie dans sa gamme de produits financiers ou encore de BURKINA BAIL qui va développer des services d'affacturage.

Le niveau de structuration de la profession est un élément important qui peut permettre aux entrepreneurs de mieux peser dans les négociations avec les IMF de contourner certaines de leurs difficultés notamment pour la question des garanties. En effet on observe que les professions organisées parviennent plus facilement à avoir accès à des financements. Dans de nombreux pays on assiste aujourd'hui à la mise en place d'associations professionnelles et de fédérations d'artisans qui visent à aider les entrepreneurs à obtenir collectivement ce qu'ils ne parviennent pas à avoir individuellement.

La profession des photographes au Bénin

L'expérience des photographes au Bénin est extrêmement intéressante avec la création d'une union des mutuelles des photographes de Cotonou qui est un réseau de financement propre aux photographes. La structuration de cette profession leur a permis de créer un laboratoire photographique commun aux membres de la mutuelle disposant d'équipements de haute technologie.

2.1.2 Les préalables pour l'institution de microfinance

S'il y a des préalables du côté de la petite et moyenne entreprise pour une bonne gestion des outils mis à sa disposition, il y a également des préalables pour l'institution de microfinance qui souhaiterait développer ces nouveaux produits.

En effet s'engager dans le développement de nouveaux produits financiers n'est pas sans risque pour une IMF, il est important avant de se lancer dans cette aventure de veiller à ce que l'IMF dispose des moyens techniques pour faire face à ce type de développement.

Le niveau de maturité de l'IMF nous semble être un préalable important pour l'introduction de nouveaux outils. Une institution trop « jeune » doit d'abord valider les produits existants et éviter une multiplication de produits entraînant une certaine confusion pour les clients ainsi que pour les agents en charge de leur promotion. Nous invitons les institutions à n'envisager une diversification de leur offre de produits financiers qu'après avoir suffisamment « rodé » leurs procédures et les produits initiaux.

Le niveau de viabilité de l'IMF est un élément important pour se lancer dans une diversification en direction des petites et moyennes entreprises. C'est parfois la recherche de la rentabilité au niveau de l'IMF qui sera à l'origine du développement de nouveaux produits plus rentables. Quelquesoit la motivation, le lancement d'un nouvel outil constitue un investissement en temps et en moyens que l'IMF va devoir financer. Certaines institutions parviennent à décrocher des subventions pour la conduite d'une phase test toutefois l'étude en amont est rarement financée par l'extérieur.

Le public cible de l'institution et les missions originelles peuvent être remis en cause lors de l'introduction d'un nouveau produit orienté spécifiquement vers la petite et moyenne entreprise. Il est important que l'institution de microfinance ait défini au préalable sa stratégie en termes de missions et de public cible afin d'éviter le développement d'outils en contradiction avec les missions qu'elle s'est donnée. En général il est recommandé que l'institution ait réalisé au préalable un plan d'affaires lui permettant d'inscrire le développement de nouveaux produits dans sa stratégie globale.

Enfin nous attirons l'attention des institutions de financement sur **leur responsabilité vis à vis de l'entrepreneur et de son financement**. En effet au-delà de la commercialisation de produits financiers qu'elles auraient développés, il est très important que les institutions financières prennent conscience du rôle qu'elles ont à jouer en terme de conseil financier auprès des petites entreprises. Tous les crédits ne sont pas bons à prendre pour une entreprise et il est

nécessaire de s'assurer que le produit soit adapté à la structure financière de l'entreprise et que la rentabilité de l'activité financée soit suffisante pour supporter le coût du crédit. De plus il est important de veiller à une certaine régulation entre les entrepreneurs et ne pas les fragiliser en déversant des montants très importants sur un secteur d'activité sans se soucier des effets de concurrence et de saturation du marché.

2.2 Les étapes-clés

Le développement d'un nouveau produit au sein d'une institution est le fruit d'un long travail entre le stade de l'idée et la généralisation du produit au sein du réseau. Nous avons essayé ci dessous de distinguer les différentes étapes clés pour une institution financière tout en sachant que ce type de démarche est rarement linéaire et que l'ordre des étapes peut dans certains cas être inversé. La démarche doit rester dans tous les cas itérative. Toutefois l'idée est de parvenir à définir une certaine méthodologie pour l'introduction d'un nouveau produit et d'éviter les expérimentations « sauvages » pouvant mettre en péril l'équilibre de l'institution. L'on observe que d'une manière générale la démarche retenue est le processus de recherche action, permettant tout en testant un réajustement et une validation des étapes antérieures.

2.2.1 De l'idée de nouveau produit à l'expérimentation

- La constitution d'un groupe de travail

L'idée est le plus souvent issue des discussions avec les agents de terrain, les bénéficiaires et autres acteurs de l'institution pouvant faire remonter une information. Cela suppose que l'institution se soit doter en amont des outils permettant une bonne circulation de l'information et que l'équipe de direction soit suffisamment ouverte pour que les salariés ou les bénéficiaires s'autorisent à exprimer de nouveaux besoins, de nouvelles idées. Mais au-delà des besoins exprimés, l'idée peut également venir d'un souci de rentabilité de l'institution et/ou d'une volonté de diversification des risques et de la clientèle. Une idée jugée comme pertinente à priori nécessite alors la création d'un premier groupe de travail chargé d'approfondir et de valider la pertinence de l'idée. Une fois la pertinence reconnue, ce groupe a alors pour mandat de conduire l'ensemble des opérations permettant la mise en place d'un nouveau produit. Cette équipe peut être composée de représentants de la direction et de personnes travaillant directement sur le terrain, de salariés et d'élus.

- L'étude de marché

L'étude de marché doit permettre à l'institution financière de rassembler et d'analyser les informations permettant de développer des produits et services adaptés au marché.

Les objectifs de l'étude de marché sont les suivants :

- vérifier que les clients escomptés existent réellement
- mesurer les potentialités de cette demande en hypothèse de chiffre d'affaires tant en montant qu'en délai de réalisation
- définir les contours du produit ou service proposé et tester l'idée auprès des clients
- vérifier l'état de la concurrence, les concurrents offrent-ils déjà ce type de produit et à quelles conditions ?

Cette étude est relativement lourde et suppose d'avoir une méthode pour parvenir à collecter les informations nécessaires.

Le Centre d'Innovation Financière a développé **un guide consacré à l'utilisation des outils de la méthode active de recherche participative (MARF) pour l'analyse des besoins financiers de clients actuels et potentiels des systèmes financiers décentralisés dans le cadre d'une étude de marché.** Ce guide met clairement en évidence la difficulté de collecter une information sur les bénéficiaires et leurs attentes par rapport aux produits financiers et la nécessité de développer des outils spécifiques de collecte de données et d'analyse.

- L'analyse des expériences similaires dans d'autres institutions

Parallèlement à l'étude de marché il est important de collecter des informations sur les expériences similaires menées dans d'autres institutions et/ou dans d'autres pays. Cela peut se traduire par la collecte d'informations, par un déplacement dans l'institution pour interroger les responsables produits ou encore par un stage plus long permettant de mieux comprendre les conditions de mise en place de l'outil.

Il est nécessaire d'effectuer une recherche suffisamment large, il est possible de collecter des informations en envoyant des messages sur des listes de discussions spécialisées (espace finance), à l'intérieur de réseau RAMPE et auprès des opérateurs de microfinance connus par l'institution.

- L'analyse des contraintes

Enfin l'analyse des contraintes pour l'implantation de ce produit que ce soit au niveau législatif (domaine d'activité de l'IMF, contraintes en termes de ratios prudentiels, recours judiciaire), au niveau des ressources humaines (besoins en formation, organisation interne) ou encore en termes de source de financement disponible est indispensable pour évaluer la faisabilité. Par ailleurs une première évaluation sommaire sur les conditions de la rentabilité pourra être faite. Si l'évaluation financière approfondie sera conduite à l'issue de la période test, il est important avant d'aller plus loin dans

l'engagement de la démarche de s'assurer d'un potentiel de rentabilité pour le produit à développer.

2.2.2 La phase test et la conception des supports

- Adaptation du design du produit ou service au contexte d'implantation

Il s'agit de la phase de conception proprement dite qui consiste sur la base des informations collectées à définir les caractéristiques techniques du produit ou service. Cela concerne à la fois les modalités et les conditions de commercialisation du produit ainsi que le niveau de tarification.

Un premier protocole d'expérimentation est rédigé qui servira de base pour la phase test, il sera adapté et revu tout au long de la période test.

- Définition des supports et outils

Rapidement l'équipe sera amenée à définir des documents supports (contrat, bordereaux, formulaires...) pour la conduite de l'expérimentation. Faut-il des formulaires différents de ceux utilisés actuellement dans le réseau que ce soit pour le bénéficiaire ou pour les documents internes ?

Ces supports évolueront probablement tout au long de la phase test qui permettra de voir quelles sont les informations indispensables pour ce nouveau produit ou service. L'idée étant d'avoir les supports les plus légers et les plus simples possibles et d'éviter leur multiplication.

- Identification des conditions de conduite du test

L'institution doit sélectionner et définir le site d'expérimentation et l'échantillonnage. Il est nécessaire de circonscrire le test et d'éviter une généralisation trop rapide. Cela peut se limiter à une caisse en particulier ou à un nombre limité de tests dans quelques caisses déterminées. Au-delà du site, il est important de déterminer la durée du test, elle doit être suffisamment longue pour pouvoir avoir du recul. Un minimum de 6 mois semble nécessaire par contre la durée peut être plus allongée en fonction du type de produit et des conditions d'expérimentation.

Enfin un budget doit être établi pour déterminer les ressources mobilisables pour la conduite de l'expérimentation. Au-delà du groupe de travail une personne peut être clairement responsabilisée pour le suivi de l'expérimentation.

Exemple de l'expérimentation « Bons de paiement » au PAPME Bénin

Cette expérimentation a pris plus de deux années entre l'idée initiale et la généralisation de ce service à l'intérieur du réseau. De nombreuses étapes ont marqué le développement de ce produit l'on peut citer :

- l'idée de bon de paiement
- la conception
- le test
- la reconfiguration du produit
- la consultation des autorités bancaires
- la mise aux normes du produit
- la formation des agents
- l'information des caisses sur ce nouveau produit
- la diffusion à l'ensemble du réseau

2.2.3 Evaluation et analyse de la rentabilité

- Evaluation technique du nouveau produit/service

A l'issue de la phase test, une évaluation est nécessaire afin d'évaluer le niveau d'intérêt et de satisfaction des bénéficiaires par rapport au produit (ce produit répond-il à leurs attentes ?, Quels sont les avantages par rapport aux produits déjà proposés par l'institution ?).

Les conditions et les contraintes techniques liées à ce produit sont analysées notamment en terme d'intégration dans le réseau. L'introduction du produit modifie t-elle les habitudes de travail ? Doit-on procéder à des modifications organisationnelles au sein de la structure ?

- Analyse de la rentabilité financière

Au-delà de l'évaluation technique du produit, il est nécessaire d'évaluer la rentabilité potentielle du produit ou service.

Il sera alors important de déterminer si les revenus sont des revenus d'intérêt, des commissions, des frais d'analyse ou d'ouverture de dossiers, des frais de gestion, des droits d'entrée. En fonction de cela pourra être évaluée la progression d'une part des revenus financiers générés par le nouveau produit ou service et d'autre part des charges (financières et autres) liées à cette activité pour évaluer la rentabilité de ce nouveau produit.

- Validation technique et financière du produit

Ce n'est qu'à l'issue de tout ce processus que le nouveau produit ou service pourra être validé par les autorités compétentes.

2.2.4 Formation du personnel et lancement du produit

- Formation du personnel

Une fois le produit retenu et validé techniquement et financièrement, une phase de formation de l'ensemble du personnel est à prévoir pour une appropriation du produit par ceux qui seront chargés de sa diffusion. Un module spécifique sera organisé et un guide de réplification pour l'ensemble des caisses pourra être élaboré.

- **Lancement du produit**

Une stratégie de communication sera définie afin de faire connaître le produit auprès de la clientèle potentielle. Les arguments de vente devront être travaillés et les différents supports de communication seront étudiés.

Une personne au sein de l'équipe peut être responsabilisée pour la diffusion et la communication sur ce nouveau produit ou service.

2.3 Quelques questions stratégiques qui peuvent se poser

Au-delà des différentes étapes clés permettant de parvenir à la mise en place d'un nouveau produit, nous avons identifié quelques questions clés que peuvent être amenées à se poser les institutions souhaitant développer de nouveaux produits ou services en leur sein.

2.3.1 Ouverture d'un guichet spécifique ou intégration des produits dans la gamme de l'ensemble du réseau ?

- Un guichet spécifique pour une clientèle de petits entrepreneurs ?

Le développement de produits ou services financiers spécifiques pour les petites et moyennes entreprises pose inévitablement la question de la position de cette clientèle par rapport à la clientèle cible.

En effet si cela ne pose pas de problème pour les réseaux spécialisés dans l'appui aux petites entreprises (PADME, PAPME, ACEP...), la question reste entière pour les réseaux généralistes qui n'ont pas une clientèle spécialisée.

L'introduction de produits pour les PME nécessite des compétences différentes notamment en terme d'analyse de rentabilité de dossiers de crédit, de plus les risques sont différents et parfois plus importants eu égard aux montants accordés. Certains réseaux préfèrent dans ce cas développer une stratégie d'ouverture de guichet spécifique PME ou point de vente pour ne pas mélanger les différents types de produits et de clientèle. Certains réseaux vont encore plus loin en créant une caisse spécifique (Réseau Niesyguiso au Mali et en projet au sein du RCPB) pour la clientèle des entrepreneurs. L'idée dans ce cas là est de limiter les risques et les effets de contagion à l'intérieur du réseau et de réduire les risques sur l'épargne des membres. Toutefois cela n'est pas sans poser un certain nombre de questions sur le poids de cette caisse atypique à l'intérieur du réseau, de la concurrence entre cette caisse qui fonctionne sur le profil des individus et les autres sur le caractère géographique des clients, sur la captation par cette caisse des « gros » clients qui auraient pu être membre dans une autre caisse,

sur la génération de recettes importantes eu égard aux montants des crédits octroyés alors que les autres caisses sont limitées....

La caisse des entrepreneurs au Mali

La caisse des entrepreneurs est une caisse mutuelle d'épargne crédit dont les sociétaires sont des MPE. Elle peut ainsi se spécialiser dans ce domaine et acquérir les compétences qui manquent au niveau d'une caisse locale. Cette caisse offre des services de crédit aux entrepreneurs pour des montants pouvant aller jusqu'à 2,5 millions FCFA ainsi que des services de dépôts et de bons de paiement. Il s'agit pour les responsables de ces caisses de prendre en compte les besoins non satisfaits au niveau des caisses populaires.

- Un guichet spécifique pour un type de produit ?

Au-delà de la création d'un guichet pour un type de clientèle, il peut y avoir la nécessité de la création d'un département ou d'une structure différente pour un produit spécifique. C'est ce que l'on observe par exemple dans le monde bancaire pour les sociétés de crédit bail. Ce type de produit financier n'est jamais proposé directement dans les banques mais dans des établissements séparés même s'ils sont financés par les mêmes fonds bancaires.

La raison de cette séparation est liée à la fois à la nature des opérations et au traitement comptable qui n'est pas de même nature. De plus les compétences ne sont pas tout à fait identiques notamment en terme de suivi du client et du matériel en leasing. La question peut se poser dans les mêmes termes pour une institution cherchant à développer des services d'assurance.

Cela peut se traduire également par l'introduction de procédures spécifiques à l'intérieur d'un réseau avec le traitement des dossiers de crédit par des instances spécifiques. On peut citer le cas du réseau des banques populaires au Burkina où les crédits supérieurs à 5 millions sont traités au niveau des unions régionales.

La mise en place de guichets ou de procédures spécifiques peut avoir un impact sur les équilibres en matière de gouvernance à l'intérieur du réseau et par une résistance des comités de crédit qui ont alors le sentiment d'être contournés au profit d'instances supérieures.

2.3.2 Les ressources financières pour financer le nouveau produit

Au-delà de la demande et de la viabilité technique et financière d'un service ou produit financier devra être abordée la question des ressources à travers le tableau de financement.

En effet une des grandes difficultés rencontrées par les IMF pour le développement de nouveaux produits en direction des PME est la

question des ressources. En effet les ressources dont ils disposent sont bien souvent des ressources courtes (dépôts à vue) qui ne peuvent être utilisées pour développer certains types des produits de crédit (équipement).

En fonction du type de produits ou services que l'institution veut développer, il est important de se pencher sur la question de la nature et du coût des ressources nécessaires. Une IMF n'aura pas besoin du même type de ressources et des mêmes montants pour développer des services de caution ou du crédit équipement. Tous les produits ne peuvent être financés par l'épargne, il sera alors nécessaire de trouver des fonds extérieurs.

2.3.3 Cadre juridique spécifique ou non

Innover en terme de produits et services financiers ne peut être fait que dans le respect du cadre législatif. Les activités des IMF sont très réglementées et il est important pour une institution de s'entourer des garanties nécessaires pour ne pas se retrouver ensuite pénalisé au niveau législatif. Il est préférable dans ce cas de consulter les autorités monétaires lors de la phase de conception afin de concevoir dès le début le produit ou service en conformité avec le cadre juridique.

Bons de paiement à ne pas confondre avec les chéquiers ?

Les bons de paiement rendent des services très comparables aux chèques toutefois il est très important de ne pas utiliser le terme de chèque qui est interdit pour les IMF. Le PAPME lorsqu'il a développé ce type de produit s'est fait conseiller par les autorités bancaires pour ne pas se voir sanctionner par la suite lors de la diffusion de ce nouveau service.

2.3.4 L'expertise nécessaire pour le développement du produit

Le développement de nouveaux services ou produits peut nécessiter la mobilisation d'une expertise spécifique pour la conception du produit. Il est nécessaire dans ce cas d'identifier le niveau de compétences nécessaire et si celle ci peut être interne ou s'il faut faire appel à une expertise locale ou internationale. Au-delà de la conception du produit, il est important ensuite que l'institution prévoie les moyens nécessaires pour former son équipe pour une appropriation des méthodes.

Le réseau des caisses populaires du Burkina Faso a mobilisé l'expertise du réseau des caisses populaires françaises pour le développement de la caution mutuelle. Cette expertise s'est traduite par quelques

missions d'un expert spécialisé dans les sociétés de caution mutuelle qui est intervenu pour donner des conseils techniques au réseau dans la définition de ce nouvel outil.

2.3.5 L'articulation du produit avec les autres produits du réseau

Enfin une des questions importantes à traiter lors du développement du produit est celle de l'articulation du produit avec l'ensemble des autres produits proposés par le réseau. En effet des situations de concurrence entre produits peuvent être à l'origine d'un échec pour le lancement et le développement

Exemple plan épargne investissement à la FECECAM.

La FECECAM ne s'est aperçu qu'a posteriori que le produit épargne investissement était concurrencé par un produit de crédit équipement qui proposait du crédit dans des conditions identiques sans la contrainte de l'épargne préalable. Le groupe de travail n'avait pas réalisé qu'il fallait différencier légèrement les conditions de crédit (taux, montant...) pour rendre ce produit attractif par la clientèle qui sinon ne percevait pas l'intérêt d'épargner pour avoir accès ensuite à un crédit investissement qu'elle pouvait avoir dans les mêmes conditions sans épargne.

2.4 L'analyse du risque et la couverture par les garanties

2.4.1 L'analyse du risque

L'introduction de nouveaux produits dans une IMF suppose une réflexion sur le niveau de risque. En effet il est important pour l'IMF d'évaluer le risque pris par la mise en place de nouveaux crédits et de se doter des moyens nécessaires pour le limiter.

Il ne s'agit pas d'adopter l'attitude des banques qui ne prêtent que sur garantie matérielle, mais de veiller à ne pas exposer le réseau à des risques trop importants.

Le risque est différent en fonction des produits et services proposés et les réponses devront être adaptées aux situations.

2.4.2 Les outils de garanties

Nous avons identifié différents outils de garanties permettant à l'IMF de limiter son risque en fonction du produit ou service développé. Cette liste n'est pas exhaustive et ne constitue qu'un aide mémoire des outils mobilisables par l'IMF, il est possible de proposer un mixte de ces solutions à l'entrepreneur (concept de panier de garantie - ACEP Cameroun).

- **Les garanties matérielles**

Elles consistent à apporter un bien en garantie de paiement. Elles peuvent se traduire par une mise en hypothèque (qui consiste à engager un bien immobilier, l'emprunteur ne peut plus disposer de son bien tant que le crédit n'est pas remboursé) ou la mise en gage (par exemple d'un véhicule).

- **La caution morale**

La caution morale peut être de deux ordres on peut distinguer l'avaliseur qui se porte garant pour un emprunteur et justifie d'un revenu, d'un salaire et la caution solidaire qui contraint les autres membres d'un groupe à payer pour un des leurs qui ne peut pas rembourser son crédit.

- **La domiciliation des marchés ou des salaires**

La domiciliation des marchés ou des salaires vise à donner l'ordre au client ou à l'employeur de verser le paiement des salaires ou des paiements de facture directement sur le compte de l'IMF. Il est parfois nécessaire de donner des références bancaires, celles de l'IMF n'étant pas reconnues par l'employeur ou le client. Dans ce cas l'IMF donne ses coordonnées bancaires, le versement est alors fait à son nom et c'est elle qui effectue ensuite le versement sur le compte du bénéficiaire du crédit.

- **La caution mutuelle**

Il s'agit d'un système de garantie solidaire. Elle suppose en amont l'organisation d'une profession ou d'un groupement d'entrepreneurs en une société de caution mutuelle indépendante de l'institution de financement. La société de caution mutuelle est une organisation de personnes (souvent du même métier) qui décide de cotiser ensemble pour réunir assez de fonds leur permettant de garantir leurs crédits auprès d'une institution de crédit. La caution mutuelle couvre en général 50% du risque, elle constitue un bon moyen pour responsabiliser les acteurs contrairement aux fonds de garantie classique.

Exemple Société de caution mutuelle au Burkina

Les entrepreneurs soudeurs de Kadiogio se sont organisés en société de caution mutuelle dont le but de garantir financièrement les prêts accordés à ses sociétaires par le Réseau des caisses populaire du Burkina. L'objectif de la SCM est de renforcer par sa garantie la capacité d'emprunt de chacun des sociétaires.

En tant que société mono professionnelle, la SCM est une force de négociation vis à vis du RCPB.

- les artisans d'une même profession connaissent mieux leurs problèmes et les solutions qu'ils proposent
- unis et déterminés, les artisans peuvent convaincre le RCPB de la fiabilité de leurs projets.
- Le RCPB aura davantage confiance en travaillant avec une structure légale.

Autres exemples : Crédit rural de Guinée, Maroc.

- **Cession de titres / cession de bail**

Cela consiste à vendre durant la durée du crédit à l'institution de financement un bien (immobilier). Il y a alors un contrat de vente entre le bénéficiaire et l'institution de microfinance.

Le PAPME établit avec ses bénéficiaires des conventions de vente ou cession de propriété correspondant au montant du crédit. Le document visé par la préfecture s'il s'agit d'une maison ou d'un terrain m PAPME Bénin permet au PAPME d'avoir une garantie plus solide notamment dans un pays où les titres fonciers sont très rares. En retour le promoteur bénéficie de crédit à un niveau qui tient compte de la valeur vénale du bien cédé. A la fin du remboursement du crédit, le bien est revendu au promoteur à un franc symbolique.

- **Les fonds de garantie**

Le fonds de garantie est un mécanisme selon lequel un fonds est déposé dans l'institution prêteuse, pour couvrir en cas de non paiement tout ou partie des sommes dues par les emprunteurs ; dans le cas des artisans, ces fonds sont souvent mis en place par des organismes d'appui, en faveur des personnes qu'ils encadrent.

LE FOBAPE

Le Fonds de Bonification et d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises est un fonds de garantie au service des PME nationales. Il est doté d'un capital de 300 millions de francs mis en place par l'Etat Béninois. Il est géré par l'équipe du CEPEPE. Le FOBAPE contribue au développement des PME en leur facilitant l'accès au financement bancaire et aux marchés publics.

- **L'épargne de garantie**

Il s'agit de demandé au bénéficiaire du crédit de déposer un montant au sein de l'IMF qui lui appartient et qu'il pourra récupérer à la fin du crédit. Ce montant n'est pas utilisable durant toute la durée du crédit et constitue une garantie pour l'IMF en cas de difficulté de paiement. C'est un principe simple souvent utilisé par les IMF toutefois pour des crédits d'un montant important cela peut être difficile, l'entrepreneur n'a pas toujours

la possibilité d'immobiliser une somme importante sur une période aussi longue, en général ce montant constitue l'apport propre pour le crédit. Ce mode de garantie n'est donc utilisée que pour des crédits d'un faible montant.

- La tierce détention de stock

Il s'agit pour l'IMF d'acheter pour le compte de l'entrepreneur de la matière première, des produits semis finis ou du stock de marchandises. Les biens achetés sont stockés dans un magasin, l'IMF et le promoteur ont chacune une clé. Le promoteur paie à l'IMF la valeur des biens utilisés au fur et à mesure qu'il les sort du magasin et sont utilisés.

2.5 Moyens pour faciliter le développement d'outils

Face aux difficultés des IMF à développer des outils de financement pour les MPE, nous avons relevé quelques pratiques observées sur le terrain permettant de lever certains obstacles.

2.5.1 *Protocoles d'accord avec les organisations d'appui au secteur privé ou organisations professionnelles*

Une des grandes difficultés des IMF pour le développement de produits pour les MPE est leur manque de connaissance du secteur de la petite entreprise et leur manque d'expertise pour le traitement des dossiers.

Afin de remédier à cette difficulté un certain nombre d'IMF ont signé des protocoles avec des organismes d'appui aux entreprises privées, ces protocoles sont assortis ou non d'un fonds de garantie.

L'avantage que représente la signature de ce type de protocole pour une IMF est de réduire son risque en laissant l'organisation signataire faire une première sélection des dossiers présentés. Cela permet à l'institution financière de se limiter aux aspects purement financiers et de laisser les aspects techniques aux professionnels de l'appui.

L'inconvénient est que trop souvent ces conventions ne permettent pas aux institutions financières d'internaliser les compétences qui leur manquent. Les projets conservent une grande part de la connaissance du secteur et des compétences supérieures (analyse économique et financière, conception de plan d'affaires pour l'entreprise, connaissance des secteurs économiques financés, appréciation des risques sur les activités, suivi des clients pendant la vie du crédit). Ce type de protocole ne permet pas de transfert réel de compétences, de plus il déresponsabilise dans certains cas les IMF qui se transforment en « tiroir caisse ».

Exemple PRODIA avec le PAB

Le Projet d'Appui des Artisans Burkinabé a signé un protocole avec PRODIA au sein duquel l'association des artisans s'engage pour le bon remboursement du prêt de son membre. Cela se traduit par un appui et un accompagnement technique et l'octroi d'une garantie à hauteur de 50% du prêts.

2.5.2 *Protocoles d'accord avec les banques commerciales*

Un certain nombre d'institutions de financement ont signé des protocoles avec les banques commerciales ce qui leur permet d'accroître leur capacité de financement. En effet ces protocoles leur permettent tout en respectant leur politique de crédit interne fixant un plafond, de donner à un entrepreneur qui a fait ses preuves la possibilité d'accéder à un financement plus conséquent. Ce protocole permet des co financements entre l'institution financière dans la limite de son plafond et la banque commerciale qui apporte le complément. Le risque financier est alors partagé entre les deux institutions.

Exemple PAPME Bénin / BOA

Le PAPME - Bénin a signé avec la Bank Of Africa un protocole de cofinancement des PME qui permet un partage de financement. La banque intervient pour un premier financement à hauteur de 20% ; sur le deuxième financement à hauteur de 40%, sur un troisième financement à hauteur de 60%.

Le promoteur devient au fur et à mesure que ses activités se développe un client permanent de la banque après une certaine période. Le cofinancement permet non seulement un partage de risque à hauteur de la participation de chacun, mais aussi permet à l'entrepreneur de s'habituer progressivement aux normes bancaires.

2.5.3 *Une mutualisation des risques à travers la garantie interbancaire*

La garantie interbancaire repose sur la constitution d'un fonds entre les banques. Un fonds de garantie interbancaire vise à contre garantir les prêts octroyés par les banques.

Ce fonds est constitué par les banques et éventuellement un apport extérieur. L'apport extérieur peut permettre d'orienter ce fonds vers un secteur à privilégier par exemple le secteur de la petite entreprise. Les banques sélectionnent les dossiers qu'elles veulent faire passer par ce fonds pour lesquels elles considèrent qu'il y a un risque résiduel qu'elles ne peuvent couvrir.

L'avantage de ce type de fonds est de rendre les banques plus accessibles pour l'entrepreneur. Elles devraient être capables grâce à ce fonds de prendre plus de risques, elles s'intéresseront davantage au projet de l'entreprise et un peu moins aux exigences de garanties.

L'effet est indirect pour l'entrepreneur, il dépend de la capacité des institutions financières à jouer le jeu.

La constitution d'un tel fonds suppose une capacité de travail en commun entre les institutions financières de la place.

L'exemple du fonds national de réassurance interbancaire des crédits à la PME au Burkina
Ce fonds est à l'étude actuellement au Burkina avec les banques commerciales de la place. Ce fonds serait abondé pour 85% par la banque et 15% par le bailleur. Il s'inspire largement de l'expérience de la SOFARIS en France.

Un tel fonds pourrait tout à fait être mis en place par des institutions de microfinance et géré par l'association professionnelle nationale. La difficulté principale reste la capacité à collaborer et la possibilité d'immobiliser des fonds propres pour la constitution d'un fonds.

2.5.4 Le partage des coûts de développement et d'expérimentation

Comme nous l'avons déjà souligné développer de nouveaux services ou produits suppose un coût pour l'institution de microfinance. Il est possible pour soutenir le développement de nouveaux produits de chercher à réduire ces coûts en partageant les coûts de recherche développement entre différentes institutions. Cela peut être au sein d'une association professionnelle au niveau d'un pays ou au sein d'un réseau au niveau régional ou international.

Exemple du Centre d'innovation financière

Le CIF a pour mission de fournir aux institutions mutualistes et autres institutions communautaires de l'Afrique de l'Ouest, des leviers techniques et financiers leur permettant de développer leur marché respectif par une offre de produits et services diversifiés et rentables. Le CIF travaille sur des produits existants ayant démontré leur rentabilité et sur des innovations présentant un fort potentiel de rentabilité (caisses villageoises, crédit entrepreneur, crédit équipement, crédit habitat, cautionnement mutuel, épargne santé et scolaire, épargne migrante et transfert d'argent, domiciliation de salaire, dépôt à terme, ordre de paiement, assurance vie.....). Le CIF se définit comme un centre de recherche et développement pour les réseaux.

3. FICHES PRODUITS/SERVICES

Les fiches présentées ci dessous reprennent les principes de produits ou services observés sur le terrain. Nous avons retenu les outils qui nous semblent répondre aux contraintes (manque de garanties des PME, risque important, manque de ressources longues des IMF) auxquelles sont aujourd'hui confrontées les IMF dans leur offre de produits financiers pour les MPE. Le choix a été fait dans un premier temps de présenter l'ensemble des produits et services en direction des PME. Ce ne sera que dans un second temps (partie 4) que les consultants proposent d'approfondir l'analyse des produits financiers permettant le financement de l'équipement.

Les fiches sont toutes organisées de la même façon, elles comportent :

- une présentation de l'outil
- le point de vue de l'IMF
- le point de vue de l'entrepreneur
- les contraintes liées à l'outil
- Des exemples
- Commentaires sur l'outil et sur son adaptation pour la microentreprise et pour la microfinance

Nous avons classé ces fiches en cinq rubriques :

- les outils qui répondent aux besoins permanents

Crédit installation

Crédit bail / location vente

Crédit participatif/capital risque

- les outils qui répondent à des besoins ponctuels

Avances sur marchés

Affacturation/factoring/escompte/

Ligne de crédit/ découvert

Crédit de campagne / stockage / approvisionnement

- les outils qui répondent à des besoins en services financiers

Epargne

Facilités de paiement

Cautions de soumission

Bons de paiement

Transfert de fonds

3.1 Produits répondant aux besoins permanents (haut de bilan)

Il s'agit de produits financiers permettant aux entrepreneurs l'acquisition d'équipement ou la construction d'un bâtiment/atelier de production. Les montants nécessaires sont en général relativement importants (supérieur à 5 millions FCFA) et nécessitent un amortissement dans le temps (entre 2 et 10 ans) en fonction de la durée de vie de l'équipement. Du fait de la durée de ce type de crédit, les taux d'intérêts sont en général plus bas que les crédits court terme.

La réponse la plus évidente aux besoins permanents de l'entreprise est le crédit d'équipement ou d'investissement. La difficulté pour les IMF pour proposer ce type de crédit réside essentiellement dans l'insuffisance de ressources longues permettant d'immobiliser des fonds sur plusieurs années, la nécessité d'expertise pour analyser des dossiers engageant des montants conséquents et le risque important notamment en l'absence de garanties.

Les produits financiers présentés ci dessous sont des variantes au crédit d'équipement classique permettant de contourner certains éléments tels que la garantie, le coût du crédit pour l'entrepreneur.

3.1.1 Le crédit à l'installation

- **Présentation**

Il s'agit d'un crédit pour le démarrage d'activité. La mise en place est généralement précédée d'une phase de formation du promoteur pour l'aider à mieux appréhender les risques liés à son activité. Ce crédit est octroyé à tout entrepreneur ou groupe d'entrepreneur en démarrage d'activités que ce soit pour des entrepreneurs classiques (artisans) ou pour des jeunes diplômés de l'université souhaitant démarrer une activité.

- **Le point de vue de la structure de financement**

Ce type de crédit est particulièrement risqué car il s'adresse à un public qui n'a pas encore fait ses preuves dans son activité et engage des montants conséquents sur une durée relativement longue. Il s'agit donc d'une prise de risque maximale. Les exigences en terme de garantie sont difficiles (cela peut être le nantissement de l'équipement) car il s'agit d'un démarrage d'entreprise, certains fonds de garantie sont mis en place pour soutenir la création d'entreprise. Souvent des préalables sont imposés comme la formation des candidats sur les risques liés à la création sur l'analyse des dossiers. Ces formations sont alors dispensées par des organismes spécialisés et non pas directement par l'IMF.

- **Le point de vue de l'entrepreneur**

Ce crédit est extrêmement difficile à trouver. Très peu d'IMF le propose. Il faut parvenir à convaincre l'IMF de la pertinence du projet à financer. Pour ce faire il est indispensable en amont d'avoir un appui pour la conception d'un business plan pertinent et convaincant pour l'institution bancaire. Le dimensionnement initial de l'entreprise est souvent à revoir à la baisse.

- **Contraintes liées à l'outil**

La contrainte majeure de ce type d'outil est la nécessité de la mobilisation d'importantes ressources humaines et techniques pour assurer la formation, le suivi de la mise en place et le suivi des activités. Le crédit tout seul est loin d'être suffisant pour assurer le succès de l'entreprise.

- **Exemples**

- PAPME - Bénin (Programme cours-concours entrepreneuriat)
- PADME - Bénin (Crédit à l'installation des artisans)
- ADIE - France
- Plateforme d'initiatives locales - France

PADME - Bénin - FIDA (Financement de l'Installation des Diplômés de l'Artisanat)

Il s'agit d'un programme de financement des investissements d'installation et de fonds de roulement des promoteurs ayant reçu une formation professionnelle dans les différents corps de métiers existant. Deux types de crédit sont envisageables : crédits individuels (avec garantie réelle) et crédits de caution solidaire. Tous les promoteurs qui obtiendront un financement bénéficieront du suivi de leurs activités. Le projet d'installation sera analysé en amont par la Fédération nationale des Artisans du Bénin qui pourra donner une garantie supplémentaire à travers son fonds de garantie.

- **Commentaires sur l'outil et sur son adaptation pour la petite entreprise et la microfinance**

Le développement de ce type d'outil doit s'inscrire dans une volonté plus large d'appui à la création d'entreprise. Ce crédit nécessite des ressources appropriées en ressources financières, humaines, techniques et un suivi très rapproché.

L'IMF doit s'assurer de la présence de structures d'appui conseil pouvant aider la nouvelle entreprise à s'installer et à prendre les bonnes décisions. Cet appui doit être fait en amont pour l'analyse de l'idée et l'étude de marché et de rentabilité et en aval une fois le financement accordé.

La rentabilité de cette opération doit être analysée sous plusieurs angles aussi bien pour la communauté que pour l'IMF, elle seule ne pourra supporter tous les coûts liés à ce type de produit.

3.1.2 Le crédit bail / location vente

• Présentation

L'objectif du crédit est de mettre à la disposition de l'entreprise un équipement à usage professionnel sous forme de location avec la possibilité au terme du contrat de devenir propriétaire.

Le crédit bail recouvre trois contrats juridiques :

- Le mandat qui permet à l'utilisateur de choisir le bien sans responsabilité du loueur. La règle usuelle du crédit bail est celle du choix du matériel et du fournisseur par le locataire qui définit les caractéristiques techniques. Il négocie le prix et les modalités de paiement. Le loueur procède à une vérification pour limiter les tentations d'accord qui pourraient le léser. Il peut cependant arriver que le bailleur propose ou choisit lui-même le matériel objet de crédit bail, le locataire peut y trouver un avantage dans la capacité de négociation du bailleur avec des fournisseurs.

- Le contrat de location d'une durée basée sur l'amortissement fiscal

Le locataire devient responsable du bien, des caractéristiques de productivité, de la qualité des produits ou services, de l'entretien, de l'approvisionnement en pièces détachées et du paiement des assurances. Il doit informer le bailleur des pannes auxquelles il est confronté.

- La promesse unilatérale de vente du dispositif au client.

La possibilité de rachat est négociée ou non entre les deux partenaires et les modalités peuvent aller de la restitution au loueur au rachat à prix fixe en passant par le partage du bénéfice de revente du bien.

Le crédit bail peut se faire sur du matériel neuf et du matériel d'occasion toutefois pour ce dernier les conditions sont le plus souvent assez restrictives (par exemple : véhicules de moins de 2 ans).

Les organismes de crédit bail distinguent les équipements standards (véhicules....) et les équipements spécifiques (plus difficiles à revendre en cas de problème).

Le public cible reste des entreprises relativement structurées car les avantages du crédit bail sont essentiellement des avantages fiscaux (ce qui suppose d'avoir des entreprises formalisées).

• Le point de vue de la structure de financement

Le crédit bail est un moyen pour l'institution de financement de se prémunir contre la difficulté de mobiliser les garanties.

L'institution de financement, propriétaire des biens n'est pas tributaire des actifs, du capital social ni même des antécédents du client en

matière de crédit, mais plutôt de la capacité de ce dernier à générer un cash flow suffisant pour payer les échéances mensuelles du leasing. Une fois que le locataire a fait son choix, le bailleur achète le matériel directement chez le fournisseur, ce qui exclut toute possibilité pour le client d'utiliser son emprunt à d'autres fins. En d'autres termes le bailleur sait exactement quel type d'investissement le client a fait, ce qui n'est pas toujours le cas avec les crédits.

Par contre il est important de rappeler que les garanties de propriété sont souvent illusoires car l'environnement juridique n'est pas toujours suffisant pour permettre une saisie même si l'institution financière est propriétaire par ailleurs il peut y avoir des difficultés de revente du matériel quand il s'agit de matériel spécifique ou encore de dépréciation rapide de certains équipements (informatique).

Enfin ce crédit suppose un suivi rapproché de l'entrepreneur ce qui surenchérit le coût, ce coût supplémentaire supposera une grande rigueur dans l'exploitation pour ne pas rendre le crédit inaccessible au niveau du taux.

- **Le point de vue de l'entrepreneur**

L'avantage principal pour l'entreprise est de recevoir le matériel et de le payer avec le produit de l'exploitation de l'équipement sans décaissement préalable de fonds (l'exigence d'apport en fonds propres est moins capital que pour un crédit équipement). Il n'immobilise pas de fonds propres et peut utiliser le matériel sur le moyen et long terme avec la possibilité d'en devenir propriétaire à la fin. Le coût de ce type de crédit est relativement élevé (notamment paiement de la TVA sur les loyers facturés et pas toujours de possibilités de la refacturer pour les entreprises non formelles).

Le fait de ne pas être propriétaire de l'équipement (nom sur la carte grise du véhicule) peut dans certains cas être un obstacle psychologique pour l'entrepreneur qui souhaite être propriétaire de son équipement au contraire cela peut être un élément de motivation pour payer.

- **Contraintes de l'outil**

Les conséquences fiscales de la propriété par un tiers ne sont pas toujours neutres pour l'entreprise utilisatrice (TVA à payer pour l'entrepreneur et taxe sur les opérations financières)

Le principe du crédit bail : le choix de ce type de crédit doit s'inscrire dans une stratégie d'entreprise qui cherche à limiter son haut de bilan soit pour s'assurer des liquidités suffisantes, soit limiter son résultat imposable (loyer sont passés en charge), soit pour s'assurer un renouvellement régulier du matériel. Le crédit bail est donc à l'origine une formule chère choisie pour des raisons purement comptables et financières, les utilisations qui en sont faites dans les pays d'Afrique sont souvent éloignées du concept d'origine.

- **Exemples**

Burkina Bail (Burkina)
Equibail (Bénin)
Indes (Chili)
Ghana / Nigeria
Pakistan

Burkina Bail S.A

Etablissement financier agréé, Burkina Bail a démarré ses activités en mars 1998. Elle est une société spécialisée dans le financement des besoins d'investissement des PME et PMI. Cet établissement est rentable depuis 2001.

Actuellement elle a 90 entreprises dans son portefeuille et le niveau moyen des dossiers financés se situe autour de 40 millions. Certains dossiers sont de deux millions.

Sa stratégie « privilégier les small ticket pour limiter les risques », compenser le surcoût par une rapidité de traitement dans les dossiers, un souci de l'accueil des entreprises, une forte productivité de l'équipe (5 personnes).

Les principaux équipements financés : le matériel de transport, le matériel médical (radio, scanner...) pour les cabinets médicaux, la bureautique/informatique, le matériel BTP, la climatisation...

Les financements vont de 2 à 5 ans sans différé. Burkina Bail ne finance que des sociétés déjà en exercice, elle ne finance pas les start up.

- **Commentaires sur l'outil et son adaptation pour la micro et petite entreprise et la microfinance**

Le crédit bail pourrait être adapté pour la microfinance sous la forme de « microleasing ». Toutefois de nombreuses adaptations restent à faire en raison du surcoût qui paraît difficile à ajouter aux taux déjà élevés des crédits dans les IMF.

On observe des expériences de microleasing mais qui n'en portent pas le nom. Par exemple au PADME Bénin ils ont développé un crédit équipement pour les artisans pour lequel l'artisan ne devient propriétaire qu'en fin de remboursement.

3.1.3 Le prêt participatif/capital risque

- **Présentation**

Il s'agit d'une forme de capital risque adapté à la MPE. La structure d'appui prend une participation dans le capital de l'entreprise ou du groupe d'entreprises avec possibilité de partage du bénéfice et de retrait de son capital aux termes d'une période arrêtée d'un commun accord.

- **Public cible**

Tout groupement d'entrepreneurs. Il peut s'agir de mutuelles d'entrepreneurs, d'association d'entrepreneurs ou d'entreprises constituées sous forme de SA ou SARL.

- **Le point de vue de la structure de financement**

Ce type de financement permet à la structure d'appui de placer une partie de son capital et de pouvoir constituer des bénéfices. Cela nécessite des ressources longues et une participation accrue dans la gestion quotidienne de l'entreprises.

- **Le point de vue de l'entrepreneur**

Ce type de financement permet à l'entreprise d'accroître ses ressources longues. Ce crédit permet à l'entrepreneur de se capitaliser. Il nécessite une gestion transparente de son entreprise et l'acceptation de l'intervention de la structure d'appui (intervention indirecte) dans le management de l'entreprise.

- **Contraintes liées à l'outil**

La principale contrainte pour la mise en place de cet outil est l'existence d'un marché de la revente des titres. En effet les mécanismes de sortie du capital sont bien souvent inexistant.

- **Exemples :**

- Cauris Investissement (BOAD)
- SIDI
- CIGALES - France
- H&QAP - Philippines

Cauris Investissement

Cette société de capital risque a pris des participations pour une valeur globale avoisinant le milliard de FCFA dans 11 sociétés dans les pays suivants (côté d'ivoire, burkina faso, bénin, mali et sénégal).

Les critères sur lesquels repose le choix de ces sociétés sont entre autres, leur fort potentiel de croissance et de rentabilité, le niveau de leurs exportations de matières premières locales, l'importance de la main d'œuvre locale dont elles sont utilisatrices et leur bilan qui doit

atteindre les 2 milliards de FCFA. Les prises de participations se situent dans une fourchette de 10 à 15% du capital des sociétés financées, elles prennent la formes d'actions simples ou privilégiées, d'obligation convertible ou à bons de souscription d'action, de prêts participatifs ou de comptes courants d'associés. Après une période maximale de 8 ans ou 4 ans minimum, ces parts seront cédées au prix fort afin de générer de fonds supplémentaires qui serviront à alimenter le fonds cauris.

- **Commentaires sur l'outil et sur son adaptation pour la microentreprise et la microfinance**

Les difficultés pour l'IMF sont de plusieurs ordres :

- Les ressources financières devront être des ressources à long terme ;
- La possibilité de faire un suivi rapproché avec les outils de gestion appropriée alors que les IMF évoluent généralement dans le secteur informel.
- L'IMF ne peut intervenir directement dans la prise de capital dans des entreprises, cela nécessite la constitution d'une structure indépendante.

3.2 Les outils répondant aux besoins ponctuels (trésorerie)

Les besoins en trésorerie peuvent être de différents types, il peut s'agir de besoins pour démarrer un marché ou d'une avance pour la constitution d'un stock. Dans tous les cas il s'agit d'une avance de fonds pour une durée limitée ne dépassant pas le cycle d'exploitation. En général ces types de crédit n'excèdent pas 12 mois. Ce besoin est plus ou moins récurrent et peut se traduire par une ligne de crédit ou une autorisation de découvert en continu quand ce besoin est cyclique. Les produits pour ce type de financement vont varier en fonction de la garantie qui peut être donnée et de la régularité ou non de leur utilisation par les entrepreneurs.

L'avantage de ce type de crédit pour une institution financière est la forte rotation des ressources qu'elle mobilise qui lui permet de s'assurer une certaine rentabilité. En plus les risques sont relativement maîtrisés puisqu'il s'agit dans la plupart des cas de montants limités prêtés sur une durée courte. Enfin l'analyse du dossier de financement est légère et nécessite un niveau d'expertise moins important que pour une demande d'investissement.

3.2.1 Lignes de crédit/découvert

- **Présentation**

Il s'agit d'une forme de concours ponctuel en trésorerie destiné à permettre à la petite et moyenne entreprise le financement de son fonds de roulement. Il s'agit généralement de concours de faible durée (1 à 3 mois) qui peut être renouvelable si ce besoin est régulier. Il s'agit alors d'une ligne de crédit faite à l'entrepreneur dans des conditions bien précises.

- **Le point de vue de la structure de financement**

Ce produit n'exige pas d'analyse pointue, c'est le cycle d'exploitation qui est généralement pris en compte. Ce type de crédit est octroyé à des entreprises déjà connues par l'institution financière. Il faut toutefois veiller à la pertinence du renouvellement par l'entrepreneur et éviter de l'entraîner dans une spirale d'endettement qui ferait qu'il emprunterait à des taux plus élevés pour rembourser un prêt. Il est parfois nécessaire de suspendre ce financement pendant quelques mois pour vérifier la santé de l'entreprise.

- **Le point de vue de l'entrepreneur**

Ce crédit permettra à l'entreprise de financer son cycle d'exploitation avec des ressources appropriées.

- **Contraintes liées à l'outil**

Ce type d'outils n'est prévu que pour des besoins ponctuels, il faut veiller à ce qu'il ne soit pas détourné pour des financements d'investissement ou d'équipement.

- **Exemple**

- PAPME - Bénin

Ligne de crédit/Découvert - PAPME Bénin

Ce crédit est réservé aux bénéficiaires des autres produits financiers du PAPME. Il s'agit d'une facilité de caisse sur 1 à 3 mois renouvelable à un taux de 2% par mois. Une évaluation de l'utilisation de la ligne est faite une fois par an et le PAPME détermine avec l'entrepreneur les modalités de renouvellement ou non de la ligne. Une petite unité de savonnerie peut bénéficier d'un fonds de crédit pour ses investissements et équipement, et d'une ligne de crédit pour l'achat de matière première (huile-soude) nécessaire à la production.

- **Commentaires sur l'outil et sur son adaptation pour la microentreprise et la microfinance**

Ce type de produits est relativement facile à proposer dans les IMF, il ne nécessite pas de ressources longues et l'étude est relativement légère.

3.2.2 Les avances sur marchés/ sur bons de commande

- **Présentation**

Il s'agit d'une forme de crédit de trésorerie lié directement à l'exécution d'un marché ou d'une commande. Les avances peuvent être soit des avances de démarrage soit des avances progressives qui sont faites au fur et à mesure de l'exécution du contrat.

Les entreprises intéressées par ce type de crédit sont les entreprises travaillant sous forme de marchés ou sur commande. C'est par exemple le cas des entreprises de bâtiment et travaux publics.

Ces avances sont en général garanties par une domiciliation du paiement. Cela signifie que les recettes liées au marché sont versées directement au sein de l'IMF qui peut à ce moment là prélever à la source les remboursements du crédit (voir garanties).

- **Le point de vue de la structure de financement**

L'avance sur marché est relativement facile à mettre en œuvre et les garanties sont faciles à saisir quand il y a domiciliation. Toutefois les conditions de domiciliation ne sont pas toujours faciles (ex : PADME courrier fait par l'entreprise qui emprunte à son fournisseur mais qui n'a pas de valeur juridique). Toutefois il est nécessaire de s'assurer de la capacité de l'entreprise de conduire ce marché notamment au niveau technique.

Ce type de crédit suppose une grande réactivité de l'institution de financement dans l'analyse du dossier et le déblocage des fonds afin de ne pas compromettre le bon déroulement du marché et le respect des délais.

- **Le point de vue des entrepreneurs**

Outil très utile pour certains corps de métier à condition que l'institution de financement soit suffisamment réactive et ne freine pas dans les délais d'exécution.

Toutefois les avances sur marchés viennent diminuer la marge bénéficiaire de l'entrepreneur qui n'en a pas toujours tenu compte dans son offre financière.

- **Exemples**

PAPME – Burkina

FECECAM – Bénin

Avance sur marchés - PAPME Burkina

Ce crédit est réservé aux entreprises de travaux publics pour l'exécution d'un marché. Ces entreprises domicilient leur marché au PAPME, un crédit leur est accordé pour le démarrage du marché, le remboursement se fait en une fois lors du paiement du marché.

- **Contraintes liées à l'outil**

L'IMF doit se doter des compétences techniques nécessaires au suivi adéquat de ces marchés.

- **Commentaires sur l'outil sur son adaptation pour la microentreprise et la microfinance**

Les IMF ont des difficultés pour la domiciliation des marchés. Elles proposent parfois leur compte bancaire mais les commanditaires des travaux n'acceptent pas toujours de verser l'argent sur un autre compte que celui de l'entreprise. Par ailleurs l'entreprise ayant confié le marché ne respecte pas toujours le principe de domiciliation et les recours sont ensuite difficiles.

3.2.3 Affacturage/factoring/ escompte/rachat de créances

- **Présentation**

Il s'agit d'un transfert d'une créance sur un tiers à une IMF pour pouvoir recevoir de la trésorerie. Un entrepreneur présente à une IMF des factures en instance de paiement pour faire face à ses besoins en trésorerie. L'IMF lui rachète avec une décote. Le public cible est toute entreprise ayant des clients sérieux et disposant de factures crédibles.

- **Le point de vue de la structure de financement**

Ce type de produit est relativement périlleux à mettre en place. Il suppose une connaissance du client ayant émis la facture et d'avoir certaines garanties sur sa solvabilité. Toutefois cela est possible pour des factures émises des entreprises ou institutions reconnues sur la place (Bailleurs de fonds ou ONG) qui auraient confiés un travail à une entreprise.

- **Le point de vue de l'entrepreneur**

Ce crédit permet de faire face aux besoins de liquidité de l'entreprise. Certes la vente de la facture se fait avec une décote qui réduit la marge de l'entrepreneur.

- **Contraintes**

La contrainte majeure est la nécessité d'avoir des factures crédibles auprès de clients solvables. De plus il est important de s'assurer que l'entrepreneur n'a pas déjà engagé ces paiements futurs sur d'autres opérations financières, ce contrôle est difficile à faire.

- **Exemple**

Equipbail (Bénin)
FECECAM

Subrogation de créances - FECECAM

La FECECAM rachète des créances à des producteurs de coton en attendant le paiement de la récolte. Elle se met d'accord avec le groupement de producteurs qui organise la vente du coton et qui est celui qui reversera les paiements. Elle ne rachète jamais plus de 50% de la créance car elle craint que le client ait déjà vendu sa créance ailleurs, de plus pour ce type de services elle facture un minimum de 3 mois d'intérêt (même si la durée du crédit est inférieure).

- **Commentaires sur l'outil et sur son adaptation pour la microentreprise et la microfinance**

Cet outil présente pour l'IMF des difficultés dans sa mise en œuvre car cela suppose d'avoir un rapport direct avec la structure ayant émis la

facture afin de s'assurer que le paiement sera versé directement à l'IMF et non à l'entrepreneur.

3.2.4 Les crédits de campagne / crédits stockage

- **Présentation**

Il s'agit d'une forme de concours de trésorerie destiné à l'achat de matières premières, au paiement de la main d'œuvre, au préfinancement de stock.

Ce crédit est adapté aux IMF qui opèrent dans le monde rural. Il permet de financer les campagnes agricoles et la commercialisation des produits agricoles. Toutefois il peut être utilisé dans le commerce pour la constitution de stock de marchandises.

- **Le point de vue de la structure de financement**

Le crédit de campagne est relativement facile à mettre en œuvre. L'analyse se base essentiellement sur les projections d'activités. Les remboursements sont souvent par tranches ou in fine. Ce type de remboursement doit être bien analysé et adapté avec le mode de commercialisation du produit sinon le risque est trop important.

- **Le point de vue de l'entrepreneur**

Ce produit est intéressant pour les entreprises qui peuvent obtenir un rabais parce qu'elles achètent en grande quantité ou qui ont des matières premières qui subissent des variations de prix selon les saisons.

- **Contraintes liées à l'outil**

La mise en place nécessite un suivi très rapproché. L'IMF doit se doter des ressources humaines, techniques nécessaires au suivi.

- **Exemples**

FECECAM - Bénin

PAPME - Bénin

FECECAM

- **Commentaires sur l'outil et sur son adaptation à la microentreprise et à la microfinance**

Ce type de crédit est très utilisé dans les IMF notamment en milieu rural. Cet outil est à manier avec précaution car souvent le bénéficiaire demande un remboursement in fine. Le risque est donc très important pour l'IMF.

3.3 Les outils répondant aux besoins en services financiers

3.3.1 Epargne

- **Présentation**

Il s'agit de donner à l'entrepreneur la possibilité d'effectuer des dépôts dans un cadre sécurisé. Les produits d'épargne peuvent être à vue ou à terme, en fonction de la durée du dépôt dépend le niveau de rémunération. Enfin certains produits d'épargne constituent des préalables pour avoir accès au crédit (plan épargne investissement).

- **Le point de vue de la structure de financement**

La collecte de l'épargne n'est pas toujours possible et suppose le plus souvent d'avoir une autorisation des autorités bancaires. L'épargne permet à l'IMF d'avoir des ressources et ne pas être uniquement dépendante des lignes de crédit extérieures, toutefois la gestion de l'épargne est un métier en tant que tel et des ratios sont à respecter pour la transformation de l'épargne en crédit. Le service épargne peut s'avérer coûteux selon la manière dont il est géré, en effet les bénéficiaires ont souvent tendance à multiplier les dépôts et retraits, ce qui entraîne beaucoup de manipulation et donc de temps de traitement et d'enregistrement.

- **Le point de vue de l'entrepreneur**

Le service épargne est nécessaire pour un entrepreneur qui manipule des montants importants. Toutefois ils critiquent parfois le manque de confidentialité au sein des IMF qui peut être un frein pour déposer leurs fonds. La création de plan épargne investissement constitue un élément de motivation fort et de préparation d'un projet d'investissement.

- **Les contraintes liées à l'outil**

La gestion de l'épargne constitue une grande responsabilité pour les IMF surtout lorsqu'elle la transforme en crédit. On assiste souvent dans les systèmes d'épargne crédit mutualiste à des exigences très importantes en termes de garantie pour rassurer les épargnants.

- **Exemple**

Plan épargne investissement - FECECAM

Plan épargne projet - PAPME

Plan Epargne Projet (PAPME)

Il s'agit d'un plan d'épargne permettant à un entrepreneur d'épargne une somme fixe à intervalle régulier (toutes les semaines, tous les mois....) sur une durée déterminée. L'entrepreneur reçoit une carte avec autant de cases que ce qu'il s'est engagé à épargner. A l'issue de cette durée l'entrepreneur peut prétendre à un crédit d'un montant équivalent à deux fois ce qu'il a épargné, à rembourser selon les mêmes modalités de cotisations sur une durée du double de ce qu'il a cotisé. Il s'agit donc de fidéliser l'entrepreneur dans ses mouvements d'épargne et de ne pas changer les modalités de cotisations ce qui rend le crédit indolore pour l'entrepreneur qui a déjà fait la preuve qu'il pouvait cotiser régulièrement. Le montant épargné constitue un apport propre qui en plus du crédit octroyé lui permet d'acquérir un bien d'équipement.

- **Commentaires et adaptation de l'outil à la microentreprise et à la microfinance**

Les services d'épargne à vue sont très développés au sein des IMF, il s'agit d'un service standard proposé aux particuliers comme aux entreprises. Au delà de ce service peu de produits spécifiques autour de l'épargne ont été développés pourtant une demande très forte existe que ce soit pour l'épargne habitat, épargne éducation ou pour les entrepreneurs épargne équipement.

3.3.2 Cautions

- **Présentation**

Il s'agit de se porter garant pour un entrepreneur. Cette caution peut porter à la fois sur des aspects purement financiers (caution bancaire) qui certifie au maître d'ouvrage que l'entrepreneur a la capacité financière de mener le marché pour lequel il soumissionne ou sur des aspects techniques (caution de démarrage, de bonne fin) qui certifie au maître d'ouvrage que l'entrepreneur s'engage à respecter les engagements qu'il a pris. En cas de problèmes l'institution financière doit alors rembourser les montants qui auraient été versés à l'entrepreneur.

- **Le point de vue de la structure de financement**

Il s'agit d'un service financier délicat à manipuler car cela suppose d'avoir les moyens d'évaluer les compétences de l'entrepreneur pour la bonne conduite du marché. Sur les aspects financiers il y a différentes attitudes, certains octroient une caution bancaire à condition que l'entrepreneur ait le montant requis sur un compte (RCPB), d'autres vont s'appuyer sur une société de caution mutuelle. Mais rares sont ceux qui prennent le risque de se porter caution bancaire alors que l'entrepreneur ne dispose que 50% des fonds requis sur son compte. Pour ce qui est des cautions plus techniques, il est clair que seules les structures ayant des compétences techniques en interne peuvent s'engager pour ce type de services. Seules la caution de soumission représente un risque limité (paiement si l'entrepreneur décide de ne pas exécuter le marché qu'il aurait gagné).

- **Le point de vue de l'entrepreneur**

C'est un service nécessaire pour lui pour pouvoir soumettre à des marchés d'une certaine taille. Toutefois il omet bien souvent d'inclure le coût de ce service qui réduit sa marge.

- **Exemples**

CEPEPE - Bénin

CEPEPE

Le fond FONAGA géré par le CEPEPE octroie des cautions aux entreprises suivies par le CEPEPE. Il s'agit à la fois de caution de soumission, de caution avance de démarrage, de caution de bonne fin ou encore de caution de facilité de caisse. Le fonds peut octroyer jusqu'à 10 fois le montant du capital sur le court terme. Afin de limiter le risque le CEPEPE peut demander à l'entrepreneur bénéficiant de la

caution d'utiliser les services de son ingénieur sous forme de contrat d'encadrement renforcé.

- **Commentaires et adaptation de l'outil à la microentreprise et à la microfinance**

Le CEPEPE est un fonds de garantie et non une IMF. Les IMF peuvent proposer des cautions en contrepartie d'une rémunération, toutefois il faut qu'elles soient prudentes en raison de leur manque de connaissance sur les aspects techniques. Il est préférable alors pour elles de se limiter à la caution de type bancaire qui est un raisonnement sur les aspects financiers uniquement.

3.3.3 Bons de paiement/retraits déplacés

- **Présentation**

Il s'agit de permettre des transferts de fonds sur la base d'un document.

Le bon de paiement est un outil permettant d'effectuer des opérations de transaction entre les clients d'une institution ou des opérations de transfert de fonds à l'intérieur d'une institution en différents lieux.

Le bon de paiement est conçu sur le modèle des chéquiers des banques. Il fonctionne comme un chèque mais ne peut être endossable. Un client d'une IMF adhère au service de transaction par bon de paiement par la signature d'une convention d'adhésion au service.

Le retrait déplacé est moins sophistiqué, il permet de retirer ou de déposer de l'argent dans une autre caisse que celle où le bénéficiaire est affilié.

- **Public cible**

Commerçants, PME ayant une activité au niveau national et nécessitant des transferts de fonds.

- **Le point de vue de la structure de financement**

Ce type de service ne concerne que les réseaux travaillant à une certaine échelle géographique (nationale ou régionale). Il suppose que l'institution dispose d'un système d'information adéquat, indispensable pour limiter les risques liés aux opérations de transferts de fonds.

- **Le point de vue de l'entrepreneur**

Ce service permet de réduire les risques de transport physiques de fonds.

- **Contraintes liées à l'outil**

Les contraintes légales sont très précises et cela suppose un équipement pour produire des bons non imitables et bien sécurisés.

- **Exemple :**

- PAPME - Bénin
- Caisse des entrepreneurs Mali

Bons de paiement - PAPME - Bénin

Le PAPME est en train d'être diffusé au sein de son réseau le service « bon de paiement ». La phase test vient de se terminer. Les bons de paiement sont produits et émis par le siège du PAPME.

- **Commentaires sur l'outil et son adaptation**

La mise en place de cet instrument exige une connaissance parfaite de la clientèle cible et des relations étroites avec cette clientèle.

De plus seules les IMF qui offrent des services d'épargne qui peuvent offrir ce type de service.

4. LES AXES DE RECHERCHE POUR LE GROUPE DE TRAVAIL

Cette étude a permis de faire un inventaire des produits financiers considérés comme innovants par les différentes structures rencontrées.

Au delà de cet inventaire il importe maintenant de recentrer la recherche sur le ou les produits considérés par le groupe de travail comme important à développer au niveau du réseau RAMPE. L'idée étant qu'il est préférable à l'heure actuelle d'investir sur quelques produits très ciblés et de les tester au sein de quelques institutions de microfinance.

Si les outils financiers court terme (avances sur marché, ligne de crédit...) et les services financiers (bons de paiement, épargne...) peuvent selon la forme adoptée être considérés comme des produits innovants et répondant à une demande certaine de la part des micro et petites entreprises, l'offre en matière de financement de haut de bilan demeure réduite. Les expériences identifiées restent limitées et ce champ reste largement à explorer.

A l'issue de cette étude, il apparaît donc nécessaire pour RAMPE d'investir dans le développement des outils de financement d'équipement, soit sur les produits présentés dans la partie 3.1. Nous proposons au réseau de retenir l'ensemble des produits présentés qui constituent des pistes de travail intéressantes à l'exception du produit de capital risque qui ne nous semble pas adapté pour les IMF et pour lequel les éléments de contexte ne nous paraissent pas réunis.

Nous retiendrons donc les outils de financement du haut de bilan :

- **Le crédit à l'installation**

Un crédit pour le démarrage d'une activité. Ce crédit présente un risque important mais est une condition pour le lancement d'activité et l'insertion d'une partie de la population dans la vie économique. Ces actions seront à articuler fortement aux programmes d'appui non financier pour les entreprises.

- **Le crédit bail**

Cette forme de crédit constitue une réponse à la question de l'équipement des micro et petites entreprises. Il ressort de l'étude que le crédit bail est essentiellement utilisé par des institutions de financement commerciales (Burkina bail, Equipbail...). Certaines IMF ont développé ce type de produit (Ghana, Chili) mais peu d'expériences ont été identifiées dans les pays d'Afrique francophone. Certaines institutions de microfinance font du crédit bail sans utiliser le terme (PAPME, PADME) . Certaines institutions se

sont déclarées intéressées pour développer ce type de produit en leur sein. Il apparaît donc qu'un travail poussé doit être effectué sur ce type de produit.

- **L'outil de garantie permettant aux IMF d'octroyer du crédit d'équipement**

C'est la présence ou non de garanties qui permettra aux IMF d'octroyer ou non un crédit d'équipement. Il semble donc que l'innovation à mettre en place est plus du côté du système de garantie que du produit crédit équipement en tant que tel. A la suite de l'étude, le système de garantie considéré comme le plus innovant est le système de caution mutuelle. Expérimenté au Burkina Faso, et existant au Bénin, nous disposons de cas accessibles pour développer une méthodologie spécifique pour de type de d'outil et éventuellement pour l'adapter.

Pour chacun de ces produits nous proposons le lancement d'expérimentation au sein d'IMF à identifier en vertu des principes rappelés dans la partie méthodologique (2).

5. LES PROCHAINES ÉTAPES POUR LE GROUPE DE TRAVAIL

1. Remise du rapport définitif à RAMPE

Complément du document par l'ensemble des membres du réseau RAMPE, notamment les institutions de financement (exemples d'outils de financement pour la MPE, exemples de garanties spécifiques, difficultés de mise en œuvre....).

2. Préparation de l'atelier de Lomé

Envoi des commentaires au secrétariat de RAMPE

Validation des options prises pour une préparation de l'atelier en fonction de ces options (axes de travail)

Identification des acteurs à inviter à l'atelier

3. Tenue de l'atelier

- validation du format du document
- complément et enrichissement par les membres
- poursuite de la rédaction

4. Appropriation de la démarche

Chaque membre pourra sur la base du document et en partenariat avec d'autres décider de la conduite d'une expérimentation test. Cela peut

être fait au niveau d'une institution ou orchestré par RAMPE si plusieurs réseaux sont intéressés et si des appuis extérieurs s'avèrent nécessaires.

Liste des personnes et institutions rencontrées

BURKINA FASO

Institutions de financement

AFD - G. Fagarède - L. Humbert
 Bank Of Africa - A.M Zampalagre
 Burkina Bail - A. Sory - Auguste Ouedraogo
 La Financière du Burkina - G. Sessouma
 Fédération des Caisses Populaires du Burkina - S. Sibiri
 PAPME, projet d'appui aux petites et moyennes entreprises - O. Yeye
 PRODIA - Mamadou Ouedraogo
 Projet société de caution mutuelle - RCPB- O. Savadogo
 SOBFI - A. Diallo

Structures d'appui à la petite entreprise et à l'artisanat

ADOP, Appui direct aux opérations privés, M.Sawadogo
 Association Nationale des Promoteurs Clients du PAPME
 Bureau des Artisans, P.Nikiema
 Centre d'Innovation Financière - A. Ouedraogo
 Damiba pierre - consultant
 Direction générale de l'artisanat - S. A Yoda
 EIDDEV, projet d'appui à l'environnement institutionnel et au développement du secteur privé, F. Sanon
 FASI, Fonds d'appui au secteur informel - D. Zaïda
 Fédération des artisans burkinabés, Saïdou Ouedraogo
 PAB ; projet d'appui aux artisans burkinabé, ? ? ?
 Village Artisanal de Ouagadougou, P. Poyga

Entrepreneurs

Les élevages Moablaou - Ferme Avicole - A. Ouattara
 Intervention Phytosanitaire, H. Sawadogo
 Kouliss bureau - secrétariat et agence d'interim, N. Doumbia
 Manufacture des arts graphiques - P. Tassebedo
 Ouedaf - Transformation de produits chimiques - Idressa Ouedraogo

BENIN

Institutions de financement

AFD - Y. Boudot
 PAPME - ?
 FECECAM - N. Kenou / M.C Arikama
 PADME - R. Azokli - D. Gnonhossou
 FINADEV - P. Lelong
 VITAL FINANCE - T.C Dan
 Bank of Afrika
 Equipbail - P. Saizonou
 PAGER - A.G Djossouvi - D.A Messan

Structures d'appui d'appui à l'entreprise, à l'artisanat et à la microfinance

CEPEPE, C. Chichi

Planet Finance, D. Djoï

CAMPUS

Consortium ALAFIA, M. Soglonou

Fondation pour l'entrepreneurship- P. Dovonou Lokossou

Fédération nationale des artisans du Bénin - S. Lawani

Bureau d'appui aux artisans - C. Davodoun

Cellule de microfinance - C T Omichessan - Z. Yometown

Conseil national pour l'exportation - H.JC Gouthon

Entrepreneurs

Sam entreprise - Boulangerie- A. Sadikou

Compagnie Africaine de développement - A.N Yabouri - H.A Meguida