

SERVICES FINANCIERS ET ALLÈGEMENT DE LA PAUVRETÉ

DOCUMENT DE TRAVAIL N° 7

**Pratiques bancaires dans les opérations de crédit
avec les petites et moyennes entreprises en
Afrique de l'Ouest**

**Bernd BALKENHOL
Christian LECOINTRE**

**Département du Développement des Entreprises et Coopératives
Bureau international du Travail - Genève**

Table des Matières

	Page
Avant-propos	1
I. Introduction	3
Champ d'application	3
L'objectif de l'enquête	3
Le questionnaire	3
Organisation de l'enquête	4
Qualité et fiabilité des données	4
II. Résultats	5
Définition de la PME	5
Objectif des banques vis-à-vis de la PME	5
L'importance du client PME	5
Le portefeuille PME - types de projets	6
Le portefeuille PME - utilisation des prêts	6
Évolution du portefeuille PME 1984-1986	6
Le portefeuille PME - problèmes rencontrés	7
Procédures et méthodes	7
Examen préalable	8
Étude du dossier PME	9
Évaluation du promoteur	10
Évaluation du projet - étude technique	10
Évaluation du projet - étude du marché	10
Évaluation financière	10
Évaluation économique	11
Organisation de l'évaluation	11
Montage des opérations et déblocage des fonds	12
Suivi, contrôle et recouvrement	12
Formation et perfectionnement	13
III. Conclusions	15
Implications pour la conception de programmes d'appui	15
Implications pour le BIT	16
Annexe 1: Liste des banques et établissements financiers contactés	17
Annexe 2: Questionnaire	19

Remerciements

Les auteurs sont reconnaissants à Monsieur Pierre Hidalgo, à l'époque Conseiller Régional du BIT pour la formation à la gestion et actuellement Chef de Section «Formation à la Gestion» au siège du BIT à Genève, pour ses observations critiques et constructives.

Avant-propos

Ce document présente les résultats d'une enquête menée en 1987 auprès de 35 banques et établissements financiers en Afrique de l'Ouest. L'enquête était initialement conçue comme étape préalable à la conception d'une série de séminaires et ateliers. L'objectif de ce projet du BIT, réalisé conjointement avec la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et financé par la République fédérale d'Allemagne, était de mettre en lumière, au sein du système bancaire, le potentiel et les limites de financement des PME dans les pays de l'UMOA (Union Monétaire Ouest-Africaine).

Pour cela, il convenait de mesurer l'importance des PME dans le portefeuille des banques et d'apprécier l'image que se font les banques de cette clientèle «PME».

Ce projet s'inscrivait dans la politique des organes de l'UMOA de promouvoir le secteur privé africain et notamment les petites et moyennes entreprises et l'artisanat. Cette tâche revenait surtout à la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, en tant qu'institut d'émission de l'Union doté de responsabilités pour la gestion de la politique de la monnaie et du crédit, le refinancement et la supervision du système bancaire primaire, mais également chargé du développement du système financier.

Dans l'optique d'une meilleure adéquation entre l'offre de services financiers et la demande du secteur privé africain, la BCEAO mettait en oeuvre, au début des années 80, des instruments indirects de distribution de crédit, par exemple:

- des participations au capital des différents fonds de garantie PME;
- un taux d'escompte préférentiel pour le financement de PME nationales dont l'encours de crédit ne dépassait pas les FCFA 30 millions;
- un plafond élevé pour le refinancement par la BCEAO de la quantité des concours à moyen et long termes mis en place par le système bancaire en faveur des PME.

Depuis la réalisation de l'enquête, des changements notables sont intervenus: de nombreuses banques recensées ont disparu. Par ailleurs, avec la «Nouvelle Politique Monétaire», introduite en 1989, la BCEAO a abandonné la politique sectorielle du crédit et, en particulier, le différentiel entre taux d'escompte normal et taux d'escompte préférentiel (TEP), tout en renforçant la surveillance des banques et la gestion et le contrôle global de la monnaie et du crédit. L'abandon du TEP résulte du constat fait par la BCEAO que ces 2 points ne suffisaient pas pour permettre aux banques primaires d'absorber tous les coûts et risques du financement des PME.

La banalisation des taux d'escompte n'a que très peu influencé le volume et les conditions du financement des PME. Dès lors, les PME sont confrontées encore plus aux effets du «credit rationing».

En conséquence, le problème de fond aujourd'hui demeure identique à celui de 1986-87: il reste un travail à faire pour assurer l'adéquation entre besoins de financement du côté des PME et offre de services financiers du côté du système bancaire. Les modalités d'un tel rapprochement seraient soit l'assouplissement de procédures internes des banques, soit encore la création ou le développement de structures intermédiaires pour réduire les coûts de transaction et les risques, soit enfin une amélioration générale de la qualité de gestion des PME ou bien des politiques visant l'entrepreneuriat africain.

Compte tenu de l'actualité quasi permanente des questions soulevées par l'enquête d'une part et le nombre restreint de publications traitant du financement des PME par les banques en Afrique de l'Ouest d'autre part, les auteurs ont estimé utile une diffusion plus large. Ce document s'adresse principalement aux responsables du système bancaire, au sein d'organismes de promotion de la PME et à ceux chargés de concevoir des programmes d'appui au financement des PME en Afrique de l'Ouest.

I. Introduction

Champ d'application

1. L'enquête, réalisée en 1987 par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) avec l'appui du Bureau international du Travail, concernait les banques et établissements financiers au Burkina Faso, Mali, Niger et Sénégal engagés dans le financement des petites et moyennes entreprises africaines, y compris l'artisanat. La définition de la PME utilisée dans ce contexte comprenait toutes les formes juridiques et tous les secteurs économiques. Le questionnaire a été envoyé aux banques « commerciales » faisant le financement à court terme des PME du secteur des services ou d'activité manufacturière mais aussi aux caisses nationales du crédit agricole prêtant des crédits de campagne aux coopératives agricoles. Egalement concernés étaient les fonds ou sociétés de garanties. Par contre, les Caisses nationales d'épargne étaient exclues.

L'enquête concernait 35 banques et établissements financiers des quatre pays, dont 24 ont renvoyé le questionnaire. Le taux de couverture est très inégal d'un pays à l'autre:

	Nombre d'établissements concernés	Nombre de questionnaires renvoyés
Burkina Faso	7	6
Mali	6	6
Niger	8	5
Sénégal	14	7
TOTAL	35	24

L'objectif de l'enquête

2. L'enquête s'inscrivait dans le cadre d'un projet conjoint du Bureau international du Travail (BIT) et de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) sur le perfectionnement des cadres de banques au financement des PME dans la région, projet financé par la République Fédérale d'Allemagne. L'enquête étant la première étape avant l'organisation des séminaires de perfectionnement, elle devrait renseigner d'abord sur les besoins de formation des cadres de banques chargés de crédits aux PME ainsi que sur les critères et modalités d'octroi du crédit, contraignant souvent toute action de formation. Le troisième point d'intérêt était la perception de la PME par le milieu bancaire, la perception de ses points forts et faibles, de sa potentialité et du contexte d'appui politique et institutionnel entourant la PME.

Le questionnaire

3. L'organisation du questionnaire reflète ces préoccupations; il consiste en six parties:

Les premières questions cherchent à identifier l'optique bancaire de la PME: comment elle est définie par l'établissement concerné et si elle est vue comme un client potentiel. La deuxième partie du questionnaire vise à cerner l'importance, composition et qualité du portefeuille PME. La troisième partie cherche à tracer la procédure bancaire mise en marche par une demande de crédit d'une PME; dans cette partie, le questionnaire suit le parcours normal d'un dossier dès sa soumission jusqu'au recouvrement. Les quatrième et cinquième parties du questionnaire visent à reconstruire le profil idéal d'un « crédit man » chargé des dossiers PME et d'identifier le niveau d'intérêt de la banque au perfectionnement de ses cadres et des efforts entrepris dans ce sens. Le profil idéal du partenaire financier des PME est le thème de la dernière partie du questionnaire.

Organisation de l'enquête

4. Le questionnaire a été préparé conjointement par les experts du projet BIT/BCEAO. Ensuite, il a été testé auprès de trois banquiers à Dakar avant sa distribution dans le cadre d'une mission itinérante au Mali, Niger, Burkina Faso et Sénégal auprès des 35 établissements en janvier-février 1987. Le renvoi des documents passait par le canal des agences nationales de la BCEAO.

Qualité et fiabilité des données

5. Aucune banque n'a répondu complètement au questionnaire, et cela en dépit du fait qu'on avait délibérément évité de poser des questions touchant aux coûts et rendements des opérations avec les PME. Le taux de réponse varie d'une partie du questionnaire à une autre; les procédures d'octroi du crédit ont été soigneusement décrites alors qu'il est impossible de dégager avec précision la situation du portefeuille «PME» soit parce que la comptabilité de la banque n'est pas organisée à tel point, soit parce qu'il était jugé préférable de ne pas divulguer les données chiffrées.

II. Résultats

Définition de la PME

6. C'est la dimension de l'encours de crédit qui détermine ce que constitue pour la banque une petite et moyenne entreprise. Or, puisque la réglementation de la BCEAO prévoyait jusqu'en 1989 une distinction entre un taux d'escompte normal et un taux d'escompte préférentiel, une PME était donc pour la banque une entreprise qui bénéficiait d'un encours de crédit en dessous de FCFA 30 millions (\$ 100 000).

15 banques et établissements financiers utilisent cette définition. Les banques se contentent du fait que la Banque centrale définisse la PME pour elles.

Les banques qui utilisaient des critères matériels définissent la PME par rapport aux effectifs, deux banques établissant la limite à 50 employés, une à 40 et une autre à 30. Par rapport au chiffre d'affaires, les banques considèrent une entreprise petite ou moyenne si son chiffre d'affaires est inférieur à FCFA 20 millions (4 réponses) ou à FCFA 100, 400, ou 500 millions (une réponse respectivement). Les critères «valeurs d'actifs» (2 réponses) ou «apport en fonds propres» (3 réponses) sont peu répandus, paraît-il, ainsi que le critère «coût global d'investissement» qui est d'ailleurs utilisé seulement par deux banques de développement.

Objectifs des banques vis-à-vis de la PME

7. Sur 20 banques, seules 5 se sont fixé des objectifs quantitatifs pour les années à venir. Cependant, la PME revêt un intérêt certain pour les banques (20 sur 24) pour différentes raisons: soit la minimisation du risque (16 réponses pour «diversification du portefeuille»), soit pour la rentabilité attendue (9), suivi par l'aspect marketing (8 réponses pour «offrir d'autres services»), et finalement pour renforcer la réputation de l'institution (8 pour «meilleure image») ou le passif (7 pour «mobilisation de l'épargne»). Ces réactions sont encourageantes quand on tient compte de l'objectif que le projet s'est fixé, c'est-à-dire promouvoir le financement des PME par les banques commerciales, car chaque réponse représente un argument en faveur du financement des PME. En tout état de cause, le milieu bancaire n'apparaît certainement pas insensible aux arguments «risque», «rentabilité», «marché potentiel».
8. Restent les banques (4) qui n'ont pas répondu: on ne peut que spéculer si elles n'ont pas d'objectifs vis-à-vis des PME ou bien si c'est la formation d'une stratégie cohérente qui fait défaut ou bien si l'expérience dans le passé avec les crédits octroyés aux PME était décevante, comme dans le cas d'une très grande banque de développement qui a géré plusieurs lignes de crédit aux PME mises à la disposition par des bailleurs de fonds internationaux.

L'importance du client PME

9. Les PME représentent la clientèle la plus importante dans le crédit à court terme: dans le portefeuille de 9 banques (sur 13 répondant), elles absorbent plus de 65 pour cent de l'emploi total, et dans 7 établissements même plus de 80 pour cent. Par contre, la PME ne bénéficie que très peu du crédit à plus longue échéance: dans 8 banques (sur 11 répondant), moins de 15 pour cent des ressources totales sont affectées aux PME, et même moins de 5 pour cent dans 5 banques.

Étonnant, le taux élevé des non-réponses: comme il ne s'agit pas ici d'une question délicate, la conclusion s'impose que les statistiques internes des banques ne permettent pas apparemment la ventilation du portefeuille par volume du crédit.

Le portefeuille PME — types de projets

10. 4 banques sur 13 ne financent que des entreprises déjà opérationnelles alors que 6 prêtent principalement aux nouvelles créations (plus de 80 pour cent de leur portefeuille consiste en ce type de projet). Parmi ces établissements, on compte 4 banques de développement. Finalement, 2 banques ont cessé toute activité de crédit aux PME depuis deux ans. Un tiers des banques contactées n'est pas en mesure de distinguer entre entreprises existantes et nouvelles.

Le portefeuille PME — utilisation des prêts

11. Il y a une sorte de spécialisation des banques: soit elles «font» exclusivement (ou presque) des crédits pour financer le fonds de roulement, soit des crédits à l'investissement (9 sur 16). 4 banques (sur 11) financent principalement le fonds de roulement d'entreprises établies, 3 financent les investissements, soit dans les entreprises existantes ou nouvelles, et une seule banque est engagée dans le financement du fonds de roulement des nouvelles unités.

Évolution du portefeuille PME 1984-1986

12. Le questionnaire était également censé renseigner sur la sélectivité des banques au stade de l'étude, l'importance des crédits octroyés aux PME pendant les trois dernières années, l'importance et l'évolution des arriérés et le pourcentage des projets irrécouvrables par rapport au portefeuille global. Or, sur les 24 banques contactées, seules 5 ont pu (ou voulu) fournir des données chiffrées dont 2 banques de développement. Ceci peut être attribué à une réticence de révéler la qualité du portefeuille PME ou bien à un manque d'organisation dans la documentation des dossiers.
13. Il serait peu significatif de tirer des conclusions d'ordre général compte tenu de la petite base des données. Il doit suffire ici d'observer qu'à un niveau de la sélection des demandes reçues une banque soumet chaque demande de financement reçue à une étude, tandis que 3 autres rejettent déjà à ce stade préliminaire la moitié des demandes, et deux autres même deux tiers. Une fois évalué, un dossier passe généralement aussi le cap de l'approbation par le directeur du crédit (ou un comité de crédit). Ceci n'est pas valable pour aucune des banques de développement où la décision d'octroi du crédit n'affecte qu'entre 10 pour cent et 60 pour cent des dossiers étudiés. Le bas pourcentage n'est pas forcément dû à une mauvaise qualité d'étude, mais peut refléter une forte fluctuation du niveau de ressources disponibles pour les engagements, ou même le choix de constituer un stock de dossiers évalués.
14. La part des arriérés dans l'ensemble des crédits octroyés *au cours d'une année* ne ressort pas nettement du tableau. Seuls deux établissements ont indiqué les chiffres appropriés pour deux années consécutives, alors que deux autres ont donné le nombre global et cumulatif des crédits en arriéré. Dans ces deux banques, le risque de non-remboursement affecte entre 3 et 13 pour cent des crédits octroyés.
15. L'importance des crédits irrécouvrables varie considérablement d'un établissement à l'autre; par contre, elle est relativement stable dans le temps. Dans quatre banques, les irrécouvrables représentent moins de 5 pour cent du portefeuille, dans une banque 13 et 20 pour cent et dans une autre 30 et 75 pour cent. Le portefeuille entier d'une banque de développement était irrécouvrable (à 82 pour cent) en 1984.

Le portefeuille PME — problèmes rencontrés

16. Le questionnaire présentait une liste de dix problèmes typiques dans le financement des PME. Les banquiers étaient invités à indiquer, d'une part, avec quelle intensité chaque problème se pose selon eux dans les opérations de tous les jours et, d'autre part, s'ils considéraient ce problème sérieux ou mineur.

Le premier constat est que les problèmes sérieux arrivent aussi plus fréquemment. La deuxième observation: les quatre problèmes les plus sérieux sont l'insuffisance dans la tenue de la comptabilité par le promoteur, l'insuffisance des fonds propres, l'incohérence dans la conception et les déficiences dans le marketing.

Par contre, les faiblesses liées plutôt à la personnalité du promoteur et à sa moralité (manque d'esprit d'entreprise, désinvestissement, manque d'engagement et détournement du crédit) ne sont pas aussi graves dans l'opinion des banquiers. Deux banques de développement qui étaient représentées à un séminaire de l'IDE et de la BAD sur l'esprit d'entreprise (en juillet 1986 à Abidjan) jugent que ce facteur est d'une importance mineure.

Procédures et méthodes

17. Cette partie du questionnaire était destinée à mieux comprendre les opérations à l'intérieur de la banque après qu'une demande pour un financement d'une PME ait été soumise pour l'examen.

Il s'agissait notamment de clarifier les aspects suivants:

- le degré de standardisation;
- les niveaux de la prise de décisions;
- l'importance des critères d'octroi du crédit;
- la durée des différentes étapes du cycle.

La question sous-jacente est de savoir si ces procédures et méthodes sont identiques à celles appliquées à d'autres opérations de crédit aux emprunteurs plus importants, ou bien si elles sont propres aux opérations avec les PME. Cela reviendrait à une vérification de l'hypothèse selon laquelle les besoins des PME au financement soient particuliers, ce qui entraînerait une augmentation des coûts et risques pour les banques nécessitant des procédures d'opérations plus adaptées à cette clientèle.

L'ordre des questions est celui des étapes consécutives que le dossier parcourt normalement: réception de la demande, examen préalable, évaluation du promoteur et du projet, décision d'octroi du crédit, montage des opérations et déblocage des fonds, suivi et contrôle, recouvrement.

Examen préalable

18. Dans l'examen préalable, il s'agit d'établir si le dossier est recevable avant même l'appréciation de la rentabilité du projet et de la viabilité de son financement. A ce stade, les aspects uniquement formels devraient jouer un rôle, tels que l'existence juridique et sa forme, la mise en place des documents comptables, la domiciliation du client, etc. En effet, pour 9 banques (sur 22), la durée du fonctionnement du compte constitue une condition préalable. Cependant, en réalité un tiers des banques (8 sur 22) exigent aussi et déjà à ce stade la soumission d'une étude de viabilité, ce qui pourrait dresser un obstacle trop haut pour un certain nombre de promoteurs simplement soucieux de se renseigner sur les modalités d'un concours bancaire éventuel. Il se peut aussi que certaines banques ne distinguent pas entre «examen préalable» et «évaluation».
19. Toutes les formes juridiques sont admises dans 20 banques (sur 23), alors que trois sont obligées par leurs statuts de ne financer que des collectivités locales ou coopératives rurales. L'apport en fonds propres exigé pour un crédit aux besoins du fonds de roulement se situe à 30 pour cent en moyenne (12 réponses variant de 0 à 75 pour cent), et pour un crédit à l'investissement à 26,25 pour cent en moyenne (16 réponses variant de 10 à 40 pour cent).
20. Deux tiers des banques (15 sur 22) considèrent l'ancienneté des relations avec le client PME «déterminante» en matière de financement, pour 7 c'est plutôt un critère «accessoire». Ce constat laisse supposer qu'il existe quand même certaines ouvertures au crédit institutionnel pour un entrepreneur pas encore établi, mais il faut les chercher plutôt parmi les banques de développement (3 parmi les 7).
21. Le taux de garantie exigé paraît relativement élevé: la couverture en garantie se situe en moyenne à 190 pour cent du crédit (14 réponses variant de 35 à 200 pour cent). A cet égard, on ne constate aucune différence entre banques commerciales et banques de développement. La forme de couverture préférée est de loin celle des garanties réelles: 20 sur 21. Par contre, l'intervention d'un fonds de garantie publique n'est généralement pas exigée (14 sur 19). Quels que soient le taux de couverture exigé et la forme, toutes les banques ont des difficultés à réaliser les garanties. Seuls deux établissements sénégalais déclarent ne pas en avoir.
22. La décision sur la recevabilité du dossier est prise à tous les niveaux hiérarchiques de la banque et suivant différentes formules. Face à cette diversité les réponses ont été regroupées de manière suivante:

Conseil d'administration) niveau supérieur	
Directeur général)
Chef du service crédit) niveau intermédiaire	
Comité du crédit)
Exploitant (seul ou en liaison) niveau inférieur
avec le niveau intermédiaire))

Le dossier est normalement traité à un niveau inférieur par rapport à celui où la décision est prise. Le nombre de banques (11) dans lesquelles les cadres supérieurs (chef de service du crédit ou même directeur général) sont chargés de préparer le dossier paraît relativement élevé.

23. L'impression d'une centralisation est confirmée quand on examine le pouvoir de décision exprimé en valeur du crédit. Sur les 12 établissements qui ont répondu à cette question, seul un accorde le pouvoir de décision à l'exploitant, en l'occurrence jusqu'à un montant de FCFA 7 millions (approximativement \$ 23.400). Dans les autres banques, c'est le directeur (ou le comité) du crédit ou le directeur général qui sont chargés de la décision. En termes de l'importance du crédit, les mains mêmes des cadres supérieurs semblent liées, car la compétence du directeur général ne peut parfois dépasser FCFA 20 millions (approximativement \$ 67.000) (4 cas), ce qui le place au même niveau qu'un chef du crédit dans deux autres banques.
24. En moyenne, seulement la moitié des dossiers soumis passe le cap de l'examen préalable pour avancer à l'évaluation proprement dite: le taux de rejet dans 9 banques varie de 5 à 80 pour cent.

Étude du dossier PME

25. L'approche conventionnelle de la banque à une demande de crédit consiste dans l'appréciation de la rentabilité des activités envisagées et de la capacité de supporter le remboursement du prêt sans difficulté au plan de la solvabilité. L'analyse financière se base normalement sur des documents comptables. Or, comme bon nombre de PME sont incapables de les fournir, l'étude par la banque est bien obligée de sortir des sentiers battus. Ce dilemme est reflété dans le questionnaire: au-delà des démarches conventionnelles (étude technique, étude du marché, interprétation des comptes d'exploitation et trésorerie prévisionnels, tableau de remboursement, etc.), sont également examinés les aspects liés à la personne du promoteur, notamment ses qualités morales, sa capacité sur le plan technique et de la gestion. Les instruments utilisés à ces fins indiquent, en fait, que presque toutes les banques insistent sur le minimum de contact direct et personnel avec le promoteur: 22 (sur 24) l'invitent dans les locaux de la banque soit pour un interview individuel (21), soit pour une présentation devant le comité du crédit (5) ou bien on se déplace pour visiter le promoteur dans son entreprise (18). Le niveau de standardisation est relativement bas: seules 6 banques (sur 24) utilisent des manuels et 11 exigent que le promoteur remplisse un formulaire de demande de crédit. Pour structurer les interviews, seules 5 banques s'appuient sur un questionnaire. Par contre, les renseignements commerciaux jouent un rôle très important: dans 20 banques (sur 24), c'est la pratique courante.

Évaluation du promoteur

26. La motivation sous-jacente du promoteur n'intéresse que 12 établissements (sur 18). Ceux qui sont effectivement intéressés (6) cherchent à le vérifier par des tests du type «PATEL» (4), des entretiens (6), des renseignements commerciaux (1) ou bien par l'ampleur de l'apport en fonds propres. Alors que la motivation ne semble pas être jugée primordiale comme critère d'appréciation, les banques sont, par contre, unanimes (23 sur 23) sur l'importance de la personnalité du promoteur. Ce résultat un peu contradictoire est peut-être dû au fait qu'on ne se pose pas trop de questions sur les mobiles d'un client.
27. Le profil idéal d'un promoteur pour le milieu bancaire se présente de façon suivante: responsable, il respecte ses engagements (notamment vis-à-vis de sa banque, il est sous-entendu) et il est organisateur énergique et persévérant qui cherche activement des opportunités d'affaires. On n'apprécie pas tellement un patron charismatique («leader»). Ce qui ressort d'abord des réponses, c'est que les banques considèrent plus pertinentes les qualités qui se manifestent directement dans le rapport promoteur-banque que les qualités requises dans la gestion même de l'entreprise (organisation, persévérance, énergie). L'appréciation du facteur «formation» est relativement négative bien qu'un niveau minimum d'enseignement est considéré indispensable.

Évaluation du projet — étude technique

28. Il semblerait que l'étude du projet comprenne *systématiquement* un examen de l'emplacement de l'usine, de la technologie proposée, y compris l'approvisionnement en matières premières et le stockage. Ce constat surprend compte tenu des causes de bon nombre d'échecs dans le passé, dû à un équipement surdimensionné nécessitant l'engagement des fonds en pièces de rechange ou une matière première importée coûteuse. Si effectivement ces aspects avaient été soumis à un examen systématique, on ne pourrait en conclure que la compétence technique requise a fait défaut.

Évaluation du projet — étude du marché

29. Un constat analogue s'impose en matière d'étude du marché: il est vrai, les difficultés d'obtenir les données fiables sur la demande sont énormes et il est souvent hasardeux de faire des projections d'écoulement à l'horizon de cinq à dix ans. Du côté des banques, on est alors obligé de se débrouiller avec les «observations courantes» et «comparaisons avec affaires similaires» (8 banques) ou «enquête auprès des distributeurs(2)». 6 établissements s'appuient parfois sur des statistiques de commerce. Deux banques ont répondu: «On n'a aucune base de jugement».

Évaluation financière

30. Les banques exigent — sans exception — la présentation de documents comptables; la vérification par un expert comptable n'est cependant pas de rigueur (au moins pour 16 des 22 banques). L'horizon historique pour bilans et comptes d'exploitation est généralement de trois ans (17 sur 22), l'horizon des documents prévisionnels n'est pas spécifié. Hormis les bilans et comptes d'exploitation prévisionnels, on exige d'une manière systématique dans la plupart des banques (18 sur 21) des plans de trésorerie. Face à ces exigences, bon nombre de promoteurs se voient obligés de faire appel à l'assistance d'un organisme de promotion ou bien d'un bureau d'études.

31. La méthode des ratios semble être prédominante dans l'interprétation des documents comptables (18 sur 22). Les banques opèrent avec des normes de structure financière, de rentabilité et d'exploitation propres à la maison et à sa politique de crédit. 7 établissements indiquent qu'ils travaillent avec des normes sectorielles.
32. Ce qui intéresse les banques en premier lieu, ce sont des facteurs liés à la structure financière de l'entreprise (17 mentions sur 17), à savoir l'endettement, la liquidité et le fonds de roulement, suivi par la rentabilité (10) économique et financière et les ratios de l'exploitation (5).

Évaluation économique

33. Sept banques (dont 5 au Sénégal) sur un ensemble de 23 déclarent avoir systématiquement recours à une évaluation économique, mais on peut se demander si cela se réfère bien à la PME. Une banque applique la méthode des prix de référence et trois autres celle des effets induits.

Organisation de l'évaluation

34. Les dossiers sont principalement (19 sur 22) traités au niveau inférieur (exploitant, rédacteur ou les deux); dans 2 petits établissements, c'est le directeur du crédit et même le directeur général qui sont chargés d'élaborer le dossier conjointement avec un exploitant. Par contre, la décision sur l'engagement n'est jamais prise au niveau de l'exploitant, mais au niveau intermédiaire (comité de crédit ou directeur du crédit: 5 cas), ou bien conjointement avec le directeur général et le conseil (6) ou encore exclusivement à ce niveau supérieur (10).
35. La rentabilité est le critère principal dans la décision (18 mentions sur 22) suivi de la qualité des garanties fournies et de la personnalité du promoteur (9 respectivement). Moins importantes semblent être l'existence d'un marché (6) et la disponibilité en fonds propres (5).
36. En moyenne, une évaluation d'un dossier PME dure quatre semaines avec une variation entre trois jours et trois mois (21 banques). La prise de décision elle-même dure encore en moyenne dix-huit jours, ce qui fait que le promoteur doit normalement attendre deux mois avant que le résultat lui soit communiqué. Il est évidemment possible de raccourcir cette période, comme le démontre le cas d'une banque au Mali qui boucle la procédure entière en une semaine. La durée de l'évaluation pourrait être en partie due au fait que le dossier est généralement renvoyé (19 sur 22) par la direction au service concerné pour obtenir des renseignements supplémentaires ou revoir l'appréciation du risque ou l'étude de marché.
37. Le résultat de la prise de décision est plus souvent communiqué au promoteur par écrit que de vive voix (13 par rapport à 4).

Montage des opérations et déblocage des fonds

38. Après la prise de décision sur l'engagement, il reste en moyenne encore plus de dix-huit jours de travail jusqu'à ce que le crédit soit effectivement mis en place, ce qui fait que le promoteur doit patienter pendant trois mois avant de pouvoir utiliser le crédit. Dans quelle mesure est-il possible de simplifier et standardiser les procédures pour réduire ce laps de temps et en même temps les coûts de transaction? La plupart des banques (15 sur 21) utilisent déjà une liste de contrôle; le promoteur n'est-il pas, lui aussi, responsable de la longueur de la procédure du fait que les principales formalités à remplir dépendent de sa collaboration, à savoir la signature de la convention, la mise à disposition de la garantie et la libération des fonds propres?
39. En général, pour les crédits mis en place, il n'existe pas de seuil minimum; seules deux banques indiquent qu'elles ne feront pas d'engagements en dessous de FCFA 1 million et FCFA 2 millions, respectivement (\$E.U. 3.333 et 6.666). Il n'est pas clair si ce seuil a été fixé après une analyse du type «point mort». En règle générale, l'échéance pour le crédit au fonds de roulement se place à douze mois, mais il y a certaines banques (5) qui permettent une échéance plus longue jusqu'à vingt-quatre ou même trente-six mois. L'échéance pour les crédits à l'investissement est entre 84 et 120 mois.

Suivi, contrôle et recouvrement

40. Dans la plupart des banques (18 banques sur 22), c'est le service d'engagements qui est aussi chargé du suivi qui se fait normalement (12 banques sur 18) à l'occasion des visites auprès du promoteur. Cependant, il semble exister une divergence entre la norme et la pratique: seules 6 banques prévoient les visites fréquentes, c'est-à-dire au moins une fois par mois. Plus souvent c'est laissé à l'initiative de l'exploitant, et là les visites se font plus rares. Dans la majorité des cas, ces visites ne sont pas structurées autour d'une liste de contrôle. Les visites sont parfois complétées par une analyse des bilans intermédiaires et du mouvement du compte (4 banques), par des communications téléphoniques (1) ou par la sous-traitance du suivi à un organisme de promotion ou un bureau d'études (2).
41. Le recouvrement est dans les mains soit du service d'engagements (13 banques sur 22), soit du service recouvrement: la première formule est favorisée par la connaissance intime du service des antécédents du dossier, tandis que la centralisation de cette fonction auprès d'un service spécialisé pourrait être plus efficace. A la suite de la révision du compte dont la périodicité varie entre hebdomadaire (3 banques) et annuelle (3), mais plus souvent mensuelle (11), le service contentieux peut être saisi si un impayé est constaté à l'échéance du remboursement et un règlement à l'amiable n'apporte pas de solutions ni une lettre de mise en demeure. C'est le signal dans 12 banques (sur 21) qui déclenche normalement la saisie du contentieux. Evidemment, la situation varie d'un crédit à l'autre, mais auprès de quelques banques ce seuil est nettement plus haut, c'est-à-dire le contentieux intervient quand il y a des impayés à la deuxième ou même troisième échéance.
42. Le pourcentage des dossiers qui nécessitent l'intervention du service contentieux varie de 0 à 100 pour cent avec une moyenne de 45 pour cent. Seules 9 banques ont donné une réponse chiffrée à cette question. L'analyse des causes de défaillance fait ressortir que les banques jugent les facteurs internes à la PME (notamment la faible gestion et le manque de sérieux du promoteur) plus décisifs que les facteurs externes liés à la conjoncture et au marché. Il est intéressant de noter que le manque de ressources pour financer le fonds de roulement ne semble pas être une cause importante de défaillance, selon le milieu bancaire.

43. Les chances de redresser la situation sont estimées d'une manière très variée (entre 75 et 0 pour cent). Deux banques déclarent pouvoir récupérer 50 — 75 pour cent du prêt lors d'une cessation d'activité; elles favorisaient l'implication d'un fonds de garantie qui pourrait effectivement faire une différence à cet égard.
44. Compte tenu du fait que les banques n'ont généralement pas d'approche spécifique vis-à-vis de la PME, il est tout à fait logique que le principe prédominant de la politique du personnel soit celui de la polyvalence. En fait, la distribution des dossiers à l'extérieur du service crédit se fait sur la base de l'expérience et de la disponibilité de l'exploitant plutôt qu'en fonction des connaissances intimes d'un secteur d'activité. La performance est régulièrement évaluée dans 14 banques; parmi les neuf établissements qui ne le font pas, figurent trois grandes banques de développement. L'évaluation n'a point de conséquence pour le salaire. Aussi, à l'exception d'une filiale américaine, il n'y a pas de prime d'incitation pour le volume et la qualité du travail. Cependant, les banques ont quand même une idée assez précise des qualités requises d'un exploitant: compétence en analyse financière et une certaine indépendance et sûreté d'appréciation du facteur risque. Par contre, les banques considèrent moins importante la capacité d'un exploitant de parler le même «langage» que le promoteur d'une PME. Egalement peu apprécié est l'engagement de l'agent pour la réalisation du projet.

Formation et perfectionnement

45. Conformément à ce profil, les programmes de perfectionnement dont disposent 11 banques (sur 16) mettent l'accent sur la maîtrise des techniques du crédit et l'analyse des documents comptables. Ces compétences de base sont aussi thématiques par des cours auprès des institutions de formation, telles que COFEB, CIFPB, ITB, SIFOR, IDE, BAD, etc. Selon les banques, l'approfondissement des techniques bancaires de base semble plus nécessaire que la diversification des connaissances spéciales. Onze banques signalent leur satisfaction quant à l'impact des activités de formation dans le passé; deux seulement ne sont pas satisfaites.

Le séminaire sur le financement de la PME retiendrait l'intérêt de 80 cadres de banques dans les 16 établissements ayant répondu à cette question; le projet conjoint BIT/BCEAO pourrait en effet contribuer à une meilleure sensibilisation, étant donné que la grande majorité des banques se considèrent par rapport aux organismes de promotion comme l'institution convenable pour financer les PME, soit par l'intermédiaire d'une filiale spécialisée ou d'une banque de développement.

III. Conclusions

46. Il n'y a pas *d'approche particulière* des banques vis-à-vis des petites et moyennes entreprises. Ce fait pourrait expliquer pourquoi il y a actuellement peu de crédit bancaire aux PME: un petit crédit n'est simplement pas intéressant pour la banque, car cela implique une étude aussi approfondie et par conséquent des coûts de transaction aussi élevés qu'un crédit plus important.

Cependant, les banques reconnaissent que la PME est qualitativement différente et qu'elle pose des problèmes bien particuliers, à savoir les quatre faiblesses cardinales: conception, fonds propres, gestion, ventes. La conclusion s'impose alors de modifier l'approche pour réduire les coûts dans l'étude et la gestion du crédit PME et en même temps pour l'adapter aux exigences particulières de ce client.

47. En principe, l'intérêt existe auprès des banques de s'engager davantage dans ce secteur, à défaut d'alternatives d'activités économiques rentables, bien que, dans le passé, les banques n'ont généralement pas fait de bonnes expériences avec les PME. La démarche vis-à-vis des banques pour atteindre un changement d'approche doit, pour être crédible, s'inspirer des considérations de rentabilité et de sécurité: par exemple la décentralisation de la préparation du dossier et de la prise de décision en fonction du montant du crédit octroyé, l'élimination d'un pourcentage plus élevé de demandes avant l'étude proprement dite, et cela sur la base d'une discussion détaillée et structurée avec le promoteur, la simplification des manuels conçus pour des opérations plus importantes, l'utilisation des listes de contrôle conçues et établies par des praticiens du crédit.

Aussi, il est indispensable que les banques connaissent mieux la situation réelle de leur portefeuille: les lacunes, à cet égard, semblent importantes. Il serait très souhaitable d'analyser les besoins d'informatisation dans ce domaine.

48. Les organismes d'encadrement et de promotion de la PME, seuls, ne pourront pas assurer le rapprochement entre système bancaire et PME, ne serait-ce que parce que leurs contributions à la conception du projet et à l'étude du marché manquaient souvent de réalisme. Mais il n'en reste pas moins vrai qu'un organisme intermédiaire est indispensable, que ce soit une ONG, une coopérative, une chambre de commerce, etc.

Implications pour la conception de programmes d'appui

49. Il y a deux sens à suivre: d'abord les mesures visant à réduire le niveau général des coûts administratifs internes aux banques, par exemple la mise en place de systèmes de contrôle de gestion, une décentralisation de la prise de décision, des primes incitatives en supplément aux salaires, etc. Ici on ne parlerait pas «d'assistance technique», mais plutôt de «services» mis à la disposition du système bancaire, lequel devrait payer pour ces services. Même si l'on réussissait à hausser le niveau d'efficacité des banques commerciales, le financement des PME continuerait d'entraîner des coûts que les autorités publiques seraient appelées à absorber. Les différentes formes de subventionnement aux PME se justifient compte tenu des bénéfices sociaux: distribution de revenus plus équitable, émergence d'une classe indigène d'entrepreneurs, création/stabilisation d'emplois. Ces bénéfices sociaux justifient un subventionnement notamment à des structures intermédiaires absorbant une partie du risque (fonds de garantie).

Implications pour le BIT

- 50. — Études, enquêtes au niveau micro-économique sur coûts de transaction et risque.
- Diffusion d'information sur apprentissage institutionnel ailleurs (Afrique de l'Est, Asie).
- Intermédiation entre organismes de promotion, publics et privés, et banques.
- Renforcement de la capacité institutionnelle des organismes appelés à faciliter le financement bancaire des PME.
- Conception et préparation de projets de textes d'ordre politique et réglementaire.
- Évaluation de politiques et programmes concernant la promotion et le financement des PME.

Annexe 1

Les banques suivantes ont été contactées:

Burkina Faso

BIB	Banque Internationale du Burkina
BICIA	Banque Internationale pour le Commerce, l'Industrie et l'Agriculture
BND-B	Banque Nationale du Développement du Burkina
CAI	Caisse Autonome d'Investissements
CNCA	Caisse Nationale du Crédit Agricole
CNDI	Caisse Nationale des Dépôts et des Investissements
UREBA	Union Révolutionnaire de Banques

Mali

BALIMA	Banque Arabe Libyo-Malienne pour le Commerce Extérieur et le Développement
BDM	Banque de Développement du Mali
BIAO	Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest
BMCD	Banque Malienne pour le Commerce et le Développement
BNDA	Banque Nationale pour le Développement Agricole
BOA	Bank of Africa

Niger

BALINEX	Banque Arabe Libyo-Nigérienne pour le Commerce Extérieur et le Développement
BCCI	Bank for Credit and Commerce International
BDRN	Banque de Développement de la République du Niger

BIAO	Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest
BICIN	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Niger
CITY	City Bank Niger
CNCA	Caisse Nationale du Crédit Agricole
MASRAF	Masraf Faycal al Islami du Niger

Sénégal

BCCI	Bank of Credit and Commerce International
BCS	Banque Commerciale du Sénégal
BHS	Banque de l'Habitat du Sénégal
BIAO	Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest
BICIS	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal
BNDS	Banque Nationale de Développement du Sénégal
BSK	Banque Sénégalo-Koweïtienne
BST	Banque Sénégalo-Tunisienne
CITY	City Bank, Dakar
MASRAF	Masraf Faycal al Islami du Sénégal
SGBS	Société Générale de Banques au Sénégal
SOFISEDIT	Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme
SONABANQUE	Société Nationale de Garantie, d'Assistance et de Crédit
USB	Union Sénégalaise de Banques

Annexe 2

Séminaires sur le «Financement des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat en Afrique de l'Ouest»

Notice de présentation

Le Centre Ouest Africain de Formation et d'Études Bancaires (COFEB) de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et le Bureau international du Travail (BIT) sont heureux d'annoncer qu'ils se proposent d'organiser conjointement dans les pays suivants: Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal, au cours des exercices 1987-1988, une série de séminaires (régionaux et nationaux) et de cours auprès des établissements bancaires sur le thème du «Financement des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat en Afrique de l'Ouest».

Objectifs du projet

Ce programme a pour objet de procurer à des cadres responsables, chargés de l'étude, de la mise en place, du suivi et du recouvrement du crédit aux PME/PMI, un perfectionnement complémentaire qui leur permette:

- d'élargir le champ de leurs connaissances et leur capacité de réflexion, afin de rendre plus efficace leur action dans le cadre des responsabilités qui leur sont confiées;
- de renforcer leur capacité analytique et opérationnelle en matière d'évaluation bancaire et de conseil aux PME/PMI;
- d'harmoniser les méthodes et critères d'évaluation en vigueur.

Méthodologie

Cette formation se voulant essentiellement pratique, l'accent sera mis, au cours des sessions, sur l'étude de cas concrets en se servant d'exemples tirés de la réalité. Le succès de ce programme dépendra dans une large mesure de la participation des séminaristes et chacun sera amené à contribuer à la formation collective du groupe en apportant ses connaissances et son expérience.

But du questionnaire

Le questionnaire joint en annexe devrait nous permettre de cerner plus précisément les besoins en formation et les méthodes les plus appropriées à mettre en oeuvre dans ce projet.

Dans cette perspective, le questionnaire comprend les rubriques suivantes:

1. Définition de la «PME» et objectifs généraux
2. Le portefeuille PME
3. Méthodologie, critères d'octroi et de suivi des crédits aux PME
4. Profil et qualité attendus des exploitants chargés des crédits aux PME
5. Activités de formation
6. Le contexte institutionnel.

D'une manière générale, la synthèse des résultats de cette enquête et la réalisation du projet devraient favoriser:

- une décentralisation des activités de formation;
- la participation des établissements bancaires au stade de l'élaboration et de la confection du matériel didactique;
- le renforcement des contacts inter-bancaires dans la sous-région.

La réussite du programme repose par conséquent sur la collaboration et la contribution des établissements bancaires des pays visés.

Une mission conjointe se rendra ultérieurement auprès des différents établissements bancaires afin de recueillir, sur la base du questionnaire préalablement distribué, leurs critiques et suggestions pour les intégrer dans cette action de formation pratique et intensive.

Projet conjoint BIT/COFEB

Questionnaire sur le

«Financement de la petite et moyenne entreprise»

1. Définition et objectifs généraux

- a) Les PME sont-elles spécifiquement visées par votre institution? Oui Non
- b) Avez-vous fixé pour l'avenir des objectifs quantitatifs quant au volume des crédits à octroyer aux PME? Oui Non

1.1 Définition

Dans votre établissement, les PME sont définies par:

- leurs actifs? Valeur maximale CFA
- leurs effectifs? Employés
- leur chiffre d'affaires? Limite CFA
- le niveau de leurs fonds propres? Montant CFA
- Le niveau des encours de crédits? Montant CFA
- Le niveau des garanties?
- Le critère d'admission au TEP définit par les autorités de l'UMOA?
- D'autres critères? Si oui, lesquels?
.....

1.2 Objectifs commerciaux

L'engagement de votre établissement dans les opérations de crédits avec les PME s'est fait (ou pourrait se faire) dans la perspective:

- d'une diversification du portefeuille?

- d'une division de risques?
- d'une mobilisation de l'épargne?
- de donner une meilleure image de votre établissement?
- d'accroître votre rentabilité?
- d'offrir d'autres services?