



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

# **LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET L'APPUI DES PME AU TOGO : PROPOSITION DE DISPOSITIFS FINANCIERS ET D'ACCOMPAGNEMENT**

Présenté par

**Aline Chantal KABORE**

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration-Gestion

Spécialité Management de Projets

Le 30 Avril 2009

Devant le jury composé de :

**Madame Danièle BORDELEAU**

Directrice du Département Administration-Gestion

**Présidente**

**Monsieur Fulbert AMOUSSOUGA**

Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université  
Nationale du Bénin

**Examineur**

**Monsieur Alain DELAGE**

Directeur de la Filière Francophone de Gestion et Commerce  
International, Université Ain Shams, Le Caire, Egypte

**Examineur**

**Sous la direction de Monsieur Clément WONOU, Expert international en microfinance,  
Conseiller Technique Principal du PASNAM/PNUD Togo.**



## REMERCIEMENTS

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers ces personnes qui ont été d'un grand apport à l'élaboration de ce mémoire. J'adresse mes sincères remerciements :

- à la directrice du Département Administration – Gestion, Madame Danièle BORDELEAU et à son assistante Madame Suzanne YOUSSEF ;
- à la dynamique équipe du PASNAM, Monsieur Clément WONOU, Madame Claire AGOKLA, Madame Rose ANIKANOU ;
- au Directeur Général de la FUCEC-TOGO, Monsieur Koukoumeh FEDY, à son assistante Madame Michelle ALLAGLO, au Chef Service Formation, Monsieur AKPIERI Kossi Habibou et aux différents chefs de services ;
- au Directeur de la COOPEC Solidarité, Monsieur François KOUDAHE et aux différents chefs de services ;
- au Directeur de la COOPEC Avé, Monsieur Marcel HOUESSOU et à Monsieur Paolo JOHNSON Chef Service Crédit ;
- A Monsieur Oumar SAVADOGO, Conseiller en développement de produits et services à la Confédération des Institutions Financières d'Afrique de l'Ouest (CIF) – Ouagadougou ;
- à mes promotionnaires de l'Université Senghor qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la l'élaboration de ce mémoire. Je n'oublie pas Zabeirou SOUFIANOU et Moussa YACOUBOU ;
- à ma famille, à mes ami(e)s du Burkina Faso et d'ailleurs qui m'ont encouragé sans relâche tout au long de cette formation. Je n'oublie aucunement Madame Virginie KABORE Monsieur Frédéric OUEDRAOGO, et Monsieur Marc Guillaume Tiemtoré ;
- A mon Maître de stage et encadreur, Monsieur Clément WONOU, pour son accompagnement tout au long du stage et de la rédaction de ce mémoire.

## DEDICACE

*Bien que modeste, ce travail fera sûrement honneur à ceux qui me sont chers, ainsi qu'à ceux pour qui je suis chère. Je voudrais le dédier à :*

- *A mon père et à ma mère ;*
- *A mes petites sœurs, neveux et nièces ;*
- *A tous ceux qui ont toujours cru en moi et qui n'ont jamais cessé de m'encourager.*

*L'Afrique compte sur l'effort de chacun de nous pour se développer ! Rien n'est perdu ! Point de lassitude ! Il est encore temps de se battre pour la cause de notre cher continent !*

*Puisse chacun, à sa façon, tirer profit de ce mémoire ! Puisse ce document, servir de semence et de source d'inspiration à ceux qui voudraient contribuer au développement de l'Afrique.*

## RESUME

Moteur de création d'emplois et de développement économique de toute nation, le rôle que jouent les petites et moyennes entreprises (PME) n'est plus à démontrer. L'évolution des économies émergentes d'Asie après celle des Etats-Unis d'Amérique et du Canada est une illustration suffisante, preuve que l'émergence des économies ne se réalise pas sans une forte densification du tissu de PME.

Cependant, le secteur privé africain se constitue d'un grand nombre de petites entreprises informelles et parallèlement se développent de grandes entreprises le plus souvent succursales des géants des pays développés. Ce secteur n'est pas marqué par une totale absence de PME mais le peu qui existe a un accès limité au financement ; les banques marquant une préférence pour les grandes sociétés parce que ces dernières présentent moins de risques de non remboursement et disposent d'une comptabilité saine, de garanties, des réserves ou des capitaux propres suffisants.

Si dans bon nombre de pays africains le secteur de la microfinance tente de résoudre ce problème en créant des dispositifs financiers spécifiquement dédiés aux PME, chaînons manquants des systèmes financiers, le Togo reste en marge de cette réalité.

Pour leur épanouissement et pour qu'elles puissent mieux jouer leur rôle dans le développement économique et la stabilité socio-politique, les PME des pays en développement en général et du Togo en particulier, ont besoin d'un soutien financier et d'accompagnement à la hauteur de leurs besoins. Ceci pourrait ralentir les effets de la crise politique, assainir le climat socio-économique conséquence de la crise que traverse le pays depuis plus d'une dizaine d'année, et constituer un élément de relance du développement économique sur le plan national.

Notre réflexion a porté sur la recherche de dispositifs financiers types, appropriés à ce monde hétérogène de PME. Aussi, pour une bonne gestion du financement, il paraît nécessaire de doter les PME d'un savoir faire en matière de gestion des activités leur permettant de fournir des informations fiables et d'être éligibles pour toute demande de financement. Alors, parallèlement au dispositif financier, il sera proposé un mécanisme d'accompagnement pour un développement du tissu solide des PME au Togo.

La méthodologie adoptée pour parvenir aux différentes propositions est basée sur une logique qualitative et comprend la revue de la littérature, un stage pratique lors duquel il a été mené des échanges avec des spécialistes de microfinance, des entretiens avec des responsables d'IMF et des entrepreneurs.

## MOT-CLEFS

Petite et Moyenne Entreprise (PME) – Institution de Microfinance (IMF) – Accompagnement, Financement – Développement économique.

## **ABSTRACT**

Sources of employment and economic development of any nation, the role of Small and Medium-sized Enterprises (SME) can not be over emphasized. The evolution of the emergent savings in Asia after that of the United States of America and Canada is a sufficient illustration, a proof that the emergence of the economies is not possible without a strong thickening of SME.

However, the African private sector is composed of a great number of small informal enterprises and are developed in parallel some big enterprises which are sometimes the branches of giants of developed countries. This sector is not characterized by a total absence of SME but the few which exist have a limited access to the financing; banks prefer the big companies because they have less risks of reimbursement and have a clear accountancy, sufficient guarantees, reserves or stockholders equity.

If in many African countries, the sector of the microfinance tries to solve this problem by creating financial devices specifically dedicated to SME, missing links of financial systems, Togo remains in margin of this reality.

For their blooming and so that they can better play their role in the economic development, and social and political stability, the SME of developing countries in general and that of Togo in particular, need a financial support and accompaniment above their needs. This could reduce the effects of the political crisis, purify the socio-economic climate consequence of the crisis which the country passes through since more than ten years, and constitute an element of revival of the economic development at the national level.

Our study is thus directed towards the search for standard financial devices, appropriate to this heterogeneous type of SME. Also, for a good management of the financing, it appears necessary to equip the SME with a knowhow as regards to the management of the activities enabling them to provide reliable information and to be eligible for any request for financing. Then in parallel to the financial device, it will be proposed a mechanism of accompaniment for the promotion of SME in Togo.

The methodology adopted to make the various proposals is based on a qualitative logic and includes the review of the literature, a practical training during which it was carried out exchanges with specialists in microfinance, discussions with Microfinance Institutions (MFI) leaders and promoters.

## **KEY-WORDS**

Small and Medium-Sized Enterprises – Microfinance Institution – Accompaniment – Financing – Economic development.

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- ACEP : Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée devenue Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
- ACCION International : ONG internationale qui appuie les Institutions de microfinance pour le soutien de la petite entreprise et l'octroi de crédits individuels
- AGR : Activités Génératrices de Revenus
- APIM : Association Professionnelle des Institutions de Microfinance
- BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement
- BRS : Banque Régionale de Solidarité
- CASIMEC : Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit
- CECA : Coopérative d'Épargne et de Crédit des Artisans
- CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CEPEPE : Centre de Promotion et d'Encadrement des PME
- CFE : Centre de Financement aux Entreprises
- CGAP : Consultative Group to Assist the Poorest
- CNM : Comité National de Microfinance
- COOPEC : Coopérative d'épargne et de crédit
- DDC : Direction du Développement et de la Coopération
- DID : Développement International Desjardins
- DPDM : Direction de la Promotion et du Développement de la Microfinance
- FAARF : Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes
- FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine
- FENU : Fonds d'Équipement des Nations Unies
- FUCEC-TOGO : Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo
- IDH-Entrepreneuriat : Investir Dans l'Humain-Entrepreneuriat
- IFD : Initiative, Finance et Développement
- K-Rep : Kenya Rural Enterprise Program
- MFI : Microfinance Institution
- MPE : Micro et Petite Entreprise
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- PAMECAS : Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal
- PAPME : Projet d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
- PARMEC : Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de

### Crédit

- PAS : Programmes d'Ajustement Structurel
- PASNAM : Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- PMI : Petites et Moyennes Industries
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- PRIDE : Programme Intégré pour le Développement de l'Entreprise
- RCPB : Réseau des Caisses Populaires du Burkina
- SME : Small and Medium-sized Enterprises
- SNMF : Stratégie Nationale de Microfinance
- TICAD : Tokyo International Conference on African Development
- TIMPAC : Tous Impliqués dans la Mobilisation
- TPE : Très Petite Entreprise
- TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
- UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- UMECTO : Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Togo
- USAID : United States Agency for International Development
- WAGES : Women and Associations for Gain both Economic and Social

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>I</b>
<b>DEDICACE</b> .....	<b>II</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>IX</b>
<b>FIGURES</b> .....	<b>IX</b>
<b>TABLEAUX</b> .....	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT DES PME</b> .....	<b>3</b>
1.1    PME ET FINANCEMENT DES PME : CONTEXTE GENERAL ET IMPORTANCE.....	3
1.2    ETAT DES LIEUX DE LA CONTRIBUTION DES PME DANS L'ESPACE UEMOA.....	4
1.2.1 <i>Bref historique</i> .....	4
1.2.2 <i>Constats actuels</i> .....	4
1.2.3 <i>Contraintes au développement et au financement des PME</i> .....	6
1.2.4 <i>Particularité du Togo : l'absence de dispositif financier spécifique aux PME</i> .....	9
1.2.5 <i>Faits révélateurs de l'importance du sujet</i> .....	12
1.3    REALITES DU TERRAIN ET ATTENTES DES PME DU TOGO.....	13
1.3.1 <i>Réalités du terrain</i> .....	13
1.3.2 <i>Attentes des PME togolaises</i> .....	14
<b>CHAPITRE II APPROCHE THEORIQUE SUR LE FINANCEMENT DES PME</b> .....	<b>16</b>
2.1    CADRE THEORIQUE DES TYPOLOGIES D'ENTREPRISES.....	16
2.1.1 <i>Typologie des économies développées</i> .....	16
2.1.2 <i>Typologie des entreprises africaines et de l'UEMOA</i> .....	18
2.1.3 <i>Typologie spécifique aux PME membres/clientes des IMF au Togo</i> .....	22
2.2    CADRE THEORIQUE DES DISPOSITIFS D'APPUI AUX PME.....	23
2.2.1 <i>Cas des dispositifs financiers</i> .....	23
2.2.2 <i>Cas des dispositifs non financiers</i> .....	28
<b>CHAPITRE III METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET APPORT DU STAGE</b> .....	<b>30</b>
3.1    DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	30
3.1.1 <i>Approche théorique : la recherche documentaire</i> .....	30
3.1.2 <i>Approche pratique : le stage</i> .....	31
3.1.3 <i>Outils utilisés</i> .....	31
3.1.4 <i>Difficultés rencontrées</i> .....	32
3.2    CONTRIBUTION DU STAGE A L'ETUDE.....	33
3.2.1 <i>Apport des IMF aux PME togolaises : l'exemple de la FUCEC-TOGO</i> .....	33
3.2.1.1 <i>Présentation du réseau FUCEC-TOGO</i> .....	34

3.2.1.2	Types de crédits offerts par la FUCEC-TOGO .....	36
3.2.1.3	Processus d'étude du dossier de demande de crédit .....	37
3.2.2	<i>Autre exemple d'appui aux PME : IDH-entrepreneuriat</i> .....	38
<b>CHAPITRE IV PROPOSITION DE DISPOSITIFS D'APPUI AUX PME ET CONDITIONS DE SUCCES</b> .....		<b>40</b>
4.1	PROPOSITION DE DISPOSITIFS D'APPUI AUX PME TOGOLAIS .....	40
4.1.1	<i>Dispositifs financiers</i> .....	41
4.1.1.1	Fonds de garantie.....	41
4.1.1.2	Dispositif financier intégré à un réseau mutualiste.....	42
4.1.1.3	Dispositif institutionnalisé de mésofinance.....	43
4.1.2	<i>Dispositif d'accompagnement</i> .....	43
4.1.3	<i>Conditions de succès</i> .....	44
4.1.3.1	Conditions de succès des dispositifs financiers.....	45
4.1.3.2	Conditions de succès du dispositif d'accompagnement .....	45
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>47</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....		<b>49</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>53</b>
<b>ANNEXE 1- GUIDE D'ENTRETIEN IMF</b> .....		<b>53</b>
<b>ANNEXE 3- RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES DE LA BOAD POUR LA PROMOTION ET LE FINANCEMENT DES PME AU SEIN DE L'UEMOA</b> .....		<b>57</b>
<b>ANNEXE 4- UN PROGRAMME D'ACTION POUR MARQUER L'ENGAGEMENT DES ETATS DE L'UEMOA</b> .....		<b>58</b>
<b>ANNEXE 5- FAISABILITE ET IMPACT DES MESURES PRIORITAIRES</b> .....		<b>60</b>
<b>ANNEXE 6- PANORAMA DES MESURES PRIORITAIRES</b> .....		<b>61</b>
<b>ANNEXE 7- L'EXEMPLE DU PROJET TANYO AU NIGER</b> .....		<b>62</b>
<b>ANNEXE 8- EXEMPLES DE SUCCESS STORIES DANS LE MONDE</b> .....		<b>62</b>
<b>ANNEXE 9- BILAN DU RESEAU FUCEC-TOGO AU 31-12-2007 (ACTIF)</b> .....		<b>63</b>
<b>ANNEXE 10- BILAN DU RESEAU FUCEC-TOGO AU 31-12-2007 (PASSIF)</b> .....		<b>64</b>
<b>ANNEXE 11- COMPTE DE RESULTAT DU RESEAU FUCEC-TOGO AU 31-12-2007 (CHARGES)</b> .....		<b>65</b>
<b>ANNEXE 12- COMPTE DE RESULTAT DU RESEAU FUCEC-TOGO AU 31-12-2007 (PRODUITS)</b> .....		<b>66</b>

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

### FIGURES

FIGURE 1	SOURCES DE FINANCEMENT DES AGR, TRES PETITES, PETITES, MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES.....	5
FIGURE 2	SCHEMA DU PAYSAGE FINANCIER DES PAYS AFRICAINS .....	6
FIGURE 3	EVOLUTION DES POINTS DE SERVICE, DES BENEFICIAIRES, DES ENCOURS D'EPARGNE ET DE CREDIT DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU TOGO .....	10
FIGURE 4	EVOLUTION DU NOMBRES DES COOPERATIVES, DES MEMBRES ET DES ENCOURS DE LA FUCEC-TOGO.....	35
FIGURE 5	PROCESSUS GENERAL D'OCTROI DE CREDIT .....	38

### TABLEAUX

TABLEAU 1	EVOLUTION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU TOGO EN CHIFFRES .....	10
TABLEAU 2	DEFINITIONS ET CRITERES DISTINCTIFS DES PME DE CERTAINS PAYS DE L'UEMOA .....	19
TABLEAU 3	TYPOLOGIE DES ENTREPRISES.....	21
TABLEAU 4	MODELE DE SOCIETE DE MESOFINANCE A CREER PAR DIVERS ACTEURS .....	26
TABLEAU 5	MODELE DE SOCIETE DE MESOFINANCE A CREER PAR UN RESEAU MUTUALISTE .....	27
TABLEAU 6	EVOLUTION DU RESEAU FUCEC EN CHIFFRES.....	35

## INTRODUCTION

L'avènement des PME en Afrique de l'Ouest date des années 1980, périodes d'entrée dans les Programmes d'Ajustements Structurels et de rupture avec les politiques de développement dirigistes faisant de l'Etat le principal acteur du développement économique et social. L'adoption des PAS a, en effet, entraîné la définition de politiques de privatisation et l'apparition des projets de promotion de la petite entreprise, renforçant le développement du secteur privé (Creusot, 2000).

Après l'échec des PAS, les Nations Unies ont réalisé que très peu d'acteurs économiques avaient véritablement accès aux services financiers et ont commencé à accorder à la microfinance une place importante dans leurs politiques de développement destinés aux pays en développement (Abalo, 2007).

La microfinance se définit comme étant un ensemble de services financiers sécurisés destinés aux couches sociales n'ayant pas accès aux services bancaires classiques. Il s'agit en général de services de microcrédit, d'épargne, de micro assurance et de transfert de fonds assurés par des structures communément appelées institutions de microfinance (IMF). Les IMF sont de quatre (04) catégories (Amoussouga, 2008) :

- Les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- Les ONG et associations (associations multiservices à volet crédit ou associations spécialisées en microfinance) ;
- Les projets gouvernementaux (à volet crédit);
- Les sociétés de microfinance.

Support essentiel à la réduction de la pauvreté dans les pays en voie de développement, la microfinance a été retenue comme un moyen pouvant contribuer à l'atteinte du premier objectif du millénaire pour le développement, celui de réduction de 50% de l'extrême pauvreté et de la faim de 1990 à 2015. Les IMF ont alors connu un essor remarquable et la plupart de leur principale cible, les micro-entrepreneurs ou promoteurs d'Activités Génératrice de Revenus (AGR) ont évolué et atteint la taille de petite ou moyenne entreprise et demandent un financement plus lourd et de moyen ou long terme. L'autofinancement et le soutien des proches s'avèrent évidemment insuffisants. Les PME luttent entre les IMF et les banques pour se faire financer. Si les IMF, pour la plupart, n'ont pas la capacité de leur octroyer des crédits à la hauteur des besoins exprimés, les banques les rejettent parce qu'elles sont des clients à haut risque, sans garantie suffisante ni une gestion saine permettant de fournir des informations financières fiables.

L'histoire récente rend pourtant compte que l'émergence des économies ne se réalise sans une forte densification du tissu de petites et moyennes entreprises. Ainsi, les pays développés comptent plus de 98% de PME (BOAD, 2004).

S'il est partout admis que les PME sont un moteur de développement économique, il est aussi important de se demander comment joueront-elles ce rôle et/ou quel rôle joueront-elles sans financement et sans accompagnement ?

Le constat est clair en Afrique et dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), les besoins des PME ne sont pas couverts. Les banques financent les grandes entreprises et une partie des moyennes entreprises ; les IMF, les AGR ou les micro-entreprises. Une gamme de PME est laissée pour compte. C'est ainsi que, pour combler le chaînon manquant dédié au financement des PME délaissées, des expériences de mésofinance ont été initiées dans certains pays en Afrique et généralement par les grands réseaux mutualistes de microfinance. Cependant, ces expériences ne sont pas encore une réalité au Togo. Par ailleurs, signalons que les PME de la zone UEMOA ne souffrent pas uniquement d'insuffisance de financement, mais aussi d'un manque d'organisation dans la gestion même des activités. Les PME au Togo souffrent à la fois d'une absence totale de dispositif de mésofinance et d'un manque d'accompagnement. Il faut aussi reconnaître que l'instabilité politique du pays ne joue pas en faveur du développement des PME. En effet, le Togo traverse cette crise à effets multidimensionnels depuis plus d'une quinzaine d'années, une crise qui a eu pour corollaire le retrait des bailleurs de fonds et autres partenaires extérieurs, à l'exception des Nations Unies, précisément le PNUD et le FENU. Ce fait confirme la réflexion menée par des auteurs comme Ellis et Faure, selon laquelle l'instabilité politique de longue date entraîne souvent le repli de l'assistance financière étrangère, et affaiblit l'apport des entreprises au développement économique (Ellis et Faure, 1995). Les entreprises existantes doivent désormais compter sur leur propre financement et sur celui des structures financières locales.

Les IMF sont presque obligées d'agir, ne serait-ce que pour éviter la fuite vers la concurrence que constituent les banques, de leurs membres/clients PME présentant moins de risques et qu'elles financent depuis l'état d'AGR à celui actuel. Aussi, étant donné que la meilleure gestion des emprunts demande une maîtrise de la gestion de ses activités, les PME ont besoin d'être accompagnées en ce sens. Cet accompagnement permettrait d'ailleurs de fournir des informations financières fiables lors des demandes de crédits. Dès lors, des efforts doivent être développés dans ces deux sens afin de dynamiser les PME, pour l'atteinte du premier objectif du millénaire pour le développement, pour une relance de l'économie du Togo.

Quels dispositifs d'appui faut-il à ces PME pour leur redynamisation et celle de l'économie ? La présente étude tente d'apporter une réponse à cette question centrale, préoccupant aujourd'hui les IMF au Togo.

L'étude repose sur diverses réflexions réparties en quatre parties. Dans la première, nous nous pencherons sur la problématique qui sous-tend le thème et partant, l'importance du sujet. La deuxième partie aborde le sujet sous l'angle théorique, depuis les typologies d'entreprises aux exemples de dispositifs, avec notre avis critique. Avant de terminer dans la quatrième partie par nos ébauches de propositions pour un développement des PME et de l'économie au Togo, il nous paraît très important d'énoncer dans la troisième partie de l'étude, la démarche méthodologique empruntée.

## CHAPITRE I

### PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT DES PME

Le dynamisme économique des pays développés se justifie par le développement à grande échelle des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Ces pays comptent plus de 98% de PME (BOAD, 2004), créant plus d'emplois que les grandes entreprises. Aussi, le développement des PME explique le dynamisme économique croissant des pays émergents surtout dans la conquête de marché à l'échelle mondiale.

L'espace UEMOA, quant à lui, vit toujours un développement économique insuffisant. Les différents documents de stratégie de réduction de la pauvreté élaborés par les pays qui le composent montrent que des voies et moyens sont recherchés pour sortir de la pauvreté et accroître le taux de croissance économique. Le développement des PME apparaît comme l'une des sources de croissance économique de l'UEMOA, ce qui justifie le développement d'actions incitatives, bien que timides, en faveur de ces entreprises.

Des expériences d'appuis se remarquent un peu partout dans toute la zone, notamment celles des réseaux de microfinance, mais le Togo n'en montre aucune jusqu'alors. Or, encourager le développement des PME pourrait stopper la récession économique causée par la crise socio-politico-économique de longue date que traverse ce pays.

Ce chapitre traite de l'importance des PME et de leur appui, allant du contexte général au contexte particulier du Togo, pour ressortir la problématique de la présente étude.

#### 1.1 PME ET FINANCEMENT DES PME : CONTEXTE GENERAL ET IMPORTANCE

Cible incontournable pour un développement économique, les PME constituent la forme dominante, l'armature des économies développées et émergentes (OCDE, 2007). Elles contribuent beaucoup à la résorption du chômage et s'adaptent vite aux changements.

Les politiques de lutte contre le chômage des économies européennes encouragent, depuis plus d'une vingtaine d'années et en raison de la tertiarisation croissante, la création de richesses à travers la création de PME dans le secteur des services (OCDE, 2007).

Si les pays développés et ceux émergents ont vite ou assez vite compris l'importance du poids économique des PME et agissent en conséquence par une prise de mesures actives encourageant leur expansion, le contexte africain en général, quant à lui, démontre un paradoxe. En effet, nous y remarquons que les entreprises qui sont censées contribuer le plus au développement économique ont malheureusement le moins accès au financement. Alors, faute de financement, face à des lourdeurs administratives, à un système d'impôt pesant et à une timidité de mesures incitatives, l'éclosion du

secteur privé en Afrique (francophone surtout) est au ralenti. Une bonne partie des PME est donc poussée à l'informel (Wonou, 2008).

## **1.2 ETAT DES LIEUX DE LA CONTRIBUTION DES PME DANS L'ESPACE UEMOA**

### **1.2.1 BREF HISTORIQUE**

Dans les années 1970, la croissance économique des pays aujourd'hui membres de l'UEMOA était à la seule charge des Etats. Le choix et la planification des grands projets vecteurs de croissance économique, touchant tous les secteurs d'activités (infrastructures, agriculture, énergie, télécommunication, etc.), étaient une responsabilité des gouvernements.

L'adoption des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) dans les années 1980 a marqué le début de la libéralisation des prix et de la privatisation, donc un début de développement du secteur privé.

Aujourd'hui, le développement du secteur privé reste timide dans l'espace UEMOA. On note la présence de grandes entreprises mais elles sont généralement des succursales de géants des pays développés ; des PME compétitives ou capables d'absorber le chômage ou de réduire la pauvreté significativement n'existent presque pas. Ceci, en partie, en raison de l'insuffisance d'appuis financier et non financier sérieux en faveur des PME pour les inciter à propulser le développement économique.

### **1.2.2 CONSTATS ACTUELS**

Les besoins de financement des entreprises sont essentiellement de trois types :

- Le besoin de financement de l'investissement ;
- Le besoin de financement de fonds de roulement (initial et ordinaire) ;
- Le besoin de financement du développement de l'activité.

A ces besoins financiers, s'ajoute celui d'accompagnement pour une meilleure gestion des activités. Il constitue un besoin non négligeable étant donné qu'une entreprise qui gère mal ses activités ne saurait bien gérer un emprunt financier.

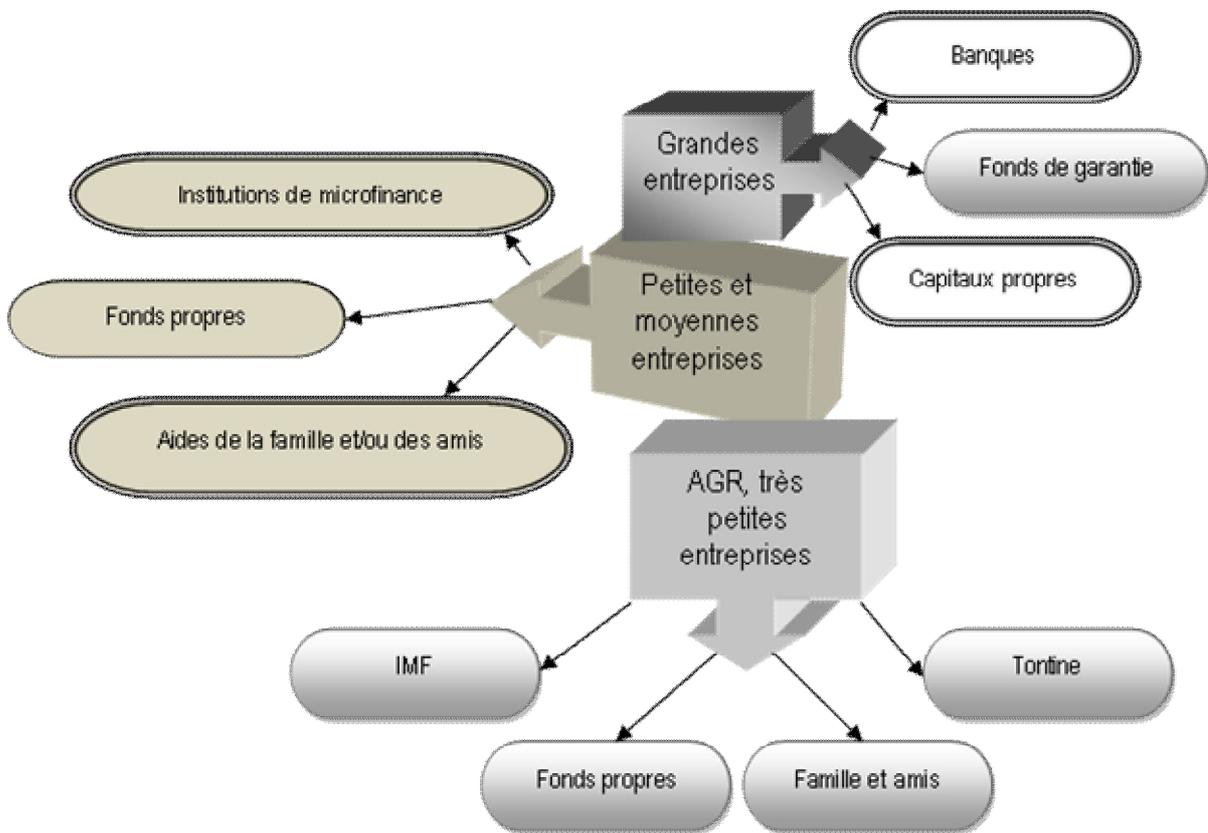
Le constat fait aujourd'hui en Afrique et dans l'espace UEMOA sur le financement des entreprises est le suivant :

- Les grandes entreprises et une petite partie des PME de taille assez importante, présentant moins de risque de remboursement mais générant peu d'emplois, ont facilement accès au financement des grandes institutions financières. Pour Wampfler et Baron (2001), les banques sont le plus souvent surliquides, en d'autres termes, elles connaissent le plus souvent une situation financière excédentaire. Elles disposent donc de ressources financières non valorisées et essentiellement destinées aux grandes entreprises présentant moins de risques de remboursement.

- Les promoteurs d'activités génératrices de revenu (AGR) ou les micro-entrepreneurs, en dehors de leur apport propre ou de l'aide de la famille et des tontines, font essentiellement recours aux IMF.
- La majeure partie des PME ne sait où se financer. Les banques ne les financent pas parce qu'en dehors de la faiblesse des fonds propres, elles n'ont pas de garantie suffisante et leur gestion n'est pas saine ; elle ne permet donc pas d'avoir une information financière fiable. Les IMF, comptant essentiellement sur les dépôts à vue de leurs membres/clients pour l'octroi de crédits, ne sont généralement pas assez outillées pour un financement long terme.

Ce constat, sur le financement des entreprises, se résume dans le schéma suivant :

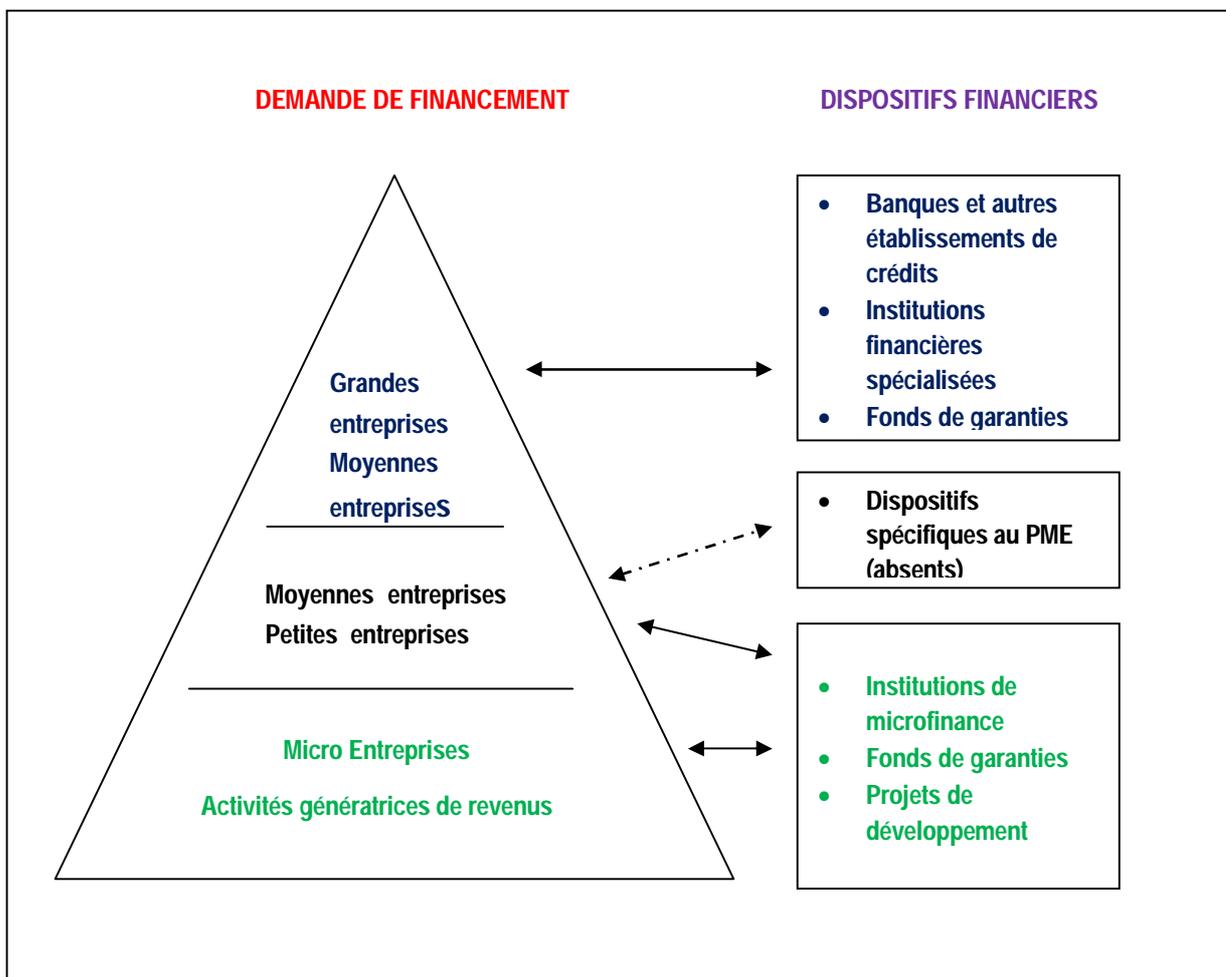
**Figure 1 Sources de financement des AGR, très petites, petites, moyennes et grandes entreprises**



Source : Synthèse du contenu du 1.2.2 (Aline Chantal, 2009)

Un des spécialistes de microfinance a encore mieux résumé tout ce qui est détaillé plus haut sur l'état actuel du financement des entreprises en Afrique par la figure suivante :

**Figure 2 Schéma du paysage financier des pays africains**



Source : Espace microfinance n°006, p. 11 (Wonou, 2008)

### 1.2.3 CONTRAINTES AU DEVELOPPEMENT ET AU FINANCEMENT DES PME

L'important rôle que joue le développement des PME dans l'économie d'un pays est une évidence pour tous les pays membres de l'UEMOA et attire de plus en plus l'attention des différents Etats. Cependant, bien que plusieurs programmes d'appui à la petite entreprise aient été mis en place par des bailleurs de fonds et/ou les Etats, les PME de la zone UEMOA s'expriment difficilement et connaissent toujours un développement très timide.

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) dans son rapport d'étude sur le développement des pays de l'UEMOA en 2003 notamment « la contribution des PME au développement », relève les freins au développement de la PME les plus cités que sont :

- Le dialogue non inclusif Etat-secteur privé ;
- Le poids de l'environnement réglementaire, juridique, judiciaire et de la fiscalité ;
- La fraude et la corruption ;
- L'insuffisance d'infrastructures ;
- L'information ;
- Le coût des facteurs ;
- L'accès au financement.

« Un des facteurs-clefs de la réussite des pays d'Asie du Sud-Est et de l'Île Maurice est le dialogue Etat-secteur privé » (BOAD, 2003 p. 37). Dans l'UEMOA, l'entrepreneur privé fait l'objet de méfiance. Certes, des rencontres secteur privé – secteur public, en d'autres termes, des concertations entre secteur privé et secteur public pour le développement du secteur privé, ne manquent pas, mais l'on se demande si l'échantillon d'entrepreneurs privés ayant participé à la prise des grandes décisions est bien représentatif.

Par les actions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), plusieurs pays en Afrique héritent d'un cadre juridique uniforme et amélioré bien que son application demande du temps et des ressources. Des mesures sont prises contre la fraude et la corruption, entraînant des contrôles administratifs sans cesse répétés au sein de l'UEMOA. La répétition des contrôles, peut-on dire, restreint la liberté d'échange dans la zone – une zone qui souffre déjà d'une insuffisance en matière d'infrastructures – et contribue à la hausse du coût de transport.

Aussi, parlant d'information, la majorité des pays membres de l'UEMOA n'a pas de système performant d'informations économiques, offrant aux entrepreneurs une visibilité claire du marché, des opportunités d'échanges entre pays membres et des possibilités de financement. Si la grande entreprise peut accéder facilement à ces informations, la PME ne peut pas supporter le coût d'accès.

En outre, on note la présence d'une asymétrie d'information entre structures financières et PME. En effet, les structures financières disposent en général de peu d'informations ou d'une information peu fiable sur les PME. Allant dans le même sens, Barro (2004) souligne que :

*Un des principaux éléments empêchant le financement des PME est le manque de transparence dans la gestion des activités. En effet la défaillance de leur système de gestion ne permet pas l'accès des structures financières à une information financière exhaustive et fiable sur la situation financière des PME (Barro, 2004, p.6).*

Le coût des facteurs peut être rattaché à l'absence de financement. Moins une PME aura accès au financement, moins elle pourra acquérir des facteurs de production appropriés.

Ainsi, le non accès au financement constitue un des freins au développement des PME le plus récurrent auquel notre étude tente de trouver une solution adéquate. Aussi, pour que les PME accèdent au financement sans trop de difficultés quant à l'organisation ou à la gestion des activités, l'étude proposera en plus du dispositif financier, un dispositif d'accompagnement.

Il ressort de toute évidence que la décision de financement ou du refus de financement des PME est liée au risque que court la structure financière. Dans le même ordre d'idées, pour Yahmi, la décision de prêt à une entreprise est très délicate pour une banque parce qu'elle recherche le risque minimum en prêtant les fonds des épargnants. Cependant, le refus de prêt pourrait altérer les relations entre entreprise et banque (Yahmi, 2003).

Les responsabilités sont partagées. D'une part, les PME constituent un énorme risque parce qu'elles témoignent d'une insuffisance dans la gestion des activités ou qu'elles manquent d'une certaine aptitude managériale, aussi parce qu'elles font preuve d'une insuffisance de fonds propres et de garantie. En effet, la réflexion de Sall (2002) sur les difficultés des PME du Sénégal face au financement de leurs investissements, concerne également les PME de toute la zone UEMOA. Ainsi, l'auteur trouve que les obstacles au financement sont le reflet d'une sous-capitalisation des PME liée en partie à une faiblesse des capitaux propres. Cette sous-capitalisation, pour un financement demandé, est signe d'un engagement insuffisant de la part des entrepreneurs. Pour le même auteur, un autre obstacle au financement est la « forte personnalisation » (Sall, 2002, p. 95) des PME quelle que soit leur forme juridique, c'est-à-dire la non ouverture du capital des PME à des actionnaires ou, à la limite, l'ouverture restreinte à la famille et aux proches.

D'autre part, les banques et les IMF qui tentent de financer les PME tout en ne disposant pas de dispositif spécifique, n'ont pas une maîtrise parfaite des techniques appropriées ou manquent d'outils adéquats d'analyse des dossiers ou d'une ressource humaine qui s'y prête.

Les banques commerciales des pays en développement qui, autrefois, considéraient la microfinance comme un ensemble d'opérations risquées, s'y lancent de plus en plus – bien que leurs efforts se limitent aux grands centres urbains – et la considèrent désormais comme un créneau rentable, un segment de marché qu'elles n'ont pas su exploiter à temps. Cependant, leur structure organisationnelle s'adapte moins à la gestion d'un grand nombre de petits crédits et l'examen d'un dossier de demande de crédit d'une PME demande plus d'affinement, donc plus de temps, comparativement à celui d'une grande entreprise.

Les ressources des IMF sont essentiellement constituées des dépôts de leurs membres/clients. Leur capacité à financer à la fois de gros montants et sur le moyen ou long terme est ainsi limitée parce qu'elles évitent les contraintes de trésorerie ou les contraintes liées aux retraits sur épargne et partant un déséquilibre du bilan. Exception faite de certains grands réseaux en Afrique de l'ouest ou en Afrique centrale qui ont mis sur place des structures spécifiques à la petite entreprise.

#### **1.2.4 PARTICULARITE DU TOGO : L'ABSENCE DE DISPOSITIF FINANCIER SPECIFIQUE AUX PME**

Le Togo est entré dans le processus de la démocratisation depuis 1990 et connaît depuis lors une crise politique qui perturbe les dimensions économique et sociale. Ces troubles politiques ont entraîné une suspension des aides extérieures et le retrait des bailleurs de fonds en 1992-1993 avec pour corollaire la dégradation de la situation socio-économique. Le paysage financier du Togo se présente donc comme l'indique la figure précédente (Figure 2, p. 6).

Nous notons par ailleurs que, s'agissant de cadre légal et réglementaire des IMF, les pays membres de l'UEMOA ont adopté une loi commune pour le contrôle du secteur de la microfinance et la protection des épargnants : la loi PARMEC (Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit). Au Togo, cette loi a été adoptée le 14 Juillet 1995 (loi n° 95-014) et son décret d'application date du 10 Avril 1996. Comme dans chaque pays membre de l'UEMOA, une cellule chargée de la mise en œuvre de la loi PARMEC a été créée par le ministère des finances du Togo et logée en son sein. En plus de la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (CASIMEC), deux autres structures d'encadrement œuvrent pour le secteur :

- Le Comité National de Microfinance (CNM), instance nationale de concertation et d'harmonisation des actions de promotion de la microfinance, mis en place par le ministère des finances. Sous la supervision de ce comité, une stratégie nationale de microfinance a été élaborée par tous les acteurs du secteur en 2004 et actualisée en Octobre 2007. De cette stratégie, un Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance au Togo (PASNAM) a été mis en place pour une amélioration de la supervision du secteur de la microfinance, pour la professionnalisation de ses acteurs et l'articulation de la microfinance avec le secteur financier bancaire pour une meilleure inclusion financière. Le PNUD et le FENU financent ce programme depuis 2005.
- L'Association Professionnelle des Institution de Microfinance (APIM) qui regroupe les IMF du secteur, est chargée de la défense de leurs intérêts communs et de leur professionnalisation.

Le secteur de la microfinance au Togo a connu une évolution remarquable depuis 2004, venant amoindrir sensiblement l'effet de la crise. Cette évolution est due à la réorganisation du secteur suite à la réglementation et au retrait, depuis 1993, des bailleurs de fonds sous l'effet de la crise politique. Le concours à l'économie du secteur de la microfinance représente plus de 15%<sup>1</sup> des financements de tous les systèmes financiers réunis, un des ratios les plus élevés de la sous région. Par l'évolution des points de services, de l'effectif d'adhésions et d'encours, le tableau suivant indique l'évolution générale du secteur :

---

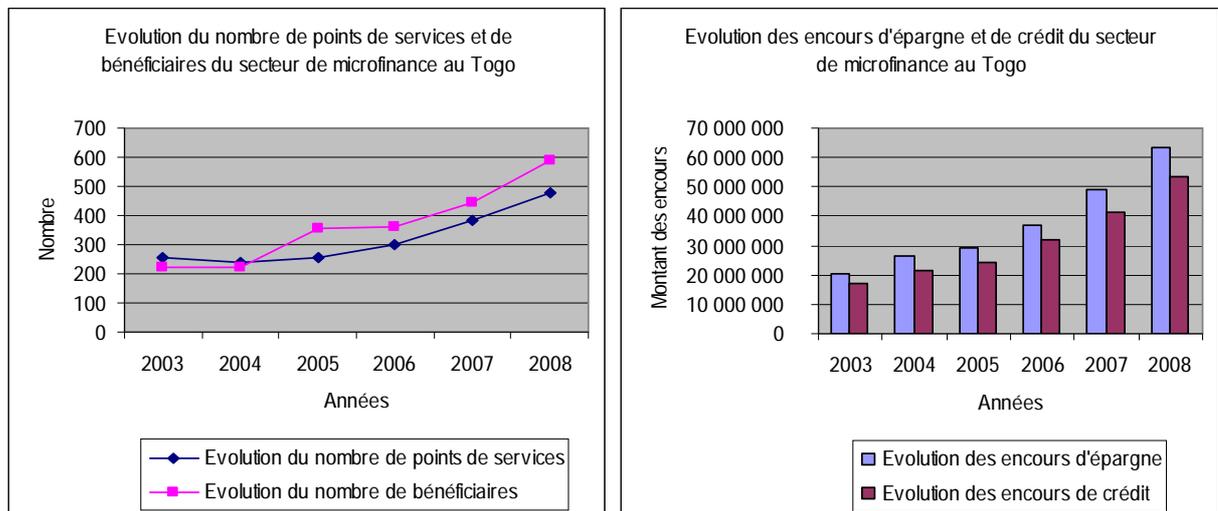
<sup>1</sup> Informations fournies par le coordonnateur du PASNAM lors du stage (Juin 2008)

**Tableau 1 Evolution du secteur de la microfinance au Togo en chiffres**

Période		Nombre de points de services	Nombre de bénéficiaires (en milliers)	Encours d'épargne (milliers de FCFA)	Encours de crédit (milliers de FCFA)
Au 31 Décembre	2003	253	224,793	20 164 841	16 896 336
	2004	238	221,617	26 212 785	21 261 203
	2005	257	354,492	29 086 836	24 428 257
	2006	298	359,831	36 784 328	32 232 535
	2007	381	443,486	49 281 744	41 510 317
Au 30 Septembre	2008	479	587,586	63 501 729	53 427 681

Source : CASIMEC (2008)

Comme il peut être observé dans ce tableau (Tableau 1), le nombre de points de services des institutions de microfinance est passé de 253 en 2003 à 479 en septembre 2008. En effet, cet indicateur informe sur la couverture géographique des institutions financières. Les IMF, contrairement aux banques, couvrent toutes les régions rurales et urbaines du Togo. De même, en septembre 2008, près de 600.000 bénéficiaires directs s'adressent aux IMF et quant on sait que l'accès d'une personne à un financement peut concerner 5 à 6 personnes dans la famille, il y a lieu de conclure que la microfinance s'adressent à plus de la moitié des togolais. Cette évolution quasi exponentielle ne se limite pas aux nombres de structures et de membres, mais s'observent aussi au niveau des encours de dépôts mobilisés par les IMF et par les crédits distribués. Ces différentes évolutions sont illustrées par la figure qui suit :

**Figure 3 Evolution des points de service, des bénéficiaires, des encours d'épargne et de crédit du secteur de la microfinance au Togo**

Source : Graphiques faits à partir des données chiffrées du tableau 1 (Aline Chantal, 2009)

Les dépôts et les crédits, comme l'indiquent les données du tableau et le graphique ci-dessus, ont connu une augmentation soutenue depuis cinq ans, avec des taux de croissance annuelle moyenne proches de 30%. Il y a là une démonstration de vitalité du secteur de la microfinance. Par contre, les financements actuels s'adressent plus au commerce et aux dépenses de consommation, et le

financement de l'entrepreneuriat, sous ses différentes formes, n'est pas encore une réalité dans le contexte togolais.

En général, le constat fait dans l'espace UEMOA sur le financement des PME sus relaté (1.2.2) se remarque sans difficulté aussi au Togo. En effet, la particularité du Togo contrairement à certains pays membres, est l'absence de dispositif financier spécifique à la PME située au milieu de la pyramide (Figure 2). Aussi, avons-nous remarqué lors de notre stage que la plupart des responsables de ces PME n'ont pas de connaissances en matière de gestion d'entreprise. Par manque de temps ou de volonté, pour une raison ou une autre notamment le coût élevé de la formation si elle doit se faire à l'individuel auprès des cabinets d'études et de formation, bon nombre d'entrepreneurs gèrent archaïquement leur activité, sans accompagnement.

La politique nationale de certains pays africains a permis la mise en place d'institutions dites de « mésofinance » et/ou d'accompagnement, dédiées aux PME. Il s'agit à titre d'exemples de la Fondation Entreprendre, de la Maison de l'Entreprise, du Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF) au Burkina Faso, de l'Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée (ACEP) au Sénégal, Cameroun et Madagascar, du Centre de Promotion et d'Encadrement des PME (CEPEPE) et de l'association pour la Promotion et l'Appui des PME (PAPME) au Bénin, du Projet d'Appui et de Suivi des PME appelé Tanyo au Niger (Annexe 7- ), etc.

En plus de ces institutions de mésofinance, certains grands réseaux mutualistes comme le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB) et l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal (PAMECAS), ont intégré un dispositif spécifique de financement des PME dénommé « Centre de Financement aux Entreprises ou Centre Financier aux Entreprises (CFE) ».

A titre d'exemple, le CFE du RCPB est un centre de service spécialisé en crédit commercial mis en place par les 6 caisses urbaines de Ouagadougou<sup>2</sup> pour le financement des crédits productifs de 3 à 30 millions de francs CFA soit de 4573,47 à 45734,7 euros. Les clients du CFE sont non seulement référés par ces caisses, mais aussi le CFE prospecte de nouveaux clients. Pour accéder au crédit, le client doit au préalable être membre de l'une des 6 caisses. Le crédit est mis à disposition du client au niveau de sa caisse quand il a satisfait aux différentes conditions. Ce centre constitue le prolongement des 6 caisses en ce sens qu'il se charge, d'une part, du montage et de l'étude des dossiers de demande crédits productifs, principalement les crédits dont les montants dépassent le seuil de gestion de la caisse de base, d'autre part du suivi de l'utilisation et du remboursement des fonds après déblocage. Le CFE est doté de Conseillers en crédit et de juristes capables de monter et d'analyser les dossiers de cette catégorie. En contrepartie de l'ensemble des services offerts, les 6 caisses financent le budget du CFE.

---

<sup>2</sup> Informations recueillies le 2008-07-08 et le 2009-03-19 auprès de Monsieur Oumar SAVADOGO, Conseiller en développement de produits et services au Centre d'Innovation Financière (CIF) - Ouagadougou, aujourd'hui Confédération des Institutions Financières d'Afrique de l'Ouest, dont le RCPB est membre.

### **1.2.5 FAITS REVELATEURS DE L'IMPORTANCE DU SUJET**

Loin d'être une volonté systématique de financer les PME, les IMF sont aujourd'hui obligées de s'y lancer pour ne pas perdre une bonne partie de leur clientèle solvable qu'elles ont accompagnée tout au long de leur évolution (Barro, 2004), depuis l'état d'Activité Génératrice de Revenus (AGR) jusqu'à celui de PME. Cependant bien que la plupart des IMF n'aient pas la pleine capacité de financer le long terme, la problématique de financement de la PME est un sujet d'actualité et certaines IMF, notamment certains réseaux, ont développé des dispositifs de financement spécifiques aux PME. Ceux qui ne l'ont pas encore fait, à l'exemple de la FUCEC-TOGO, le mentionnent dans leurs plans de développement à court terme.

En effet, compte tenu des besoins importants exprimés par les PME (formelles et/ou informelles) membres des grandes COOPEC de la FUCEC, le réseau travaille sur le projet de création d'un centre de financement des entreprises (CFE). Ainsi, les analyses que nous avons développées et les questionnements sur notre thème ont nourri la réflexion des responsables de la FUCEC-TOGO qui pourrait exploiter dans une certaine mesure les résultats de cette étude afin d'amorcer l'opérationnalisation de leur projet.

Par ailleurs, le PASNAM travaille sur une problématique nationale en matière de financement de la PME par les Institutions de Microfinance (IMF). Ceci marque davantage la nécessité d'un financement de la PME togolaise. Toutes ces actions concourront à relever l'économie togolaise qui connaît de moments difficiles depuis une longue date.

Alors, pour répondre à la question centrale de la présente étude à savoir : quels dispositifs d'appui faut-il aux PME du Togo pour leur redynamisation et celle de l'économie ? Nous tenterons d'apporter des réponses, au fur et à mesure que nous avancerons dans la réflexion, aux différentes sous-questions suivantes :

- Comment les PME togolaises se financent-elles aujourd'hui ?
- Quels sont les freins au financement et au développement des PME ?
- Comment organiser le financement des PME pour faciliter leur accès et, élargir et consolider le tissu économique qu'elles constituent ?
- Quels dispositifs permettront aux institutions financières notamment les IMF de financer les PME et de contribuer au développement économique ?
- Comment préparer les PME à mieux organiser les activités et à remplir les critères d'éligibilité du dispositif financier que nous allons proposer ?

### 1.3 REALITES DU TERRAIN ET ATTENTES DES PME DU TOGO

Cette partie de l'étude donne quelques informations sur la réalité au Togo en matière d'appui aux PME. Ayant constaté que le problème demeure, les PME sont toujours en attente de soutien pour émerger.

#### 1.3.1 REALITES DU TERRAIN

Par décret n°2000-091/PR du 08 Novembre 2000<sup>3</sup> le gouvernement du Togo a créé et logé à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo un guichet unique appelé « Centre de Formalités des Entreprises (CFE) » où sont effectuées toutes les formalités en matière d'entrepreneuriat. Il a été créé dans l'objectif de réduire le délai et le coût des formalités en permettant au promoteur d'effectuer toutes les formalités en un seul endroit. Ainsi, les délais sont de deux semaines pour créer une entreprise, dix jours pour la modifier et trois jours pour sa dissolution.

Il ne suffit pas de créer, il faut un soutien pour éviter la disparition des PME créées, pour qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle propulseur dans l'économie. Lors du stage pratique, il a été constaté qu'il n'y avait pas de dispositif dans les IMF destiné aux PME. Les PME membres/clients d'IMF se contentent, pour la plupart, des crédits à court ou moyen terme<sup>4</sup>. Les divers entretiens l'ont confirmé. Aussi, l'échange avec les responsables des PME a-t-il montré qu'il n'y avait pas d'accompagnement, de renforcement de leur capacité en dehors des conseils pour une bonne gestion des fonds empruntés à l'égard des micro-entrepreneurs. Cela ne veut pas dire qu'il manque de structures privées, de cabinets d'études et de formations, mais parce que le coût n'est pas à la portée du commun des entrepreneurs, surtout s'il doit s'y rendre à l'individuel. Aussi, bien que certains aient manifesté le besoin de se faire former, les entrepreneurs en général ne font pas preuve d'une volonté d'aller à la recherche d'une formation, soit disant que cela prendrait un temps qui leur est précieux pour leurs diverses activités, soit parce qu'elle alourdit leurs charges d'exploitations.

Des IMF entretenues, aucune ne réserve un traitement isolé aux PME membres/clientes – il n'y a pas de fichier « PME » – si bien qu'il est difficile d'avoir des informations concernant spécifiquement les PME au sein d'une IMF.

Une étude de faisabilité d'un produit pour le financement de la micro et petite entreprise (MPE), commanditée par le PASNAM, a été réalisée en 2006. L'étude a porté sur une soixantaine de MPE urbaines et périurbaines de Lomé et de Kara (deux villes situées respectivement au Sud et au Nord du pays). Ces MPE exercent dans les secteurs du commerce, de la transformation et des services. De ces soixante MPE, 42 ont été enquêtées (dont 15% de micro-entreprises, 30% de petites et 55% petites de taille tendant vers la moyenne entreprise) et les 18 autres ont reçu une seule/simple visite en raison de

---

<sup>3</sup> Informations recueillies sur le site de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo : [www.ccit.tg](http://www.ccit.tg) le 2009-02-05

<sup>4</sup> Dans la réglementation des IMF en Afrique de l'Ouest (loi PARMEC), le court terme est d'un an, le moyen terme de plus d'un an à trois ans et le long terme au-delà de trois ans.

la réticence des représentants à fournir des informations, de l'absence du responsable ou du manque de temps. Une extension a été faite sur des moyennes entreprises qui ne peuvent avoir accès au crédit bancaire. Cette étude a montré que les trois quart de MPE enquêtées disposent d'un compte au sein d'une IMF. 43% déclarent avoir obtenu au moins un financement extérieur venant essentiellement à 75% des IMF, 15% de la famille et 10% des banques (cas exceptionnel de deux entreprises moyennes sortant de la cible de l'étude). De façon générale, les raisons de refus d'octroi de crédit relevées sont presque les mêmes que celles mentionnées dans notre étude, à savoir l'absence de garantie, clientèle à haut risque de remboursement, etc. 69% des enquêtés ont manifesté un sérieux besoin de financement et les 31% restant montrent plutôt une méfiance vu la dégradation du système économique. A l'issue des rencontres faites avec les responsables de six IMF (FUCEC, UMECTO, CECA, WAGES, TIMPAC, Microfund), de quatre banques (ECOBANK, Financial Bank, BRS, Banque Togolaise de Développement), du PASNAM, de la CASIMEC et de l'APIM, l'étude a montré que la majorité des IMF, dans le souci de suivre leurs meilleurs clients, se retrouvent avec de gros montants de crédits accordés. L'offre de crédit des IMF (en dehors de la FUCEC qui aujourd'hui refinance certaines IMF comme WAGES, TIMPAC, etc.) pourrait être limitée par le manque de ressources mais, bien que certaines banques se montrent méfiantes quant à se lancer à la microfinance, d'autres comme ECOBANK et la BRS, sont prêtes à soutenir les IMF, à les refinancer afin qu'elles puissent faire face à la demande des MPE. Ainsi, pour améliorer l'accès au financement des MPE, vu la grande proportion insatisfaite, l'étude préconise la création d'une institution comme l'ACEP ou le PADME, chargée du financement direct, c'est-à-dire sans épargne préalable, des micro-entreprises.

Des cas de refinancement ont été constatés surtout de la part de la BRS et ECOBANK lors de notre stage mais ils ne sont pas spécialement destinés au financement de la petite entreprise ou sont insuffisants. Les IMF n'arrivent toujours pas à satisfaire la demande de la petite entreprise. Jusqu'alors, aucun dispositif n'a vu le jour, ni pour les MPE ni pour les PME.

### **1.3.2 ATTENTES DES PME TOGOLAISES**

Financièrement parlant, la majorité des PME togolaises ne se retrouve pas et ne saurait contribuer au développement économique du pays sans financement dans le moyen et le long terme et sans un accompagnement pour une meilleure gestion du financement.

Le passage au PASNAM a été l'occasion de partager avec les responsables, les éléments de nos recherches. Cet échange a permis de mettre en exergue la nécessité de chercher des solutions à la problématique de financement des PME par les IMF et ce, sur deux axes complémentaires que sont :

- La mise en place d'une institution spécifique dédiée au financement de la PME ;
- La mise en place de dispositif d'appuis non financiers (accompagnement) aux PME.

Ces deux mécanismes mis en application pourraient encourager le développement d'un solide tissu de PME pérennes, exploitant au mieux les opportunités offertes par leur environnement pour une contribution active à la relance économique du Togo dans son ensemble.

Il est vrai que le développement économique des pays développés et des pays émergents s'est appuyé sur les PME. Il est aussi évident que, si ces PME se sont développées et ont pu créer des emplois et contribuer activement au développement économique, elles n'ont pas compté que sur leurs propres forces mais, en plus de l'effort propre, elles ont bénéficié d'un soutien remarquable de la part des différents Etats. En effet, ces Etats ont vite ou assez vite cru en la capacité des PME à propulser l'économie et ont agi conséquemment. En Afrique, cela a été compris tardivement mais des efforts de soutien de la part des bailleurs de fonds ou partenaires externes, des Etats, et des différentes organisations régionales (à l'exemple de l'UEMOA) se font progressivement. Il faut reconnaître que ces efforts n'ont que peu d'effets car les PME africaines en général et celles de l'UEMOA en particulier, peinent à trouver un financement qu'il faut pour diverses raisons détaillées dans ce chapitre et à fournir des dossiers de qualité pour un financement. Le Togo ne dira pas le contraire car, si les grands réseaux mutualistes de microfinance du Burkina, du Sénégal, du Mali ont développé des dispositifs d'appui à la petite et moyenne entreprise, cela n'est pas le cas au Togo.

En résumé, le premier chapitre de la présente étude nous a permis de situer la problématique des PME dans le contexte africain et togolais. Il a permis de mettre en exergue l'importance et la contribution des PME dans l'espace UEMOA de même que les contraintes qui empêchent leur financement et ralentissent leur développement. Nous nous sommes, dans la dernière section du chapitre, servi de la description des réalités du terrain pour relever les attentes des PME du Togo.

Il se dégage que les attentes essentielles des PME sont de deux ordres à savoir celles relatives au financement et celles relatives à l'accompagnement des entrepreneurs. Le chapitre suivant nous donnera une vision théorique de ces deux types de dispositifs.

## CHAPITRE II

### APPROCHE THEORIQUE SUR LE FINANCEMENT DES PME

Les besoins de financement des entreprises, bien que variant selon le type d'entreprise et le secteur d'activité (Botzung, 1996), sont généralement de trois ordres : ceux pour l'investissement, pour le développement ou pour l'exploitation. Pour répondre à ceux des PME, différents outils de financement ont fait l'objet d'études de plusieurs auteurs, allant des outils simples destinés à toute entreprise aux dispositifs spécialement dédiés aux PME.

Avant de voir les différentes propositions d'auteurs et les réflexions qui s'y rattachent, il paraît important de parcourir les classifications d'entreprises de certains auteurs, ce, pour mieux situer celles dont les problèmes font l'objet de multiples préoccupations aujourd'hui et suscitent nos interrogations dans le cadre de cette étude, c'est-à-dire les PME.

#### 2.1 CADRE THEORIQUE DES TYPOLOGIES D'ENTREPRISES

Les propositions de classifications d'entreprises abondent dans la littérature. Cependant nous remarquons que la plupart reflètent plus l'image des entreprises des pays développés que celles des économies en développement. Les critères les plus usuels sont les effectifs des salariés et le chiffre d'affaires réalisé.

##### 2.1.1 TYPOLOGIE DES ECONOMIES DEVELOPPEES

Le programme d'études en gestion de la micro-entreprise du Centre International d'Etudes Supérieures Appliquées (C.I.E.S.A. Edmundston, Nouveau Brunswick ; Janvier 2000), dans son module 1 intitulé « Concept d'entrepreneuriat dans un contexte général », distingue l'entreprise artisanale ou la toute petite entreprise, celle de moins de 5 à 10 employés, de la petite : 10 à 50 employés, de la moyenne : 50 à 200 ou à 500 employés, et de la grande : celle de plus de 200 ou 500 employés. S'agissant de la moyenne et de la grande entreprise, nous remarquons que la définition des tailles n'est pas très précise.

Une autre classification, plus complète et plus précise que la précédente, est celle de la Commission Européenne<sup>5</sup>. En effet, la Commission Européenne dans sa recommandation du 6 Mai 2003 (2003/361/CE) retient le critère du nombre de salariés, et fixe par ailleurs des seuils financiers quant au

---

<sup>5</sup> - CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS. *Le financement des très petites entreprises*, 29 p., [<http://www.etudes.cci.fr/archrap/pdf07/financement-tpe-gub0704.pdf>], (page consultée le 2008-06-28)

- WIKIPEDIA. *Entreprise*, [<http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprises>], (page consultée le 2008-08-05)

chiffre d'affaires et au total du bilan annuel pour chaque catégorie d'entreprise, donnant ainsi la classification suivante :

- **Micro-entreprises** : sous catégorie des Très Petites Entreprises (TPE) réalisant un chiffre d'affaires annuel de moins de 76 300 euros soit 50 049 519,1 FCFA pour les opérations d'achat-vente et de moins de 27 000 euros soit 17 710 839 FCFA pour les autres activités ;
- **Très petite entreprise (TPE)** : jusqu'à 9 employés, avec un chiffre d'affaires annuel ou un total bilan annuel inférieur à 2 millions d'euros soit 1 311 914 000 FCFA ;
- **Petite entreprise** : 10 à 49 employés, réalisant un chiffre d'affaires ou un total bilan annuel de moins de 10 millions d'euros soit 6 559 570 000 FCFA ;
- **Moyenne entreprise** : 50 à 249 salariés avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros soit 32 797 850 000 FCFA, ou un bilan annuel total inférieur à 43 millions d'euros soit 28 206 151 000 FCFA ;
- **Grande entreprise** : 250 employés et plus, réalisant un chiffre d'affaires annuel supérieur ou égal à 50 millions d'euros soit 32 797 850 000 FCFA, et un total bilan supérieur ou égal 43 millions d'euros soit 28 206 151 000 FCFA.

Le ministère de l'économie et des finances français<sup>6</sup> retient la catégorisation suivante :

- Micro-entreprises : 0 à 9 salariés ;
- Très petite entreprise : 10 à 19 ou 0 à 19 employés ;
- Petite entreprise : 20 à 49 ou 0 à 49 ;
- Moyenne entreprise : 50 à 249 ;
- PME : 0 à 250.

Les entreprises des pays en développement ne se retrouvent pas dans ces classifications, ni dans les seuils financiers, ni dans les effectifs. On peut dire que les typologies les plus répandues sont limitatives du fait qu'elles ne concernent pas typiquement l'entreprise africaine qui, pour Albagli et Henault (1996), doit avoir une classification propre à elle vu l'évidence que la grande entreprise africaine ne serait qu'une PME en Occident.

Ainsi, plusieurs auteurs, suite à des enquêtes et études sur le terrain, ont tenté différentes classifications des entreprises en Afrique, selon les réalités de la zone où l'étude est menée. Peu importe la réalité d'une zone d'étude donnée en Afrique, la classification peut s'étendre à l'Afrique entière, étant donné la quasi similitude des entreprises de ce continent.

C'est ainsi que Hernandez (1996) a fait un essai de classification, selon la taille mesurée par le chiffre d'affaires ou l'effectif des employés, le secteur ou la branche d'activité, le statut juridique et une possibilité de croiser des critères différents (économiques et sociaux) pour en sortir une autre typologie.

---

<sup>6</sup> Définition des PME, [<http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffreclefs/pme/introduction.pdf>], (page consultée le 2008-10-20)

Selon l'effectif des salariés, il définit :

- La toute petite entreprise comme celle individuelle, ayant 0 à 9 salariés ;
- La petite entreprise, celle qui compte 10 à 49 salariés ;
- La moyenne entreprise celle regroupant 50 à 499 salariés pouvant être scindée en deux groupes : 50 à 199 et 200 à 499 ;
- La grande entreprise compte plus de 500 employés et la très grande plus de 1000.

Par le statut juridique, il distingue trois secteurs :

- Le privé regroupant les entreprises individuelles et sociétaires privées ;
- Le public : établissements publics, sociétés d'Etat, sociétés d'économie mixte ;
- Le secteur coopératif regroupant les coopératives et mutuelles.

Cette classification reste toujours générale et ne s'éloigne pas des classifications précédentes. Elle ne reflète pas les réalités africaines dans les moindres détails. L'auteur l'a remarqué et a retenu une autre typologie des entreprises d'Afrique. Il s'agit :

- Des grandes entreprises du secteur privé (les multinationales) et du secteur public (entreprise publiques héritées de la colonisation) ;
- Des PME ;
- Du secteur informel ou non structuré.

Cette dernière typologie, de même que celle par le statut juridique, reste très globalisante, elle ne donne pas de caractéristiques détaillées des entreprises et celle par les effectifs n'est pas africaine.

## **2.1.2 TYPOLOGIE DES ENTREPRISES AFRICAINES ET DE L'UEMOA**

La BOAD dans son rapport sur le développement des pays de l'UEMOA 2003 qualifie les PME de l'espace UEMOA « d'un ensemble mal défini dont le rôle est fondamental » (BOAD, 2003, p.133). L'UEMOA n'a pas une définition commune de la PME, mais bien que les définitions soient multiples, elles sont convergentes étant donné que les PME de cette zone ont pratiquement les mêmes forces et les mêmes faiblesses.

Jusqu'à nos jours, chacun des pays membre de l'UEMOA, selon la situation particulière de ses PME, définit librement la PME. Les différentes définitions montrent une certaine hétérogénéité quant aux critères d'effectifs et de chiffre d'affaires.

De ce rapport de la BOAD (BOAD, 2003, p.134 à 135), il ressort pour certains pays membres de l'UEMOA, les différentes définitions que nous regroupons dans le tableau suivant :

**Tableau 2 Définitions et critères distinctifs des PME de certains pays de l'UEMOA**

<b>PAYS</b>	<b>DEFINITIONS ET CRITERES DISTINCTIFS DE LA PME</b>
<b>BENIN</b>	Toute entreprise légalement constituée qui tient une comptabilité régulière, qui n'est pas filiale d'une multinationale et qui a 5 à 50 employés, un capital social de 1 à 50 millions de FCFA ou des investissements allant de 5 à 50 millions de FCFA.
<b>BURKINA FASO</b>	Pour passer de l'état de la micro-entreprise à la PME, il faut au moins 3 employés ou un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions de FCFA.
<b>COTE D'IVOIRE</b>	Pour le ministère des finances, la petite entreprise est celle ayant 6 à 20 employés et la moyenne 21 à 50 employés. La Direction Générale des Impôts retient une fourchette de chiffre d'affaires de 50 millions à 1 milliard de FCFA comme critère de la PME.
<b>MALI</b>	Le Mali retient le critère de 5 à 50 employés, cependant il arrive que soit introduit, pour certaines activités (non précisées dans le rapport), le seuil supérieur d'investissement de 100 millions de FCFA.
<b>NIGER</b>	La petite entreprise au Niger est celle qui réalise des investissements d'au plus 100 millions de FCFA et la moyenne entreprise de 100 à 500 millions au plus
<b>SENEGAL</b>	Le code des investissements du Sénégal appelle PME, toute entreprise ayant au moins 3 salariés permanents de nationalité sénégalaise et réalisant des investissements hors TVA de 5 à 200 millions de FCFA.
<b>TOGO</b>	Le Togo retient le critère des investissements, bien entendu les immobilisations sans le fonds de roulement, et considère qu'est PME tout entrepreneur individuel de nationalité togolaise réalisant des investissements de 5 à 25 millions de FCFA ou toute entreprise dont les investissements vont de 5 à 200 millions de FCFA et le capital détenu majoritairement par des nationaux. Cependant pour les entreprises de maintenance d'équipements industriels, d'artisanat ou de conditionnement de produits locaux, il est d'obligation que le capital dans sa globalité soit détenu par des togolais.

Source : Tableau dressé à partir des informations du rapport de la BOAD sur le développement des pays de l'UEMOA (BOAD, 2003, p.134 à 136)

En outre, la charte des PME du Sénégal<sup>7</sup>, dans le deuxième chapitre du titre 1 définit les PME de façon plus détaillée. Elle inclut la micro et la très petite entreprise dans une même catégorie que la petite entreprise et la définit comme étant une entreprise ayant 1 à 20 salariés, tenant une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par une structure de gestion agréée et selon le système comptable du Sénégal. Elle doit en plus réaliser un chiffre d'affaires hors taxes de moins de 50 millions de FCFA pour les activités de livraison de biens et les activités mixtes comme le Service des Impôts les définit, ou un chiffre d'affaires hors taxes de moins de 25 millions de FCFA pour les prestations de services.

La moyenne entreprise est celle qui a moins de 250 employés, qui tient une comptabilité selon le système normal du Sénégal et certifiée par l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés, qui réalise un chiffre d'affaires hors taxes annuel compris entre les limites de la petite entreprise (voir paragraphe précédent) et 15 milliards de FCFA, et un investissement net d'au plus 1 milliard de FCFA.

Enfin, la charte définit la grande entreprise par les critères et seuils financiers qui suivent :

- Une entreprise ayant plus de 250 employés ;
- Tenant une comptabilité selon le système normal pratiqué au Sénégal et certifiée par l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés ;
- Réalisant un chiffre d'affaires et un investissement net hors taxes annuel supérieurs à 15 milliards de FCFA et 1 milliard de FCFA respectivement.

Une autre typologie (Tableau 3 ci-après) très usuelle, simple et étayant davantage les caractéristiques des différentes classes d'entreprises est celle du rapport de mission de l'étude du PASNAM sur la faisabilité d'un produit pour le financement de la micro et petite entreprise dans le contexte du Togo. Cette typologie, peut-on dire, reflète la réalité des entreprises africaines et surtout celles de l'UEMOA. S'agissant du Togo, le cadre de notre étude, les PME se retrouvent dans cette classification. La seule limite est qu'elle ne fixe pas de seuils financiers mais cela pourrait être complété par ceux des typologies et critères précédents.

---

<sup>7</sup> - EPARGNE SANS FRONTIERE. PROGRAMME DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DE LA MICROFINANCE ET DE SON ENVIRONNEMENT. *Rapport final du groupe de réflexion sur la mésofinance au Sénégal*, 43 p. [[http://www.esf.asso.fr/portail/IMG/RapportMesofinance\\_ESF\\_versionFFD.pdf](http://www.esf.asso.fr/portail/IMG/RapportMesofinance_ESF_versionFFD.pdf)], (page consultée le 2008-08-22)

- MINISTERE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ ET DE LA MICROFINANCE DU SENEGAL. *Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal*, Décembre 2003, 28p. [<http://www.izf.net/upload/Guide/Senegal/ChartePMEdec03.pdf>], (page consultée le 2008-10-20)

**Tableau 3 Typologie des entreprises**

CARACTERISTIQUES	AGR	TRES PETITES ENTREPRISES		MOYENNES ENTREPRISES
		MICROENTREPRISES	PETITES ENTREPRISES	
PROMOTEUR	Attitude liée à l'acquisition de revenus de subsistance ou complément de revenu	Acquisition de revenu dans une activité spécialisée	Attitude entrepreneuriale dès la constitution	Attitude entrepreneuriale, vision à long terme
	Pas de compétences particulières	Compétences techniques simples	Certaines formes d'expertise	Capacité technique et de gestion
	Auto emploi	Auto emploi+parfois la famille ou apprentis	Patron+famille+ apprentis+salariés	Patron+personnel
ACTIVITES	Micro service ou commerce de détail. Activité complémentaire, temporaire ou saisonnière	Une activité principale, petite taille, parfois saisonnière	Activité bien définie et exercée à plein temps	Activité spécialisée, parfois diversifiée, exercée à titre de profession habituelle
ENVIRONNEMENT/ INTEGRATION	Absence de statut mais paye parfois des taxes commerciales	Statut non clairement défini mais paye souvent des taxes, parfois inscrit au Registre du Commerce	Début de législation, souvent enregistrée, paiement d'impôts, existence d'organisations professionnelles	Enregistrée (chambre de commerce, etc.), parfois en Société
BARRIERE D'ENTREE DANS L'ACTIVITE	Très faible surtout de la force de travail	Technologies simples	Technologies simples avec investissement	Plus grande complexité technologique et/ou production en série
	Absence de local (rue, domicile, marché)	Moyens de production élémentaires (petit outillage), parfois sans local permanent	Investissement et équipement légers (énergie électrique), local permanent	Moyens de production relativement adaptés, site spécialisé
	Pas de besoin en capital, petit fonds de roulement au départ	Fonds de roulement (stocks, matières premières), besoin de renouvellement du petit matériel	Capital (équipement, loyer, matières premières, etc.)	Capital important (local, équipement, formation), fonds de roulement parfois très important. Réelle intensité capitalistique
POTENTIEL D'EVOLUTION	Très faible ou inexistant. Activités généralement féminines	Faible ou diversification horizontale des activités. Logique de reproduction plutôt que de croissance	Début d'accumulation de capital, parfois avec un potentiel de croissance mais surtout logique de reproduction	Potentiel d'accumulation et de croissance

Source : PASNAM. *Étude de faisabilité d'un produit pour le financement de la micro et petite entreprise dans le contexte du Togo. Rapport de mission, Mars 2006.*

En dehors du fait que les typologies citées peuvent, plus ou moins, se compléter, il faut noter que la définition retenue par le Togo dans la liste des définitions des pays membres de l'UEMOA est, contextuellement, assez réaliste quant aux seuils financiers. Par ailleurs, lors du stage et suite aux divers entretiens, nos remarques concernant les PME membres/clientes d'IMF, nous amènent à

apporter d'autres précisions pour élargir la typologie générale et l'étendre aux PME concernées spécifiquement par notre étude.

### **2.1.3 TYPOLOGIE SPECIFIQUE AUX PME MEMBRES/CLIENTES DES IMF AU TOGO**

Au cours de notre stage dans l'institution de microfinance (FUCEC-TOGO) et après des échanges avec des responsables de PME, nous avons fait un constat : les IMF proposent différents types de produits adressés généralement à des personnes physiques. Elles ont rarement un crédit destiné spécifiquement aux PME ou personnes morales. La PME s'identifie par l'entrepreneur. Autrement dit, le prêt s'octroie à une personne physique qui, ensuite, l'injecte dans une activité donnée, l'objet étant bien sûr clarifié à l'IMF avant l'octroi du crédit. Si le montant octroyé est parfois élevé, le délai ne va au delà du court ou du moyen terme.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons aux entreprises à besoin de crédit de moyen long terme supérieur ou égal à 5 000 000, montant de crédit à partir duquel le risque se fait plus ressentir et nécessite une attention particulière de la part des structures financières. Est PME, à notre entendement, toute entreprise concernée par un tel niveau de crédit.

Par ailleurs, il n'est pas évident de dissocier la petite entreprise de la moyenne par le montant de crédit demandé étant donné que ces crédits, dépendant de l'objet, connaissent une instabilité. Une même entreprise peut donc se situer dans la catégorie "petite entreprise" et au prochain crédit dans celle "moyenne entreprise" suivant le besoin ; mais le chiffre d'affaires vient compléter la catégorisation.

Ainsi, de façon plus détaillée, nous attribuons les caractéristiques suivantes à l'entreprise selon qu'elle soit petite ou moyenne :

- **Petite entreprise**

- Entreprise individuelle formelle (inscrite au Registre de Commerce, déclarée et à jour aux impôts) ou non formelle (inscrit au Registre de Commerce, déclarée aux Impôts mais non à jour ou évite les taxes) ;
- Exerçant une activité principale bien définie et exercée à temps plein ;
- Ayant au moins un employé et réalisant un chiffre d'affaires annuel d'au plus 50 millions de FCFA ;
- Tenant une comptabilité sommaire ;
- Besoin de crédit à moyen ou long terme<sup>8</sup> d'au plus 20 millions de FCFA.

- **Moyenne entreprise**

- Entreprise individuelle ou société, œuvrant dans le formel ;
- Ayant au moins un employé et réalisant un chiffre d'affaires annuel d'au moins 50 millions de FCFA ;

---

<sup>8</sup> Dans la réglementation des IMF en Afrique de l'Ouest (loi PARMEC), le court terme est d'un an, le moyen terme de plus d'un an à trois ans et le long terme au-delà de trois ans.

- Tenant une comptabilité selon le système allégé ou normal du plan SYSCOA ;
- Besoin de crédit à long ou moyen terme d'au moins 20 millions de FCFA.

## **2.2 CADRE THEORIQUE DES DISPOSITIFS D'APPUI AUX PME**

Les dispositifs d'appui aux PME généralement rencontrés sont soit financiers, soit non financiers (dispositifs d'accompagnement) ou à la fois des dispositifs financiers et d'accompagnement c'est-à-dire des dispositifs financiers intégrant une dimension d'accompagnement. Ces différents dispositifs sont le plus souvent annexés aux institutions financières (banques ou IMF) mais il arrive aussi qu'ils soient des structures indépendantes, surtout s'agissant des dispositifs d'accompagnement.

### **2.2.1 CAS DES DISPOSITIFS FINANCIERS**

Bien que Botzung (1996) reconnaisse le rôle catalyseur que peut jouer l'accès au financement, il trouve qu'il est nécessaire mais pas suffisant pour la petite entreprise, étant donné la primauté de la capacité managériale et de l'accès à de nouveaux marchés. Il propose néanmoins trois types de dispositifs de financement qui sont :

- **Des dispositifs polyvalents cherchant à impliquer les banques**

Les besoins des entrepreneurs étant assez variés, il s'agit là d'une structure chargée de l'appui (formation, conseil et analyse de projets) et qui cherchera à impliquer des banques pour le financement. Pour ce qui est de ce type de dispositif à la fois financier et non financier nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, l'auteur lui-même l'a remarqué, la réticence des banques due au fait que les PME sont des clients à haut risque pourrait limiter le fonctionnement du dispositif à l'accompagnement.

- **Des dispositifs polyvalents intégrant une composante financière**

Etant donné la réticence des banques à l'égard des PME, l'auteur suggère que ces mêmes dispositifs intègrent le volet financier au lieu de se limiter aux services non financiers et de chercher à impliquer des banques pour le financement. Cette option nous paraît plus pertinente que la précédente mais la question qui pourrait se poser est celle du financement même ou de la disponibilité financière du dispositif. Pouvoir faire face aux différentes demandes de crédit des entrepreneurs demande que le dispositif soit doté d'une capacité financière à la hauteur.

- **Les Institutions Financières Spécialisées**

Il s'agit, selon l'auteur, de certains dispositifs financiers comme ceux proposés par l'agence américaine pour le développement international (USAID) dans les années 1980 et expérimentés à partir de 1989. C'est le type de dispositifs qualifiés de minimalistes en ce sens qu'ils n'offrent que des services financiers avec pour objectif l'autonomisation et la pérennisation de la structure financière (Botzung, 1995, p. 9). Dès lors, les entreprises passent de l'état de bénéficiaires à celui de clients du dispositif. L'auteur rend compte des expériences africaines concernées par cette approche, accompagnées par

ACCION International ou PRIDE en Guinée Conakry (PRIDE-Finance), au Sénégal (ACEP), au Kenya (K-REP Bank) qui sont des IMF de crédit direct.

Mais, comme nous l'avons mentionné dans la problématique, la plupart des IMF sont aujourd'hui confrontées à un problème de financement des PME, faute de ressources financières de moyen et long termes et/ou faute d'organisation et de capacité technique. Ces IMF sont donc obligées d'exclure de leur financement une bonne partie des PME, la plupart étant leurs clientes depuis qu'elles avaient la tailles de microentreprises.

D'autres types de dispositifs sont cités par plusieurs autres auteurs, il s'agit notamment des sociétés de capital-risque, des fonds de garantie et des autres types d'institutions dites de mésofinance qui apparaissent dans le paysage africain depuis peu de temps :

- **Dispositif de capital-risque**

Il s'agit de services financiers offerts par une structure le plus souvent sociétaire, appelée « société de capital-risque ». Le capital-risque est un financement fait par une société de capital-risque au profit d'une entreprise, en échange d'une prise de participation au capital de cette dernière. Autrement dit, en nous inspirant de la définition de Gueye (1997), le capital-risque est un apport monétaire, un investissement à fonds propres dans une entreprise fait par un tiers qui devient actionnaire en contrepartie de son investissement, et participe donc au développement de l'entreprise par la direction et la gestion de l'affaire.

Abdel Khalek (2007) trouve que le Capital-risque est une solution nécessaire pour les PME des pays en développement et pour l'Egypte parce qu'il n'exige pas de garantie et finance le démarrage d'entreprise, phase importante pour toute entreprise à laquelle les PME trouvent difficilement de financement. Pour Fueglistaller<sup>9</sup>, contrairement à Abdel Khalek, le capital-risque n'est pas déterminant pour les PME lorsqu'elles ont la possibilité de recourir au crédit. Aussi, Dieng (2000), de même que Savignac (2007), pensent que les sociétés de capital-risque, pour minimiser leur risque, s'orientent de plus en plus vers les grandes entreprises et les PME innovantes intervenant dans des secteurs à haute technologie notamment la biotechnologie et les Nouvelles Technologie d'Information et de Communication (NTIC).

Pour Wodomé (2003), le capital-risque pourrait être une solution à la problématique de financement de la PME au Togo mais ne peut être appliqué comme il l'est en Occident, en ce sens qu'il s'adresse aux secteurs à très fort rendement. Son idée rejoint donc celles de Dieng et Savignac. Alors, Wodomé montre une préférence pour les fonds de garantie.

Un exemple de dispositif de capital-risque en Afrique de l'Ouest, bien que non connu de tous, est CAURIS Investissement SA, créé en 1995 sur l'initiative de la BOAD avec la coopération de plusieurs partenaires comme la Banque Européenne d'Investissement, la Coopération belge et certaines

---

<sup>9</sup> FUEGLISTALLER, Urs. *Le financement des PME en période de morosité économique*, Synergy03, [www.sgv.usam.ch/cgi-bin/dokumente/rede\_fueglistaller\_f\_synergy03.pdf], (page consultée le 2008-07-25)

structures financières de la zone UEMOA (BOAD, 2003). CAURIS Investissement SA prend des participations à concurrence de 10 à 250 millions de FCFA soit 10 à 35% du capital de l'entreprise. Sa durée moyenne d'intervention va de quatre à huit ans et au terme de cette durée, les actions sont soit rachetées par des anciens actionnaires, soit introduites en bourse ou cédées à des tiers avec le consentement des actionnaires majoritaires.

De même, il se crée au Bénin actuellement une société de capital-risque, « Initiatives, Finances et Développement (IFD Invest.) ». Cette société se propose de financer les promoteurs d'entreprises identifiés et formés par un dispositif annexe (IFD-Entrepreneuriat) mis en place par des acteurs nationaux en 2006.

- **Dispositif de fonds de garantie**

En nous inspirant du texte de Moors et Peetermans (2002), nous pouvons définir le fonds de garantie comme étant un mécanisme financier qui minimise le risque lié à l'octroi de crédit que court l'institution financière, en se portant ainsi totalement ou partiellement garant en cas de non remboursement de l'emprunteur. Dans nos recherches bibliographiques, il a été remarqué que la plupart des auteurs n'ont pas fait de classification contrairement à Nguyen (2000) qui distingue deux catégories de fonds de garantie, à savoir :

- Les fonds de garantie institutionnalisés, ayant leur statut juridique propre (constitués en société anonyme, en société coopérative, ...). On peut citer à titre d'exemples d'institutions de fonds de garantie, le Fonds GARI de la BOAD intervenant en Afrique de l'Ouest et le Fonds International de Garantie (FIG Suisse) qui intervient en Afrique et en Amérique Latine.

A notre avis, faire recours à cette catégorie de fonds de garantie pourrait s'avérer coûteux pour des entreprises qui manquent de moyens.

- Les fonds de garantie non institutionnalisés « dotés par une tierce institution et déposés auprès d'une banque sur un compte bloqué généralement rémunéré » (Nguyen, 2000, p.2).

L'auteur souligne la possibilité que le capital d'un fonds de garantie soit constitué par les bénéficiaires du crédit eux-mêmes. Ce qui nous amène à dire que cette dernière catégorie pourrait être simple à réaliser par des groupes de PME, constitués par secteur d'activité et membres/clients d'une même IMF pour faciliter leur accès au financement. Ceci renforcerait les liens entre entrepreneurs d'une part et entre entrepreneurs et institution financière d'autre part.

Wodomé (2003) propose que soient instaurés des fonds de garanties au Togo pour favoriser l'émergence des projets de création et d'expansion d'entreprises. Afin de donner une assise et de la crédibilité à ces fonds, cet auteur suggère que l'Etat ne soit pas seul actionnaire, mais que des institutions financières et des bailleurs de fonds soient impliqués et que la gestion des fonds soit confiée à une société autonome dotée d'une personnalité juridique, ayant des règles de gestion saine et des objectifs de rentabilité bien définis, même si cette société autonome exigerait une garantie en complément de celles traditionnellement exigées par les banques.

En effet, une expérience de fonds de garantie est le Fonds de Garantie des Investissements privés en Afrique de l'Ouest (Fonds Gari) logé et géré par la BOAD (BOAD, 2003) au profit des entreprises privées des pays membre de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Le Fonds Gari prend en charge la garantie d'une entreprise privée de l'espace à concurrence de 50% du financement, partageant ainsi les risques liés à l'octroi de crédit courus par l'institution financière.

Un autre auteur, travaillant dans le secteur de microfinance au Togo, Wonou (2008), propose deux modèles de dispositifs financiers dédiés aux PME que la sphère financière togolaise pourrait mettre en place. Il s'agit de :

- **La création d'une société de mésofinance par des acteurs de référence**

Il s'agit d'une société, de préférence une société anonyme pour qu'elle trouve sa place dans le système juridique, que pourrait mettre en place un ensemble de partenaires constitué d'IMF et de banques locales ainsi que des bailleurs de fonds, des institutions de garantie et des actionnaires privés du Togo. Pour résumer ce modèle l'auteur propose le tableau qui suit :

**Tableau 4 Modèle de société de mésofinance à créer par divers acteurs**

MARCHE	APPROCHE METHODOLOGIQUE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Micro, petits et moyens entrepreneurs clients/membres des IMF</li> <li>- Clientèle marginale des banques</li> <li>- Clients/membres des IMF dont le montant de crédit demandé dépasse le plafond finançable des IMF</li> <li>- Clients par politique marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation des méthodes et techniques de la proximité pour corriger l'asymétrie de l'information, comme dans les IMF</li> <li>- Affinement des méthodes d'analyse et des outils de gestion pour un professionnalisme plus pointu</li> </ul>
FORME JURIDIQUE	ACTIONNARIAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société anonyme au capital de 200 millions à 500 millions de FCFA soit 131391400000 à 328478500000 euros</li> <li>- Agrément pour l'exercice de l'activité de microfinance au Togo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IMF togolaises : 51 à 60% au moins</li> <li>- Banques opérant au Togo : 15 à 20%</li> <li>- Bailleurs de fonds et institutions de garantie : 5 à 10%</li> <li>- Actionnaires privés togolais (personnel d'IMF et autres) : 5 à 10%</li> </ul>

Source : *Espace microfinance n°006, p. 13 (Wonou, 2008)*

Nous pouvons dire que ce modèle est faisable pour plusieurs raisons : d'abord parce que l'auteur, avant de le proposer, a vécu pendant longtemps (et vit toujours) les réalités du secteur financier au Togo, de même, un tel dispositif, à notre avis, éliminerait le problème de cavalerie de certains clients. Cependant, sa réalisation demanderait du temps, alors que le besoin de financement exprimé par les PME semble assez urgent. En effet, le problème qui pourrait se poser et de ce fait ralentir la mise en place du dispositif, est celui de l'actionnariat. Réunir une diversité d'acteurs n'est pas chose évidente quand bien même les bailleurs de fonds ont annoncé leur retour au Togo dès l'année 2008. En plus l'étude

commanditée par le PASNAM en Mars 2006<sup>10</sup> ressort la volonté de certaines banques, notamment la BRS et ECOBANK à soutenir un tel élan. Aussi, nous restons un peu sceptique quant à une franche participation et/ou collaboration des IMF, compte tenu de la concurrence qui les anime, chacune cherchant à se tailler la part du lion dans le marché du secteur de microfinance. Serait-il aisé de réunir des concurrents ? Certes, la difficulté ne justifie aucunement l'impossibilité, autrement dit, la difficulté n'exclut pas la possibilité mais cela demanderait un temps qui ne jouera sûrement pas en faveur des PME.

- **La création d'une société de mésofinance par un réseau mutualiste**

Comme le titre l'indique, il s'agit de la mise en place, par un même réseau mutualiste, d'un mécanisme financier qui se chargera du financement des PME membres des coopec. Les coopec membres du réseau adhèrent par signature d'un protocole et s'engagent à contribuer au financement et à diriger leurs PME membres vers le mécanisme. Le tableau ci-après fait un récapitulatif du dispositif :

**Tableau 5 Modèle de société de mésofinance à créer par un réseau mutualiste**

MARCHE	APPROCHE METHODOLOGIQUE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Micro, petits et moyens entrepreneurs clients/membres des IMF</li> <li>- Clientèle marginale des banques</li> <li>- Clients/membres des IMF dont le montant de crédit demandé dépasse le plafond finançable des IMF</li> <li>- Clients par politique marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation des méthodes et techniques de la proximité pour corriger l'asymétrie de l'information, comme dans les IMF</li> <li>- Affinement des méthodes d'analyse et des outils de gestion pour un professionnalisme plus pointu</li> </ul>
FORME JURIDIQUE	ACTIONNARIAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une entité du réseau, enregistrée comme un centre de financement des entreprises</li> <li>- Agrément au sein du réseau comme une coopec membre</li> <li>- Utilisation des ressources d'épargne des coopec adhérentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif bénéficiant du système interne de vases communicants du réseau</li> <li>- Aucun capital n'est exigé pour ce montage, mais la liquidité du réseau doit être effective pour engager cette opération</li> <li>- Un tel dispositif peut aussi utiliser le refinancement bancaire pour compléter ses ressources</li> </ul>

Source : Espace microfinance n°006, p. 14 (Wonou, 2008)

Il s'agit là du modèle de dispositif créé par certains grands réseaux comme le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB) et l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal (PAMECAS) avec l'appui de Développement International Desjardins (DID). Il est généralement recommandé aux réseaux mutualistes habituellement excédentaires pour faciliter la mobilisation des ressources. Un réseau mutualiste qui s'y prête au Togo est bien la FUCEC-TOGO qui d'ailleurs, a reçu une mission de DID en 2007 pour une analyse de la faisabilité d'un Centre de Financement aux Entreprises (CFE). La FUCEC-TOGO fait déjà montre d'une large couverture

<sup>10</sup> PROGRAMME D'APPUI A LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE. *Étude de faisabilité d'un produit pour le financement de la micro et petite entreprise dans le contexte du Togo*. Rapport de mission, Mars 2006, 43p.

géographique, il lui serait facile de toucher un grand nombre de PME en peu de temps par ce mécanisme financier.

## **2.2.2 CAS DES DISPOSITIFS NON FINANCIERS**

Les dispositifs non financiers sont ceux d'appui ou d'accompagnement, ce sont des dispositifs chargés uniquement de conseiller et de former les entrepreneurs quant au montage de leurs projets et du business plan, au management de leur entreprise et à la bonne gestion financière de leurs activités. Camilleri (2005) résume tout cela en quelques mots, « un appui technique, humain, organisationnel » (Camilleri, 2005, p. 5) adapté aux PME. Il s'agit des dispositifs polyvalents de Botzung mais qui ne cherchent pas à impliquer des structures financières, qui ne s'occupent pas de la dimension financière.

Un des exemples récents d'appui non financier aux PME est le programme « Gérez mieux votre entreprise<sup>11</sup> » du Bureau International du Travail (Programme Régional GERME/BIT), la version francophone du programme international Start and Improve Your Business (SIYB) de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). En effet, le programme GERME est bien développé au Burkina Faso et aussi présent au Bénin, en Côte d'Ivoire, en Guinée, au Mali, en Mauritanie, au Niger, au Sénégal et au Togo. Il est une méthodologie participative de formation en gestion destinée aux micros et petits entrepreneurs en activité ou porteurs de projets de création d'entreprises. La moyenne entreprise étant difficilement dissociable de la petite, les responsables des PME ne sont pas exclus de la cible.

Cependant il arrive que certains dispositifs non financiers accompagnent l'entrepreneur depuis l'idée de projet jusqu'au financement. C'est le cas de IDH-Entrepreneuriat au Togo, un exemple d'appui cité au chapitre III (voir 3.2.2).

Chapitre basé essentiellement sur la revue bibliographique, il s'est agi dans un premier temps de situer la cible de notre étude, à savoir la PME, à travers différentes classifications proposées par plusieurs auteurs, et dans un second temps, de relater et critiquer différents types de dispositifs d'appui aux PME.

Plusieurs auteurs ont en effet proposé des critères généralement basés sur l'effectif des salariés et/ou des seuils financiers annuels (chiffre d'affaires ou total de l'actif du bilan). La plupart des classifications ne reflètent pas la réalité des entreprises en Afrique. Certains auteurs l'ont remarqué et ont proposé des typologies plus ou moins adaptatives au contexte africain. Aussi, chaque pays membre de l'UEMOA a la liberté de définir une catégorisation qui lui est propre, compte tenu de ses réalités économiques. La littérature nous a par ailleurs situés pour ce qui est des dispositifs d'appui financiers, non financiers ou des dispositifs mixtes. En effet, des modèles de dispositifs abondent dans la littérature, il a été question de citer ceux qui ne s'éloignent pas beaucoup des réalités africaines et du Togo.

---

<sup>11</sup> Informations recueillies lors de ma participation au séminaire de formation des formateurs GERME du 05 au 16 Février 2007 à Ouagadougou.

Cette diversité d'œuvres consultées dans le cadre de notre étude nous guidera sans doute, avec l'appui de nos constats lors du stage, dans nos propositions de dispositifs dédiés aux PME togolais. Mais, avant toute proposition, s'impose à nous de faire cas de la méthodologie sur laquelle reposera notre étude dans son ensemble. Ceci fera l'objet du chapitre III prochain.

## **CHAPITRE III**

### **METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET APPORT DU STAGE**

La méthodologie de recherche sur laquelle se fonde notre étude repose sur une logique qualitative. Elle est centrée sur une phase théorique, celle de la revue bibliographique, et une phase pratique qu'est le stage. La phase pratique a été d'un apport non négligeable en ce sens qu'elle a permis de vivre les réalités du contexte togolais sur le financement fait aux PME et de mener des entretiens individuels d'entrepreneurs et de responsables d'IMF.

#### **3.1 DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

La démarche adoptée pour répondre à la question centrale de notre étude peut se résumer en deux phases essentielles. Une phase d'immersion théorique en microfinance marquée par notre passage au Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance au Togo (PASNAM). Elle a porté sur la collecte d'informations générales sur la microfinance et sur le fonctionnement d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit, sur les IMF au Togo et la Stratégie Nationale de Microfinance. Cette première phase s'est étendue à une recherche documentaire sur la PME : définition, contraintes au financement des PME, exemples de dispositifs de financement aux PME. La deuxième phase de la démarche a porté sur l'aspect pratique de l'étude, le stage proprement dit au PASNAM et à la Faïtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo (FUCEC-TOGO). Des entretiens ont été faits lors de cette phase pratique et ont concerné des responsables d'IMF et leurs client/membres PME. Ces entretiens ont permis de faire une collecte de données quantitatives et qualitatives offrant un aperçu général de l'état actuel de l'appui des IMF à l'égard des PME au Togo, des informations constituant une assise pour notre étude.

##### **3.1.1 APPROCHE THEORIQUE : LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE**

Un recueil d'informations théoriques a été constitué sur la base de recherches Internet et de consultations d'ouvrages académiques et administratifs dont le rapport d'une étude récente commanditée par le PASNAM et portant sur l'étude de faisabilité d'un produit pour le financement de la petite entreprise dans le contexte du Togo. Il s'est aussi agi d'une recherche documentaire sur le secteur de la microfinance au Togo, sur différentes définitions des PME, les appuis financier et non financier qu'offrent les IMF aux PME, les freins au financement des PME, etc. Cette recherche bibliographique a permis un approfondissement de nos connaissances théoriques sur la microfinance et sur des thèmes ayant un lien avec le sujet traité, d'une part, d'autre part, elle a beaucoup contribué dans l'apport de la réponse à la question centrale. L'analyse documentaire, en somme, a permis d'avoir une vue d'ensemble sur différentes réflexions et études portant sur notre sujet.

### **3.1.2 APPROCHE PRATIQUE : LE STAGE**

L'approche terrain a consisté en l'observation directe et en la participation aux activités journalières du réseau FUCEC, principalement dans ses deux plus grandes coopératives d'épargne et de crédit « COOPEC Solidarité » et « COOPEC AVE ». Le stage nous a permis d'apprendre sur les différentes pratiques de microfinance, les types de crédits offerts, le processus d'octroi et de suivi des crédits.

Le passage à la « COOPEC Solidarité » a aussi été l'occasion pour nous de consulter des dossiers de demandes de crédits de périodes différentes, des demandes rejetées ou accordées. Cette consultation s'est faite dans l'objectif de s'enquérir des raisons du refus d'octroi de crédit afin de les analyser et de les inclure dans les contraintes de financement. Parallèlement nous avons relevé les raisons qui motivent généralement l'octroi de crédit.

Lors du stage, des entretiens ont été menés avec les responsables de quatre structures dont trois IMF que sont la Coopérative d'Épargne et de Crédit des Artisans (CECA), l'Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit du Togo (UMECTO), Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES) et la quatrième, IDH-Entrepreneuriat, un volet de IDH-Microfinance, œuvrant dans l'accompagnement des entreprises au Togo.

Notons que le choix de ces institutions a été guidé par le PASNAM, mieux informé sur le secteur de microfinance togolais dans sa globalité. Cependant une des raisons de ce choix est qu'elles sont les plus grandes structures après la FUCEC, grandes par le nombre de bénéficiaires mobilisés, par l'importance des encours d'épargne et de crédits.

Par ailleurs, à l'issue de chaque entretien avec les responsables d'une IMF, ces derniers nous programment des rencontres d'entretiens individuels avec certains de leurs clients/membres auxquels sont octroyés des crédits d'au moins 5 000 000 F CFA.

### **3.1.3 OUTILS UTILISES**

Pour mener à bien les différents entretiens avec les responsables des différents IMF et leurs clients/membres entrepreneurs, deux guides d'entretiens distinctes ont été élaborés (voir annexes). Cette distinction est faite parce que nous avons à faire à deux auditoires différents : les responsables d'IMF représentant les structures financières et leurs clients/membres, les entreprises. Aussi, pour recueillir les avis des différents chefs de services à la FUCEC sur le thème traité, des rencontres d'échange ont été programmées.

Les entretiens avec les IMF ont été faits dans l'objectif d'éclairer nos interrogations sur les points suivants :

- Le niveau des encours d'épargne et de crédit de chaque IMF et la part des encours de crédit allant aux PME ;
- La définition de la PME selon chaque IMF, ou les critères que chacune lui attribue ;

- Les types de crédits offerts par chaque structure, les conditions d'octroi et la durée maximale de ces crédits ;
- Les modes de refinancement de chaque IMF ;
- Le traitement des dossiers de demande de crédit : est-il assuré par une même équipe à la fois pour les dossiers de demande de microcrédits et les dossiers "PME" ou par des équipes distinctes ? S'agit-il d'un même processus de traitement des dossiers quant il s'agit d'une PME ou d'une demande de microcrédit ordinaire ?
- Les différents appuis non financiers (à titre gratuit ou payant) que chaque structure réserve à ses membres/clients et de façon spécifique aux PME ;
- Les entraves au financement des PME selon l'entendement de chaque IMF, les solutions envisageables à cet effet et le degré d'adhésion de chacune à l'idée de création d'un dispositif financier dédié au PME.

Les entretiens réalisés avec les entrepreneurs, quant à eux, ont permis de collecter des informations relatives au nombre d'employés, au niveau de chiffres d'affaires, aux modes de financement de leurs activités, à l'organisation des activités et de la comptabilité (d'où une évaluation du niveau de connaissances en matière de comptabilité de chacun des entrepreneurs). Aussi, ces entretiens ont permis d'avoir une idée sur la fréquence de demande de crédit, le nombre d'IMF ou de banques auxquels chaque entrepreneur adhère, les difficultés rencontrées pour accéder au crédit, les appuis non financiers dont chacun bénéficie et savoir s'ils sont davantage intéressés, etc.

L'échange avec la direction de IDH-Entrepreneuriat a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les services offerts et à quel type d'entrepreneurs. Nous notons qu'il s'est agi d'un entretien non structuré (sans guide d'entretien).

Une synthèse des informations recueillies à travers ces différents entretiens ont permis de mieux bâtir la problématique, de proposer d'autres éléments caractéristiques de la petite et de la moyenne entreprise et de répondre au mieux à la question centrale de cette étude.

#### **3.1.4 DIFFICULTES RENCONTREES**

Le changement de thème de mémoire sur les lieux mêmes de stage, pour un sujet plus intéressant et d'actualité pour le système de microfinance togolais, nécessitant une nouvelle collecte bibliographique en même temps que le stage pratique se déroulait, a un peu perturbé notre organisation de travail.

Certains clients/membres d'IMF n'étaient pas disponibles pour les entretiens vu leur calendrier chargé, ce qui fait que les entretiens prévus avec ces derniers n'ont pas eu lieu ou ont été écourtées.

Nous n'avons pas pu accéder à toutes les informations recherchées, à savoir les données statistiques sur les PME au Togo ou le document pour la Relance du Secteur privé, etc.

### **3.2 CONTRIBUTION DU STAGE A L'ETUDE**

Le stage a permis d'enrichir la recherche documentaire et partant, nos connaissances théoriques, grâce à l'accès aux documents sur le financement des PME et leur contribution au développement des pays de l'UEMOA et à une bibliographie propre aux structures de stage – notamment le PASNAM et la FUCEC-TOGO – touchant donc les réalités du contexte d'étude.

En outre, l'objet même du stage étant la pratique, il a permis de participer aux activités de microfinance depuis la constitution du dossier de demande de crédit, visites d'activités et de garanties réelles, comités de crédit interne et comité de crédit des élus (comité qui décide au-delà de la limite de décision du comité interne) jusqu'au déblocage de fonds. Le stage a été une période d'observation de ce qui est fait en matière d'appui financier et non financier à la PME togolaise, il a aussi été l'occasion de rencontrer et d'échanger avec des spécialistes de microfinance, des responsables d'IMF et différents entrepreneurs clients/membres d'IMF.

En nous appuyant sur l'exemple de la FUCEC-TOGO, Il s'est agi concrètement de faire un constat sur ce qui est fait aujourd'hui par les IMF au profit des PME au Togo ; ce, à travers les types de crédits offerts et l'évolution d'une demande de crédit. Ces observations de base nous ont permis de relever des insuffisances et d'en tenir compte dans nos propositions.

#### **3.2.1 APPORT DES IMF AUX PME TOGOLAISES : L'EXEMPLE DE LA FUCEC-TOGO**

Le stage à la FUCEC et les entretiens avec les responsables des trois autres IMF nous a permis de faire le constat de ce qui est fait en matière de financement d'entrepreneurs et de suivi de crédit. En ce sens que, pour faire une proposition pertinente, il est nécessaire de partir sur ce qui est fait. En général les crédits destinés aux PME ne sont pas spécifiques. Les appellations sont diverses (crédit commercial, crédit ordinaire, crédit affaires, crédit dépannage, crédit préfinancement de marchés, ...) et font référence à des types de produits en réalité proches les uns des autres. Cependant elles ne renvoient pas automatiquement à la PME.

L'environnement microfinancier togolais ne dispose pas d'un dispositif spécifique de financement des PME contrairement à certains pays comme le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, Madagascar, le Sénégal, avec les expériences de PAPME, CEPEPE, CFE, AGRO-PME Fondation, ACEP.

Toutes les IMF au Togo financent à court ou à moyen terme. Cependant, bien que cela ne soit spécifiquement dédié aux PME, chaque IMF, dans la limite de ses capacités, octroie des crédits qui s'apparentent à des crédits PME. A l'exemple des crédits octroyés par le réseau FUCEC, les PME peuvent être logées dans une des catégories de crédit.

### 3.2.1.1 PRESENTATION DU RESEAU FUCEC-TOGO

*La Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo est agréée sous le N°T/1/GFLM/97/0001A par arrêté N°155 du 26 Novembre 1997 du Ministère de l'Economie, des Finances et des Privatisations conformément à la loi N°95014 du 14 Juillet 1995 portant règlementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit au Togo<sup>12</sup>.*

La FUCEC-TOGO est la première institution de microfinance au Togo et l'un des premiers et des plus grands réseaux de microfinance en Afrique de l'Ouest. Elle doit son initiative à un volontaire américain du nom de James WINTER, agronome en mission au centre rural agricole de Kougnohou, situé dans la zone de production de café-cacao (sud-ouest) du Togo. Ce dernier, ayant constaté une inorganisation des paysans dans la gestion de leurs revenus, initia en 1969 la première coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC), une caisse d'entraide. Des bénévoles togolais ont assuré par la suite la relève et l'extension sur tout le territoire. Ainsi, en 1983 les COOPEC ont été regroupées en unions régionales et en Fédération des Unions des Coopératives d'Épargne et de Crédit, et ce jusqu'au 23 Juin 2001, date à laquelle la FUCEC-TOGO est devenue la Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit a vu le jour.

La Faïtière constitue un centre de services pour les COOPEC de base. Elle leur offre ainsi des services à coûts partagés : assistance technique, refinancement, inspection et vérification, réception des dépôts, formation, informatique, ..., et de représentation sur le plan national.

Les COOPEC, au nombre de 58 et réparties sur tout le territoire togolais, ont pour rôle la mobilisation de l'épargne des membres à capacité de financement et l'octroi de crédits aux membres à besoin de financement. Chaque grande COOPEC, pour mieux se rapprocher de la population ouvre des points de service.

Le réseau offre une gamme de produits d'épargne, de crédit, de virement de salaire et pension, d'assurance, de transfert de fonds interne au réseau et international. Afin d'assurer la couverture en assurance crédit pour son réseau et de diversifier ses produits et services, le réseau a créé en 1989 la mutuelle d'assurance de la FUCEC-TOGO (MAFUCECTO) au profit des membres des COOPEC affiliées.

Les données du tableau suivant et la figure 4 nous permettent de suivre l'évolution du réseau de 2000 au 30 Septembre 2008.

---

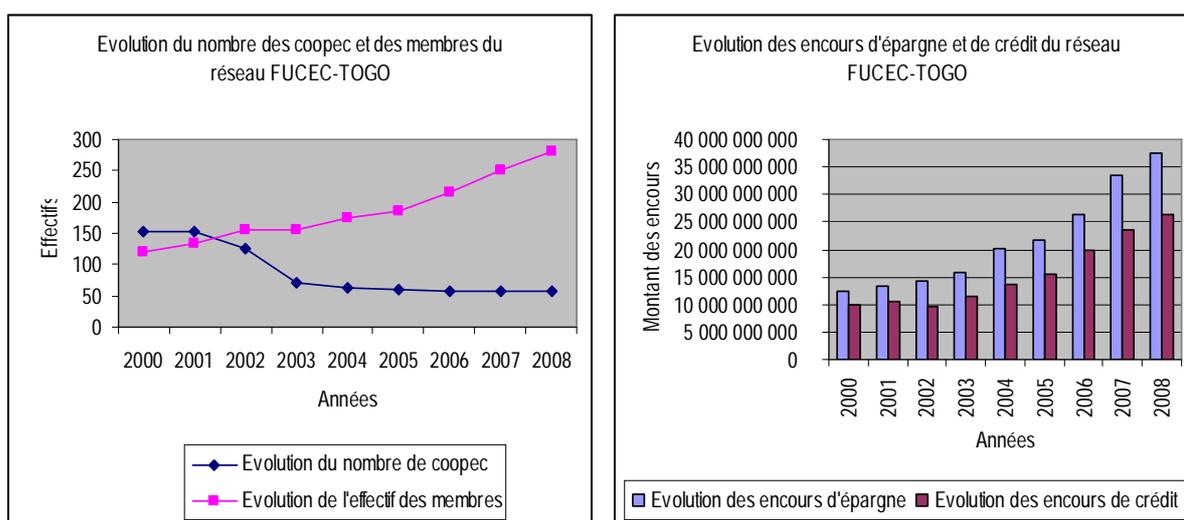
<sup>12</sup> Réseau FUCEC-TOGO, Rapport annuel d'activités 2006, p. 6

**Tableau 6 Evolution du réseau FUCEC en chiffres**

Période		Nombre de coopec	Effectif des membres (milliers)	Encours d'épargne (FCFA)	Encours de crédit (en FCFA)
Au 31 Décembre	2000	152	119,664	12 335 765 925	9 984 706 004
	2001	152	132,278	13 343 099 693	10 505 737 930
	2002	125	154,551	14 235 000 218	9 723 069 832
	2003	71	156,167	15 762 952 772	11 338 128 636
	2004	62	173,323	20 012 357 775	13 778 783 431
	2005	59	186,295	21 727 913 417	15 639 650 959
	2006	58	214,316	26 254 629 775	19 786 398 749
2007	58	250,304	33 349 912 026	23 496 494 989	
Au 30 Septembre	2008	58	280,098	37 450 060 431	26 486 036 844

Source : Rapports d'activités de la FUCEC-TOGO (2000 à 2008)

A elle seule, la FUCEC-TOGO détient 70,4% des encours d'épargne et 62,1% des encours de crédit du secteur de microfinance au Togo (SNMF 2008-2012, p.9). Elle dénombre 58 COOPEC implantées à la fois en milieu rural et urbain, une caisse centrale et 11 points de service. La baisse du nombre des COOPEC est une résultante de la fusion et/ou liquidation des COOPEC non performantes, un choix de redimensionnement du réseau depuis 2001. Notons que, si cette restructuration a commencé en 2001, les effets notoires, eux, ont commencé à se faire sentir à partir de 2003, comme l'illustre la figure suivante :

**Figure 4 Evolution du nombres des coopératives, des membres et des encours de la FUCEC-TOGO**

Source : Graphiques faits à partir des données chiffrées du tableau 5 (Aline Chantal, 2009)

L'adhésion de membres connaît une hausse annuelle moyenne de 11,33% de 2000 à 2008, expliquant la croissance annuelle moyenne de 15,16% des encours d'épargne sur la même période. Les encours de crédit ont connu une hausse de 5,22% de 2000 à 2001, une baisse de 7,45% de 2001 à 2002 due à une décision de ralentir l'octroi de crédit pour récupérer les créances en retard de remboursement. On

remarque une reprise des activités d'octroi de crédit, d'où l'augmentation des encours de crédit, à partir de 2003 avec une croissance moyenne annuelle de 18,27% jusqu'en 2008. Il est à noter que les deux plus grandes COOPEC (COOPEC Solidarité et COOPEC Avé) détiennent plus de 50% des encours d'épargne et de crédit du réseau.

### **3.2.1.2 TYPES DE CREDITS OFFERTS PAR LA FUCEC-TOGO**

La FUCEC-TOGO offre trois (03) grands types de crédits :

#### **- Les crédits commerciaux**

Destinés au financement d'activités commerciales, les crédits commerciaux se composent de crédits d'équipement et de crédits de trésorerie.

Les crédits d'équipement sont octroyés à des entreprises ou à des personnes physiques pour une acquisition de matériel fixe ou roulant, pour une acquisition ou construction d'immeubles ou d'immobilisations à usage professionnel, de même que pour les travaux et aménagements durables concernant ces immobilisations. Sont aussi concernés l'acquisition de terrains pour des fins agricoles, industrielles, commerciales.

Les crédits de trésorerie sont de courte durée et destinés au financement des besoins d'exploitation des entreprises.

#### **- Les crédits à la consommation**

Ce sont des crédits destinés à des particuliers, pour des fins non professionnelles : dépenses courantes, achat de biens d'équipement ou de consommation. Sont cités entre autres les crédits habitat, sociaux, les avances sur salaires et pensions, les crédits sur virement salaires et pensions, les prêts au personnel, les prêts à l'équipement des ménages.

#### **- Les autres crédits**

Sont concernés le crédit relatif au produit dénommé "système de collecte de fonds sur place (SYSCOFOP)", les crédits épargne avec éducation première et deuxième génération (CE/E1, CE/E2), les crédits aux micros entrepreneurs, les crédits flash, les crédits à l'agriculture, à l'élevage et à la pêche par filières organisées.

De ces différentes catégories de crédits, nous situons les PME dans les crédits commerciaux, vu l'objet du crédit et les montants élevés souvent octroyés bien que la durée qui l'accompagne ne soit pas adaptée aux PME.

Ce qui pourrait constituer un élément d'encouragement au financement des PME, outre les garanties et la confiance au client/membre ou sa fidélité, est que tout crédit accordé s'accompagne d'une assurance. Pour le cas de la FUCEC, il s'agit du régime prévoyance crédit (RPC) assorti de deux garanties ; une garantie de base permettant de rembourser la coopérative de la somme octroyée en cas

de décès ou d'invalidité du client/membres et une garantie complémentaire permettant d'octroyer une indemnité supplémentaire aux ayant droits de la victime

### **3.2.1.3 PROCESSUS D'ETUDE DU DOSSIER DE DEMANDE DE CREDIT**

Toute demande de crédit adressée par les membres/clients aux différentes coopératives de crédit et d'épargne de la FUCEC-TOGO suit normalement les étapes suivantes :

**Etape 1 :** L'agent de crédit accueille le client/membre, réceptionne la demande, fait une analyse préliminaire, valide les informations. Il assure le montage de dossier et visite l'activité et les garanties réelles. Il formule sa recommandation avant de présenter le dossier au chef de Service Crédit.

**Etape 2 :** Le chef de Service Crédit vérifie le travail de l'agent, fait sa propre analyse puis une enquête de crédit et donne son avis. Le dossier est ensuite passé au comité interne de crédit.

**Etape 3 :** Le comité interne de crédit, formé des membres de la direction de la COOPEC, du personnel exerçant une fonction relative au crédit et des chefs de services formés à cet effet, analyse le dossier et les recommandations de l'agent de crédit et du chef de service crédit, donne son avis et transfère le dossier au comité de crédit.

**Etape 4 :** Le directeur de COOPEC ou le chef du Service Crédit ou un autre membre du comité interne présente le dossier au comité de crédit (comité élu de crédit formé de membres du conseil d'administration, des membres de la direction ou personnel de la Faïtière) pour une prise de connaissance des différentes recommandations, analyse et décision avant la transmission à la Faïtière.

**Etape 5 :** La Faïtière reçoit généralement les demandes de crédit très élevées pour visa. Les montants ne sont pas uniformes pour toutes les COOPEC. Il est à vingt millions de francs CFA pour la COOPEC Solidarité, dix millions de francs CFA pour la COOPEC Avé. A partir de ces sommes, les demandes doivent obligatoirement être visées par la Faïtière.

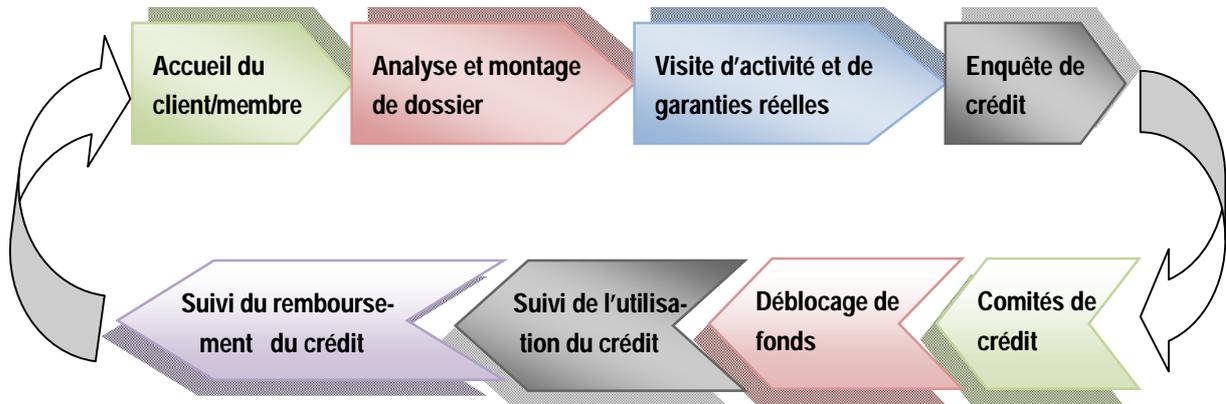
**Etape 6 :** Retour des dossiers acceptés au service crédit pour déblocage de fonds, déblocage fait par le Chef de Service Crédit.

**Etape 7 :** Le suivi de l'utilisation (l'investissement) et des remboursements de crédits, assuré par l'agent de crédit.

Pour réduire le temps d'étude des dossiers de demande de crédit, des délégations sont données au chef de crédit, au directeur de COOPEC, au comité interne de crédit, au comité de crédit des élus, leur permettant, à la limite de montants déterminés variant d'une COOPEC à l'autre, d'accorder (ou de refuser) l'octroi de crédit et de passer directement le dossier pour déblocage(ou le renvoyer). La délégation est autant valable pour l'accord ou le rejet d'une demande de crédit.

Pour toute IMF, ce cheminement peut se résumer par le schéma suivant :

**Figure 5 Processus général d'octroi de crédit**



Source : Synthèse du contenu du 3.2.1.3 (Aline Chantal, 2009)

### **3.2.2 AUTRE EXEMPLE D'APPUI AUX PME : IDH-ENTREPRENEURIAT**

Un autre exemple qu'on ne peut passer sous silence est celui de IDH-entrepreneuriat. Structure membre du réseau « Investir Dans l'Humain » (IDH), IDH-Entrepreneuriat est une agence d'appui au développement et à la promotion de l'entreprise. Il travaille en partenariat avec les promoteurs d'entreprises, les institutions financières et les cabinets d'études. Il constitue un relais technique et financier pour les entreprises au Togo. En ce sens, il offre à la petite entreprise, des services de :

- Développement, promotion et restructuration d'entreprises ;
- Création et financement d'entreprises ;
- Etude de faisabilité ; étude de dossiers, étude de secteur d'activité ;
- Montage de plan d'affaires ;
- Recherche de financement ;
- Formation en création et en administration et gestion d'entreprises ;
- Conseil juridique et fiscal, assistance comptable ;
- Microfinance ;

IDH-Entrepreneuriat a élaboré six (06) programmes de développement couvrant les AGR, PME-PMI, le développement de l'agriculture, le développement de l'artisanat, l'habitat et le transport. Ces programmes ont été approuvés par le Conseil d'Administration de l'UEMOA et ont bénéficié d'une ligne de crédit de trente milliards sur cinq (05) ans à la Banque Régionale de Solidarité (BRS). Plus de trois cent (300) promoteurs ont déjà été financés sur ces programmes. En dehors de ces programmes, IDH-Entrepreneuriat dispose d'une ligne de crédit au sein de la faîtière IDH et 5 à 7 fois par an, 20 à 50 promoteurs sont formés.

En somme, deux éléments essentiels constituent la méthodologie adoptée dans le cadre de l'étude : une phase théorique qui a consisté en la collecte bibliographique et une phase pratique, celle du stage,

qui nous a permis de vivre les réalités sur le thème traité, d'échanger avec une multitude d'expérimentés du secteur de la microfinance et de réaliser divers entretiens à l'aide de guides élaborés à cet effet.

Se basant sur les différents constats, il est possible d'affirmer que des exemples d'appuis à la petite entreprise ne manquent pas, mais toujours est-il qu'ils sont beaucoup plus destinés à la toute petite entreprise (AGR, micro-entreprise). La majorité des PME restent toujours sans réponse quant à leurs « besoins de financement quasi long et en montants consistants » (SNMF 2008-2012, 2007, p. 29). Que faut-il donc pour que ces PME, financièrement exclues des circuits de financement, puissent y accéder afin de contribuer davantage au développement économique du Togo ? Nous proposerons des ébauches de réponses à cette question dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE IV

### PROPOSITION DE DISPOSITIFS D'APPUI AUX PME ET CONDITIONS DE SUCCES

La création des PME, bien que relativement faible dans la sous région ouest africaine, a été une réalité dans les périodes d'après ajustements structurels. Le constat fait dès lors est que très peu survivent, ralentissant ainsi le développement économique tant recherché. Comment créer des emplois si les entreprises qui auraient pu jouer ce rôle ne résistent pas ? Comment amorcer un décollage économique sans développement véritable du secteur privé ? Une chose est sûre, nos petites et moyennes entreprises manquent de financement ; nos entrepreneurs manquent aussi d'aptitude, de compétence pour une bonne gestion des entreprises et pour fournir des informations financières crédibles.

L'objectif de ce chapitre est de proposer au paysage financier et non financier togolais des dispositifs d'appui aux PME. Ces dispositifs tentent d'apporter une réponse, d'une part à la « démarche des entrepreneurs confrontés aux besoins structurels de leurs entreprises et hésitant à s'adresser aux banques parce que très souvent rejetés par elles » (Botzung, 1996, p.6) ; d'autre part, ils sont destinés à la réponse aux besoins de renforcement des capacités des entrepreneurs ciblés par notre étude.

Ainsi, les propositions sont faites dans l'espoir que, mis en pratique, ces dispositifs pourront encourager l'entrepreneuriat par une construction progressive d'un tissu solide et dynamique de PME. Ces PME pérennes aideront à résorber le chômage et à sortir le pays de cette léthargie économique de plus d'une dizaine d'années.

#### 4.1 PROPOSITION DE DISPOSITIFS D'APPUI AUX PME TOGOLAIS

Le constat actuel montre que les PME obtiennent difficilement des crédits bancaires. Aussi, est-il difficile pour les banques d'avoir des informations financières fiables de la part de nos PME cibles, de même que les frais bancaires liés à l'étude des dossiers de demande de crédit de ces PME s'avèrent élevés pour les entrepreneurs. Une solution doit et peut être trouvée pour que les PME aient accès à des conditions favorables à un financement adéquat.

Ainsi, tenant compte de ce que la littérature ressort comme dispositifs financiers et non financiers, mais aussi des réalités du contexte et de la faisabilité des dispositifs, il s'agit de proposer de façon réaliste des dispositifs appropriés en s'inspirant aussi des pratiques déjà éprouvées dans des contextes semblables.

#### **4.1.1 DISPOSITIFS FINANCIERS**

Trois dispositifs financiers seront proposés, incluant les propositions de Wonou (2008). La réalisation de l'un n'empêche pas celle de l'autre, cependant, le troisième outil demande du temps et des moyens ; nous proposons donc que soit réalisé le premier et/ou le deuxième en attendant que le troisième vienne articuler l'ensemble des institutions financières, parlant des banques et des IMF. Bien entendu que, pour atteindre efficacement un objectif, il est nécessaire que ces institutions financières travaillent en synergie.

##### **4.1.1.1 FONDS DE GARANTIE**

A l'idée que « les fonds de garantie s'appuient sur un capital qui peut être constitué par les bénéficiaires du crédit » (Nguyen, 2000, p. 2), il s'agit d'une proposition de mise en place d'un dispositif collectif de fonds de garanties pour faciliter l'accès au crédit, une mise en commun de fonds pouvant servir de fonds de garantie à leur demande de crédit. Ceci pourrait être un compte commun ouvert dans une banque ou dans une IMF. Pour plus de rentabilité, il pourrait être un compte bloqué. Ces fonds garantiront au prorata du crédit demandé ; il est donc un complément de garantie en ce sens qu'en cas d'insuffisance de la garantie apportée par un entrepreneur demandeur de crédit, ce fonds servira de renfort de garantie. Cela suppose, bien évidemment, une organisation des entrepreneurs par type d'activité, un strict respect des consignes des PME membres, pour la bonne marche du fonds.

L'idée est que les entrepreneurs membres d'une même IMF se regroupent par type d'activité pour ouvrir un compte commun qui servira de complément de garantie et renforcera la garantie apportée par un demandeur de crédit membre du groupe. L'existence d'un tel fonds pourra motiver les institutions financières à octroyer des crédits tout en minimisant leur risque. Ce fonds se constituera progressivement par des versements mensuels des adhérents ; la somme mensuelle à verser sera fixée de commun accord par les membres. La mutualité constituera une caractéristique essentielle de ce fonds, guidé par un grand principe, celui de la solidarité des membres.

Ce qui est intéressant pour ce fonds, est qu'il permet aux PME et institutions financières de compter sur leur propre force sans faire recours aux bailleurs de fonds, donc une certaine autonomie des acteurs locaux.

#### **4.1.1.2 DISPOSITIF FINANCIER INTEGRE A UN RESEAU MUTUALISTE**

Dans le même ordre d'idée que Wonou(2008), il s'agit d'une proposition de mise en place d'un Centre de Financement aux Entreprises (CFE) par chaque IMF. Etant donné qu'il n'est pas donné à toute IMF de le créer, faute de moyens, cela revient à proposer l'idée au seul réseau mutualiste capable de le faire en ce moment au Togo c'est-à-dire la FUCEC-TOGO. En effet, sans avoir de dispositif dédié au financement des PME le réseau FUCEC-TOGO, par ses grandes coopératives, octroie des crédits allant jusqu'à 100 000 000 de FCFA soit 152 449 euros, à des entrepreneurs. Il reste à unir leur forces et moyens pour créer le dispositif.

Comme cela se fait au Burkina Faso et ailleurs, les PME membres/clientes seront référées pas les coopératives, mais cela n'empêchera pas que le dispositif prospecte aussi une nouvelle clientèle sans annuler la condition qu'elle soit membre d'une des coopératives.

Le capital du dispositif pourrait se constituer progressivement par apports annuel des coopec, en retour ces coopec recevront des dividendes. En cas d'insuffisance de ressources financière, il pourrait à la limite faire recours au refinancement bancaire.

Une autre alternative serait que le dispositif se charge de l'étude des dossiers et les renvoie aux coopec qui se chargeront du financement ; en ce moment les ressources financières seront apportées par chaque coopérative membre pour le fonctionnement du dispositif, mais étant donné que toutes les coopec membres n'ont pas les mêmes capacités financières, cette idée arrangerait moins les PME membres de coopec non solides financièrement que celles membres des coopec financièrement plus solides.

Seront détachés et mis à niveau, le personnel performant des coopératives, qui s'y prête le mieux, pour la gestion du dispositif. Il doit être doté de juristes, de gestionnaires de crédit capables de monter et d'analyser les dossiers de demande de crédit. Au lieu d'en embaucher, ce qui augmenterait les charges, à l'exception des juristes, peuvent être affectés les gestionnaires de crédit de niveau de formation de base qui sied.

Contrairement aux seuils plancher et plafond – fixés à 3 et 30 millions respectivement soit 4 573,47 et 45734,70 euros – du CFE mis en place par les six (06) caisses urbaines du Réseau de Caisses Populaires du Burkina, il est préférable de commencer à 5 millions et la limite supérieure dépendra des capacités financières du dispositif si le financement se fera par le dispositif, ou de la capacité financière de chaque coopec si le dossier est retourné après étude pour financement.

Pour un début il peut cibler et s'en tenir au financement des PME d'un domaine donné, par exemple la transformation, et élargir par la suite, progressivement aux autres crédits productifs en fonction de sa capacité financière.

#### **4.1.1.3 DISPOSITIF INSTITUTIONNALISE DE MESOFINANCE**

S'agissant toujours de l'octroi de crédit productifs ou du financement des PME, nous reprenons la deuxième proposition de Wonou (2008) mais la nuance apportée est qu'il soit un dispositif complémentaire au CFE. L'idée est qu'il interviendra pour les financements au-delà de la capacité financière des IMF ou des CFE pour les IMF qui en ont créé. Les banques y guideront leurs clients PME et se concentreront au financement des grandes entreprises, d'autant plus qu'elles trouvent que

*Les besoins de financement à moyen et long terme des projets de PME se comptent en quelques dizaines de millions de FCFA et non en centaines de millions. Du fait même de la faible importance de ces montants, les crédits s'avèrent relativement coûteux à mettre en place et par la suite, s'ils sont accordés, à suivre (BOAD, 2003, p. 154).*

Les adhérents ou actionnaires (banques, IMF ou CFE, actionnaires privés nationaux), en dehors de l'apport en ressources financières, détermineront les seuils adéquats de commun accord et en fonction de la limite supérieure des dispositifs internes aux IMF financeront, limite à partir de laquelle les demandeurs seront guidés vers le dispositif de mésofinance.

Le socle de cette proposition est qu'elle favorise la réalisation de l'articulation des IMF aux banques, donc l'inclusion financière. En réalité, l'idée de base est qu'il s'agit d'une clientèle intermédiaire entre les banques et les IMF que ni l'une, ni l'autre n'arrive à bien servir. La mise en place d'un dispositif dans lequel se trouvent à la fois les banques et les IMF réduirait les effets de la concurrence et favoriserait l'utilisation de compétences et aptitudes complémentaires.

Au cas où il s'avèrerait difficile que les partenaires s'entendent sur l'affectation de leurs agents compétents pour la gestion du dispositif sur ses différentes fonctions, il sera recruté de la ressource humaine à la hauteur des tâches, formés et recyclés périodiquement suivant l'évolution de l'environnement et les changements des besoins de la clientèle cible.

#### **4.1.2 DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT**

Peu importe le choix du modèle de dispositif financier, il demande, pour sa bonne réussite, que les entrepreneurs soient formés afin de faciliter leur accès au crédit et de les outiller pour la bonne gestion des crédits contractés. Cela demande donc que soit mis en place un dispositif d'appui non financier ou dispositif d'accompagnement, parallèlement aux dispositifs financiers.

Intermédiaire entre PME et dispositif financier, pourrait-on dire, ce mécanisme se chargera de l'accompagnement c'est-à-dire la formation, le suivi-conseil, l'assistance en gestion des entrepreneurs. Autrement dit ce dispositif aura pour mission le renforcement de la capacité managériale des responsables de PME, afin d'aider les PME à fournir des dossiers de demande de financement de qualité, à avoir accès au financement sans trop de peine, à mieux gérer les crédits.

Il serait sans doute une solution à la gestion archaïque de beaucoup de PME. Les PME, par leurs dirigeants, n'y adhéreront pas parce qu'elles sont uniquement guidées par la seule intention d'avoir accès à un financement par la suite, mais aussi parce qu'elles veulent d'une meilleure organisation de leurs activités, parce qu'elles veulent avoir une maîtrise de gestion de toutes les activités.

Au lieu d'être une extension d'un dispositif financier, il serait souhaitable que le dispositif d'accompagnement soit dissocié, créé par des acteurs privés ou peut être par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo et que les services rendus soient à la portée de l'entrepreneur moyen, de préférence des services à coûts partagés.

De façon concrète, sa démarche pourrait consister en six (06) étapes essentielles, à savoir :

- Accueil, informations et inscription des entrepreneurs par type d'activité. Les séances de renseignement peuvent au besoin être groupées ou individuelles ;
- Organisation des formations par groupe d'entrepreneurs réunis par type d'activité et la formation dans chaque groupe est animée par un ou deux formateurs qui connaissent le domaine et qui ont une compétence éprouvée en la matière. Ils pourront être des praticiens d'entreprises publiques et privées reconnues sur le plan national. Les défaillances étant communes aux entrepreneurs, les modules viseront en partie une correction de ses faiblesses et évolueront avec le temps, et en partie déterminés par les entrepreneurs. Ils pourront concerner entre autres, les aspects juridiques et légaux de l'entreprise (les différentes formes juridiques d'entreprises et les obligations légales de chacune), la gestion ou l'organisation comptable de son activité, l'élaboration de son plan d'affaires, le calcul des coûts, la communication et la négociation ;
- Poursuite des travaux individuellement : mise en pratique de la formation ;
- Rencontres d'échange périodiques entre entrepreneurs sur les différentes préoccupations après l'application individuelle. Des rencontres guidées par les responsables d'équipes de la structure d'appui ;
- Suivi, assistance, conseils dans la gestion au sein des entreprises. Un plan d'accompagnement pourrait être fait à cet effet, et mis à jour suivant l'évolution de chaque entrepreneur ;
- Evaluation périodique du niveau de l'entrepreneur et remise à niveau s'il le faut.

#### **4.1.3 CONDITIONS DE SUCCES**

Un mécanisme d'appui aux PME, qu'il soit financier ou non, n'est pas forcément voué à une réussite une fois créé, surtout pas parce que des dispositifs semblables ont connu un total succès ailleurs. Même si les réalités des zones d'implantation sont quasi semblables, chacune a sa particularité. Chaque milieu a, par exemple, sa propre culture qui peut être un avantage ou un désavantage quant à la bonne marche d'un tel dispositif créé. Une des conditions primordiales est la volonté des acteurs, y compris les bénéficiaires, d'adhérer, d'accepter l'outil et d'œuvrer ensemble pour l'atteinte des objectifs

communs. Aussi, tout doit être mis en œuvre pour que l'information soit véhiculée partout, qu'elle atteigne les PME quelle que soit leur localité au Togo.

#### 4.1.3.1 CONDITIONS DE SUCCES DES DISPOSITIFS FINANCIERS

- Pour une question de pérennité, le fonds de garantie demanderait une instauration de mesures strictes par les propriétaires eux-mêmes pour une utilisation rationnée et une responsabilisation de chacun des membres propriétaires quant au remboursement, bien que la solidarité constitue déjà une force.
- S'agissant du CFE, les coopec membres doivent être unies et engagées pour la même cause dans le respect des règles de jeu qu'elles-mêmes ont mises en place. Le dispositif ne doit **pas** avoir qu'une vision capitaliste, à savoir la recherche du profit maximum, mais œuvrer de façon à voir les effets positifs du financement sur l'évolution des PME.
- La structure de mésofinance à part entière n'atteindra les objectifs visés que si les partenaires, notamment les banques et les IMF acceptent de jouer un franc jeu. Elle demande l'implication de tous mais aussi que la recherche du profit ne prenne les rennes au détriment de l'objectif de marquer positivement le développement économique à travers celui des PME.

#### 4.1.3.2 CONDITIONS DE SUCCES DU DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT

Les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit ont pour rôle, en dehors de la collecte d'épargne de leurs membres pour répondre à leur besoin de crédit, la formation et le renforcement des capacités des membres. On pourrait alors déduire qu'un réseau mutualiste qui met en place un dispositif financier au profit des PME, ne peut qu'inclure le volet accompagnement dans le mécanisme. Mais contrairement à cette idée, il ressort de nos entretiens que la quasi-totalité des entrepreneurs **entretenus** dénotent une préférence pour un dispositif d'accompagnement dissocié de celui financier. Les entrepreneurs veulent que les deux dispositifs soient gérés par des personnes distinctes pour plus d'aisance dans les échanges lors des formations, sur le détail concernant l'utilisation des sommes empruntées. Ils préfèrent s'ouvrir à une autre personne qu'au financier.

En dehors de cela, il est évident qu'un dispositif spécialisé en accompagnement offrira de meilleurs services que celui qui combine et le financier et l'accompagnement. Ce dernier ne portera **pas** un même intérêt pour les deux options, il se préoccupera plus de la récupération des fonds prêtés que de l'évolution des connaissances de l'entrepreneur en matière de gestion comptable par exemple.

Par ailleurs, un système d'information performant doit être mis en place pour toucher les entrepreneurs et les motiver à adhérer. Pour faciliter la diffusion de l'information, une entente peut être faite avec, soit le réseau qui met le CFE en place, à travers les coopec membres, ou les institutions financières actionnaires de la société de mésofinance. Il faut en plus mobiliser les média pour une couverture

nationale afin que les PME cibles soient au courant de l'existence de l'outil et de ses modes de fonctionnement.

Le dispositif d'accompagnement doit travailler en étroite collaboration avec les autorités politiques et le Groupement Togolais des PME (GTPME/PMI). En effet le GTPME/PMI est créé pour la défense des intérêts des PME/PMI nationales et travaille en accord avec le gouvernement ; il œuvre pour la facilitation de l'accès au financement des PME/PMI, leur promotion, par l'organisation de foires commerciales, et pour le renforcement des capacités des dirigeants et personnel. Il est l'une des rares organisations qui fait preuve de solidarité, de dynamisme et d'une autonomie d'action bien que ces moyens soient limités (BOAD, 2004). Œuvrant pratiquement pour les mêmes causes, le dispositif d'accompagnement gagnerait en travaillant en étroite collaboration ou en intégrant les acquis et expériences de cette association professionnelle.

Aussi les autorités politiques doivent appuyer l'outil parce que le développement d'un tissu solide de PME, le développement économique du pays est dans l'intérêt de tous. Ils pourront aider à la promotion de la culture de l'esprit d'entreprise au sein de la population et en l'insérant très tôt dans le système éducatif. Cela va aussi de leur intérêt étant donné que l'Etat ne peut pas être l'employeur de tous.

Pour que le mécanisme connaisse un succès, il lui serait préférable, pour une phase expérimentale, de travailler avec les PME déjà existantes (éviter de disperser très tôt ses énergies) et par la suite, lorsqu'il sera constaté un impact réel sur l'évolution de ces PME, intégrer un volet "nouveaux entrepreneurs", une extension de son action à l'encadrement des porteurs d'idées de projet, depuis l'idée jusqu'à la réalisation et l'après réalisation.

Dans ce chapitre, nous nous sommes inspirées des exemples de dispositifs d'appui aux PME existants et proposés par la littérature, des modèles mis en place dans certains pays africains et des réalités du contexte d'étude, pour proposer quatre (04) dispositifs d'appui, dont un dispositif non financier, aux PME du Togo. L'objectif visé étant la recherche d'une solution appropriée au problème préoccupant les PME elles-mêmes, la sphère financière et tout le pays. Il convient toutefois de mentionner que la réalisation de ces propositions et leur efficacité, dépendent de l'adhésion et de l'implication active de tous.

## CONCLUSION

« Dans un contexte de faible croissance économique et de libéralisation des marchés, la création d'entreprises occupe aujourd'hui une place privilégiée au sein des politiques publiques » (De Briey et Jansen, 2004, p. 3)

En effet, l'importance des PME dans l'économie est connue de tous. Un exemple d'action au plan international est celui de la Conférence Internationale sur le Développement de l'Afrique<sup>13</sup> (TICAD) et son processus d'accompagnement des pays africains dans leurs efforts de réalisations des objectifs du millénaire pour le développement. Pour la réduction de la pauvreté grâce à la croissance économique, troisième composante de la TICAD III, les principales initiatives jusque là menées – à savoir le forum Afrique-Asie pour les affaires, le conseil afro-asiatique pour les affaires, le réseau PME Afrique-Asie – visent le renforcement des PME africaines par la coopération Afrique-Asie.

Pour prendre des dimensions internationales, les actions pour la dynamisation des PME ont commencé pour la plupart des pays africains, au plan national, bien qu'ayant connu des échecs, et sous régional. Les actions de la BOAD dans la sous région ouest africaine, ne serait-ce que la création de dispositifs régionaux de financement (Fonds GARI et CAURIS Investissement), en sont une illustration. En effet, la BOAD est opérationnelle depuis 1976 (trois ans après sa création) est la structure de financement commune de tous les Etats de l'UEMOA. Pour l'atteinte de ses objectifs, à savoir la promotion du développement équilibré des Etats membres et la réalisation de l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest, la BOAD soutient le secteur privé et finance des projets prioritaires de développement (BOAD, 2003).

Traitant du cas spécifique du Togo marqué par l'absence d'un mécanisme de financement aux PME, La présente étude, riche d'une théorie diversifiée en matière de dispositifs dont certains réalisés dans plusieurs pays africains et d'un diagnostic fait sur place au Togo, a apporté des propositions de réponses à la question centrale (quel dispositif d'appui faut-il aux PME du Togo pour leur redynamisation et celle de l'économie ?). Ces propositions, assorties de conditions de succès, se résument en une intervention sur deux axes, un axe financier et un autre non financier. Bien entendu, ni les propositions, ni les conditions ne sont exhaustives. D'autres idées allant dans le même sens peuvent toujours émerger de la réflexion d'autres auteurs.

Il est vrai qu'appuyer les PME par un financement et un accompagnement pourrait être un élément du plan de relance de l'économie togolaise. C'est ainsi que, les idées de dispositifs financiers qui nous ont tout de suite frôlé l'esprit dès les premiers instants à la FUCEC-TOGO, en plus de celle d'un mécanisme d'accompagnement, ont été celles de la mise en place d'un fonds de garantie ou d'un CFE.

---

<sup>13</sup> TICAD/PNUD Afrique. *La Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique –Etablir des partenariats stratégiques pour le développement de l'Afrique*. 12 p., [[http://www.ticad.net/fr/whatis-505548\\_FR.pdf](http://www.ticad.net/fr/whatis-505548_FR.pdf)], (page consultée le 2008-12-16)

Mais après lecture des propositions de Wonou (2008), on s'est rendu à l'évidence que ces idées n'étaient pas les seules pertinentes. Etant donné que les propositions de Wonou sont le fruit d'une longue expérience vécue dans le milieu financier togolais – contrairement à notre très court passage – et ne sont pas encore réalisées, nous avons tenu à les inclure dans notre travail, à les remettre en surface avec de petites modifications et/ou précisions comme la préférence d'une recherche de solution à l'interne, solution qui limiterait la dépendance avec les bailleurs de fonds.

Nous tenons aussi à souligner que le risque "zéro" n'existe pas tant qu'il s'agit d'octroyer des crédits. Cependant, l'efficacité ne sera jamais atteinte sans un minimum de risque. Une des solutions pour la minimisation des risques courus par les institutions financières dans l'octroi de crédit aux PME, à notre avis, est le renforcement des capacités des PME.

Lorsque les dispositifs proposés seront réalisés, il serait nécessaire d'effectuer des évaluations périodiques afin de mesurer leur efficacité. Ces études permettront aussi d'évaluer la pertinence de nos propositions.

A moyen ou long terme, on pourrait s'interroger sur la possibilité de réaliser une étude afin de mettre en place une base de données "PME" à travers le dispositif d'accompagnement.

Si de tels dispositifs atteignent leurs objectifs, on pourrait envisager une action sous-régionale qui permettrait, par une mise en réseau solide, la création d'une synergie entre les PME de l'UEMOA.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABALO, Kodjo. *Conférence économique africaine – Importance de la microfinance dans le financement des microentreprises au Togo*, Septembre 2007, 16 p., [[http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB\\_ADMIN\\_PG/DOCUMENTS/AEC/RAPPORT\\_INTERIM\\_AIRE\\_ADDIS\\_ABALO\\_0.PDF](http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB_ADMIN_PG/DOCUMENTS/AEC/RAPPORT_INTERIM_AIRE_ADDIS_ABALO_0.PDF) ], (page consultée le 2008-08-04)
- ABDEL KHALEK, Rami. *Etude des pratiques de financement des PME par capital-risque – Amélioration des pratiques de financement des PME en démarrage en Egypte*, Université Senghor, département Administration-Gestion, promotion 2005-2007, 71 p.
- ACKLA, Essossimna. *Etude des pratiques de gouvernance et de gestion des ressources humaines (GRH) et leurs impacts sur la viabilité des institutions de microfinance (IMF) au Togo*, Université Senghor, département Administration-Gestion, promotion 2005-2007, 94 p.
- ALBAGLI, Claude et Georges, HENAULT. *La création d'entreprise en Afrique*, EDICEF, 1996, 207 p., ISBN : 2-84-129018-2
- AMOUSSOUGA GERO, Fulbert. *Microfinance et financement du développement*, notes de cours, Université Senghor d'Alexandrie, Février 2008.
- BOAD. *La promotion et le financement des petites et moyennes entreprises (PME) dans l'UEMOA*. Etude réalisée par la BOAD en collaboration avec la BCEAO et la Commission de l'UEMOA. Janvier 2004, 283 p.
- BOAD. *Rapport sur le développement des pays de l'UEMOA 2003 – La contribution des PME au développement*. Novembre 2003, 264 p.
- BOTZUNG, Michel. « Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise », dans *Revue Tiers Monde*, Paris, tome XXXVII, n° 145, janvier-mars 1996. [[http://www.gret.org/ressource/pdf/dispositifs\\_appui%20\\_pe.pdf](http://www.gret.org/ressource/pdf/dispositifs_appui%20_pe.pdf)], (page consultée le 2008-03-17)
- CAMILLERI, Jean-Luc. « Micro-entreprises et microfinance en Afrique – Le soutien aux entreprises dynamiques : une arme efficace de lutte contre la pauvreté », dans *les notes de l'institut Thomas More*, N° 4/Fr – Programme d'études « L'Europe face au monde », Série « Développement », 25 janvier 2005, 22 p., [<http://www.lamicrofinance.org/redirect.php?mode=link&id=19330>], (page consultée le 2008-03-17)
- CENTRE INTERNATIONALE D'ETUDES SUPERIEURES APPLIQUEES. *Programme d'études en gestion de la microentreprise : modules 1, 2, 3, 4*. Edmundston, Nouveau-Brunswick (Canada), Mai 2000.

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS. *Le financement des très petites entreprises*, 29 p., [<http://www.etudes.cciip.fr/archrap/pdf07/financement-tpe-gub0704.pdf>], (page consultée le 2008-06-28)

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU TOGO. *Le Centre de Formalités des Entreprises (CFE) ou guichet unique*, [<http://www.cciit.tg>], (page consultée le 2009-02-05)

DE BRIEY, Valérie et Frank JANSSEN. *Les structures d'appui à la création d'entreprises par des allocataires sociaux : cadres théoriques explicatifs*, Center for REsearch in Change, Innovation and Strategy, Working paper 05/2004, 22p, [[www.poge.ucl.ac.be/crecis/pdf/wp/2004-05\\_Janssen.pdf](http://www.poge.ucl.ac.be/crecis/pdf/wp/2004-05_Janssen.pdf)], (page consultée le 2007-11-26)

*Définitions des PME*, [<http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffreclefs/pme/introduction.pdf>], (Page consultée 2008-10-20)

DIENG, Seydi Ababacar. *Le capital-risque en Afrique subsaharienne : caractéristiques, problèmes et perspectives*. 2000, [<http://www.univ-orleans.fr/deg/GDRecomofi/Activ/colloquedugdr2000/pdf/e2-1.pdf>], (page consultée le 2009-01-04)

DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DE LA COOPERATION (DDC). *La mobilisation de l'épargne, questions clef et pratiques universelles pour la promotion de l'épargne*, DDC, Février 2004, 39 p., [<http://www.lamicrofinance.org/redirect.php?mode=link&id=15141>], (page consultée le 2008-03-17)

ELLIS, Stephen et Yves-A FAURE. *Entreprises et entrepreneurs africains*. Paris, Karthala, 1995, 632 p., ISBN : 2-86537-530-7

EPARGNE SANS FRONTIERE. PROGRAMME DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DE LA MICROFINANCE ET DE SON ENVIRONNEMENT. *Rapport final du groupe de réflexion sur la mésofinance au Sénégal*, 43 p., [[http://www.esf.asso.fr/portail/IMG/RapportMesofinance\\_ESF\\_versionFFD.pdf](http://www.esf.asso.fr/portail/IMG/RapportMesofinance_ESF_versionFFD.pdf)], (page consultée le 2008-08-22)

FUEGLISTALLER, Urs. *Le financement des PME en période de morosité économique*, Synergy03, [[www.sgv.usam.ch/cgi-bin/dokumente/rede\\_fueglistaller\\_f\\_synergy03.pdf](http://www.sgv.usam.ch/cgi-bin/dokumente/rede_fueglistaller_f_synergy03.pdf)], (page consultée le 2008-07-25)

GUEYE, Mamadou Salla. *Financement de la petite et moyenne entreprise et capital-risque en Amérique du Nord : quels enseignements pour les pays de l'Union Économique Monétaire de l'Ouest Africain ?*, Université Senghor, département Administration-Gestion, promotion 1995-1997, 114 p.

HERNANDEZ, Emile-Michel. *La création d'entreprise en Afrique – chapitre 2 : l'entreprise*. 15 p., [[http://www.bibliotheque.refer.org/html/cre\\_entr/chap2.htm](http://www.bibliotheque.refer.org/html/cre_entr/chap2.htm)], (page consultée le 2008-08-05)

HISSENE, Nourène Souleymane. *Les institutions de microfinance : expérience de la fédération du Mouvement Desjardins et perspectives de transférabilité au contexte tchadien*, Université Senghor, département Administration-Gestion, promotion 2001-2003, 68 p.

MAHAMAN, Garba. *Etude des pratiques de microfinancement et d'accompagnement pour le développement des micro et petites entreprises : un modèle pour l'institution de microfinance Yarda-Zinder au Niger*, Université Senghor, département Administration-Gestion, 2005, 86p.

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DES PRIVATISATIONS DU TOGO. COMITE NATIONAL DE MICROFINANCE. *Stratégie nationale de microfinance 2008-2012*, Novembre 2007, 56p.

MINISTERE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ ET DE LA MICROFINANCE DU SENEGAL. *Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal*, Décembre 2003, 28 p., [<http://www.izf.net/upload/Guide/Senegal/ChartePMEdec03.pdf>], (page consultée le 2008-10-20)

MOORS, Kurt et Geert, PEETERMANS. *Fonds de garantie : Facteur de succès du microfinancement ?* Louvain, CERA Foundation & BRS, série « Horizons », 2002, 29 p., [[http://www.lamicrofinance.org/files/14565\\_Fr\\_garantief\\_all.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/14565_Fr_garantief_all.pdf)], (page consultée le 2008-06-12)

NGUYEN, GENEVIEVE. *Fonds de garantie : intérêts et limites*, BIM n° 65 – 11 Avril 2000, [<http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/Bim-2000/BIM-11-04-00.pdf>], (page consultée le 2008-06-13)

ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES. *Le financement des PME et des entrepreneurs*, Synthèses Février 2007, [[www.eurofaire.prd.fr/7pc/doc/120280615\\_fiche\\_pme\\_ocde\\_2007.pdf](http://www.eurofaire.prd.fr/7pc/doc/120280615_fiche_pme_ocde_2007.pdf)], (page consultée le 2008-07-25)

ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE. *États de lieux du secteur de la microfinance des pays de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) – Étude réalisée par Sidy Lamine NDIAYE*, Octobre 2007, 96 p.

PAPILLON, Jean-Claude. « Le rôle de la taille de la firme : les spécificités des petites et moyennes entreprises » dans *Problèmes économiques*, n° 2885, Octobre 2005, p. 2 à 13

PROGRAMME D'APPUI A LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE. *Étude de faisabilité d'un produit pour le financement de la micro et petite entreprise dans le contexte du Togo*. Rapport de mission, Mars 2006, 43 p.

RESEAU PAMECAS. *Présentation CFE PAMECAS*, [[http://senegal.portailmicrofinance.org/portail\\_senegal/les-ressources/actualites/dossier-2007/Presentation%20CFE%20PAMECAS.ppt/view](http://senegal.portailmicrofinance.org/portail_senegal/les-ressources/actualites/dossier-2007/Presentation%20CFE%20PAMECAS.ppt/view)], (page consultée le 2008-08-04)

SALL, Mahmoudou Bocar. *La source de financement des investissements de la PME : Une étude empirique sur données sénégalaises*, dans *Afrique et Développement*, Vol. XXVII, Nos. 1&2, 2002, P. 84 à 115, ISSN 0850-3907

SAVIGNAC, Frédérique. « Quel mode de financement pour les jeunes entreprises innovantes. Financement interne, prêt bancaire, ou capital-risque ? », dans *Revue économique* 2007/4, volume 58, p. 863 à 889, [[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RECO&ID\\_NUMPUBLIE=RECO\\_584&ID\\_ARTICLE=RECO\\_584\\_0863](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RECO&ID_NUMPUBLIE=RECO_584&ID_ARTICLE=RECO_584_0863)], (page consultée le 2007-11-04)

TICAD/PNUD Afrique. *La Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique – Etablir des partenariats stratégiques pour le développement de l'Afrique*. 12 p., [[http://www.ticad.net/fr/whatis-505548\\_FR.pdf](http://www.ticad.net/fr/whatis-505548_FR.pdf)], (page consultée le 2008-12-16)

WAMPFLER, Betty et Christian BARON. *Synthèse thématique-Microfinance, banques agricoles, banques commerciales : Quels partenariats pour le financement de l'agriculture ? Regard sur l'Afrique de l'Ouest. Atelier 3*, Décembre 2001, [[http://www.lamicrofinance.org/files/14654\\_Atelier3.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/14654_Atelier3.pdf)], (page consultée le 2008-06-08)

WIKIPEDIA. *Entreprise*. 15 p., [<http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprises>], (page consultée le 2008-08-05)

WODOME, Akouété. *Le financement des PME : de l'exemple québécois à la proposition d'éléments d'amélioration du financement des PME au Togo*, Université Senghor, département Administration-Gestion, promotion 2001-2003, 64 p.

WONOU, Clément. « Le financement de la micro, petite et moyenne entreprise : le chaînon manquant » dans *Espace microfinance*, n°006, Mai 2008, p. 10 à 14.

YAHMI, Chérifa. *La dynamisation du financement bancaire des PME marocaines*, Université Senghor, département Administration-Gestion, 2003, 95 p.

ZOUNGRANA, Estelle Sidgoamnoma. *Etude des produits offerts par les institutions de microfinance et leur processus de développement : nouvelles stratégies pour le Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF) au Burkina Faso*, Université Senghor, département Administration-Gestion, promotion 2005-2007, 76 p.

## **ANNEXES**

### **ANNEXE 1- GUIDE D'ENTRETIEN IMF**

#### **Identification de la structure :**

#### **Niveau d'encours à date :**

- Encours d'épargne :
- Encours de crédit :
- Quelle est la part détenue par les PME :

#### **Définition selon la structure d'une :**

- petite entreprise :
  - moyenne entreprise
- ➔ Par quels critères reconnaissez-vous une PE ou une ME ?

#### **Conditions d'octroi de crédit :**

- Quelles conditions doit remplir une PME pour accéder à un crédit chez vous ?
- A quel taux octroyez-vous les crédits PME ?
- Quel est le montant maximum qu'une PME peut avoir ?
- Quelles sont les garanties exigées ? Caution ? Sûretés réelles ? Epargne nantie ? Autres
- Quelles sont les modalités de remboursement ?
- Quelle est la durée maximale de vos crédits aux PME ?
- Accordez-vous un différé de remboursement aux PME ?

#### **Remboursement des crédits :**

- Quelles sont vos appréciations du remboursement des PME
- A quels incidents de remboursement des PME faites-vous face ?

#### **Portefeuille à risque PME :**

- 30 jours
- 60 jours
- 90 jours
- Plus de 90 jours

**Stratégies de financement :**

- D'où vous viennent les ressources pour financer les PME
- Dépôts à vue ou DAT des membres ?
- Emprunts bancaires ? A quelles conditions ?
- Accédez-vous facilement aux emprunts bancaires ?

**Cheminement de l'analyse des demandes de crédit :**

- Comment les dossiers de crédits PME sont-ils traités dans votre structure?
- Est-ce le même cheminement pour les dossiers micro crédit ?
- Y a-t-il une équipe de gestionnaires de crédit chargée uniquement de l'analyse des demandes de crédit PME ?
- Sont-ils formés à cet effet ?

**Appuis non financiers :**

- Quel appui non financier fait votre structure à l'endroit des entrepreneurs ? Formations ? Quels modules ? Appui-conseil ? Suivi ?
- Ces différents appuis non financiers demandent-ils une contribution financière du membre?

**Divers :**

- Selon vous quelles sont les entraves au financement de la PME ?
- Quelles sont les solutions envisageables ? Dispositifs pour faciliter l'appui de la PME

## ANNEXE 2- GUIDE D'ENTRETIEN ENTREPRENEURS

### Identification de la structure :

- Dénomination :
- Activité :
- Nombre d'employés :
- Nombre de personnes qui aident dans le travail sans être salariées :
- Chiffre d'affaires annuel :
- Quelles sont les structures qui vous financent :
- Date d'adhésion
- Date de première opération avec l'IMF

### Informations sur le crédit :

- Avez-vous recours à une aide quelconque pour la constitution du dossier de demande de crédit ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous dans la composition du dossier ?
- Combien de crédits avez-vous reçus depuis l'adhésion :

Valeur de l'activité	Objet	Période	Apport				
			IMF	Personnel	Famille	Banque	Autres(*)

(\*) Tontine, usuriers

- Etes-vous satisfait de la prestation de votre IMF
- Quelles ont été les facilités liées à chaque crédit ?
- Quelles ont été les difficultés liées à chaque crédit

### Appuis non financiers :

- Avez-vous bénéficié d'un appui autre que financier depuis votre existence ?
- Lesquels ?
- De quelles structures ?

### Organisation de l'activité :

- Avez-vous un cahier recettes-dépenses ?
- Faites-vous un bilan à la fin de l'année ?

**Connaissances basiques :**

Quelles notions avez-vous sur :

- le chiffre d'affaires
- le résultat
- la marge sur l'activité
- le bilan
- la situation patrimoniale

Evoluez-vous selon un plan d'affaires ?

Qui le conçoit ?

**Cas de refus d'octroi de crédit :**

Avez-vous été une fois victime d'un refus d'octroi de crédit ?

Pourquoi selon vous le crédit vous a-t-il été refusé ?

### ANNEXE 3- RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES DE LA BOAD POUR LA PROMOTION ET LE FINANCEMENT DES PME AU SEIN DE L'UEMOA

AXES	7 BESOINS	17 ACTIONS
Un environnement incitatif pour la PME	1) Marquer un engagement politique au niveau national et communautaire pour le développement des PME	1) Elaborer une Charte des PME de l'UEMOA, déclinée à travers une politique communautaire de développement des PME et comprenant notamment une définition communautaire de la PME 2) Favoriser la mise en place dans chaque pays de
	2) Identifier et suivre la PME de l'UEMOA	3) Recenser le tissu économique et mettre en place un observatoire des PME de l'UEMOA
	3) Valoriser l'entreprise et le statut d'entrepreneur	4) Valoriser l'entrepreneuriat dans le système éducatif des pays de l'UEMOA 5) Reconnaître et valoriser les modèles de réussites : initiative "UEMOA entrepreneurs"
	4) Accompagner le créateur d'entreprises de l'UEMOA	6) Accélérer la mise en place d'un code des investissements communautaire incitatif pour les PME 7) Rendre simple et accessible l'acte de création d'entreprises
	5) Octroyer des avantages incitatifs aux PME de l'UEMOA	9) Simplifier les procédures au niveau fiscal et juridique pour les PME 10) Prendre des directives pour favoriser l'accès au marchés publics communautaires et nationaux
Un appui direct performant au service de la PME	6) Apporter un appui direct performant aux PME de l'UEMOA	12) Généraliser la mise en place dans chaque pays d'une Agence de développement des PME forte 13) S'appuyer fortement sur les NTIC pour développer l'information et le partenariat au profit des PME
Une offre de financement adaptée à la PME	7) Garantir un accès au financement pour l'ensemble des activités de la PME	16) Soutenir la création d'établissements de crédit en faveur des PME dans l'UEMOA 17) Créer un environnement plus incitatif pour le financement des PME par le système financier actuel

Source : La promotion et le financement des PME dans l'UEMOA (BOAD, 2004, p. 13)

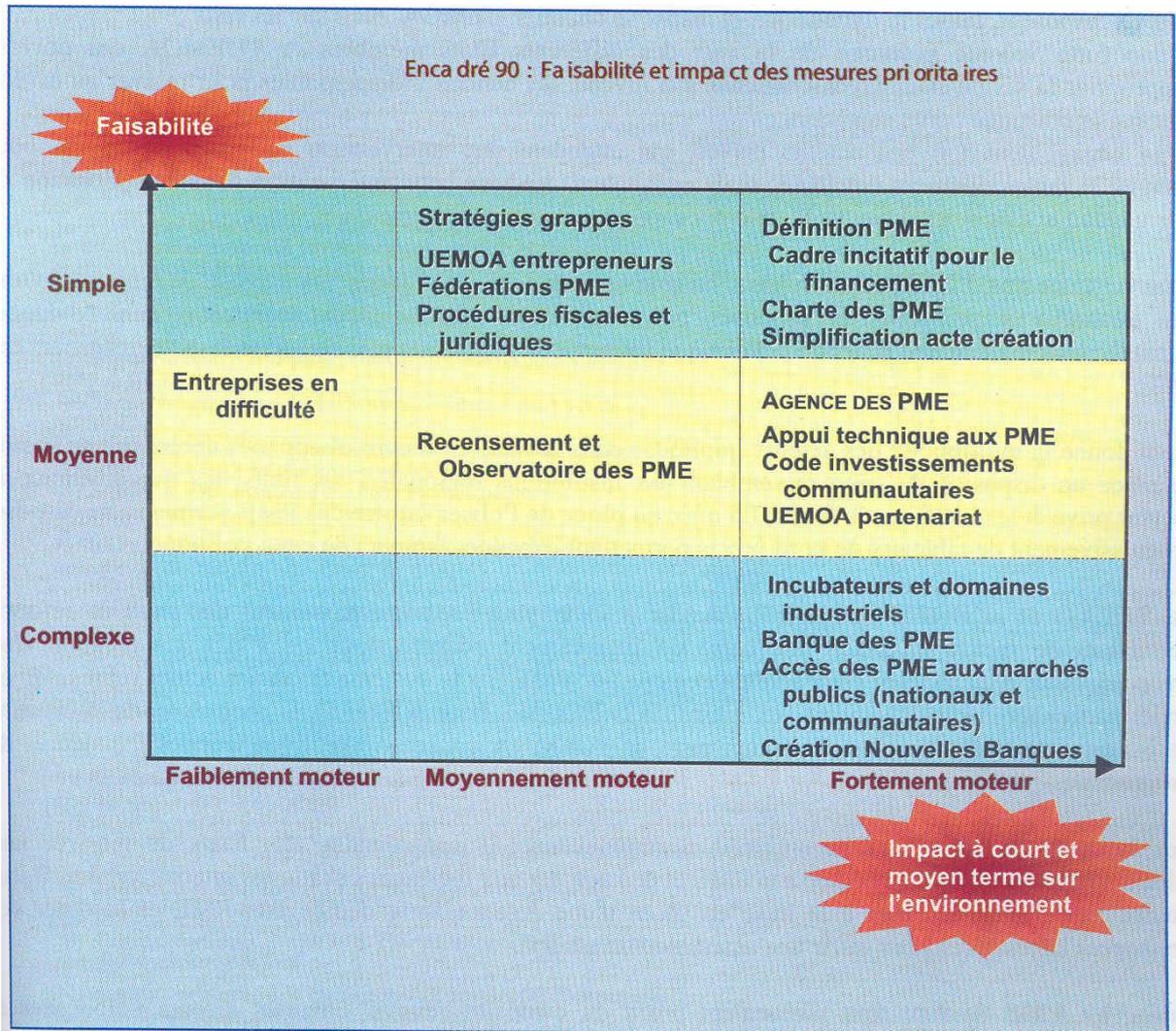
## ANNEXE 4- UN PROGRAMME D'ACTION POUR MARQUER L'ENGAGEMENT DES ETATS DE L'UEMOA

AXES	17 ACTIONS	CONTENU DU PROGRAMME	COÛT ESTIME
Un environnement incitatif pour la PME	1) Elaborer une Charte des PME de l'UEMOA, déclinée à travers une politique communautaire de développement des PME et comprenant notamment une définition communautaire de la PME	Appui méthodologique consultant Séminaire de validation (experts UEMOA) Actions de communication	300 M FCFA (étude et travaux en commission avec les représentants des Etats et les institutions de l'UEMOA)
	2) Favoriser la mise en place dans chaque pays de l'UEMOA d'une administration économique forte dédiée aux PME et garante de ses intérêts	Organisation d'une rencontre annuelle des Directeurs des PME (et des Agences des PME) Appuis ponctuels UEMOA aux Directions/ Ministères des PME	150 M FCFA (50 M FCFA par an)
	3) Recenser le tissu économique et mettre en place un observatoire des PME de l'UEMOA	Appui à l'organisation du recensement, mise en place de l'Observatoire (actualisation du recensement à prévoir en année 4)	1 000 M FCFA
	4) Valoriser l'entrepreneuriat dans le système éducatif des pays de l'UEMOA	Communication (sketchs sur l'entrepreneuriat, valorisation des succes stories, organisation de prix communautaires)	600 M FCFA (200 M FCFA par an)
	5) Reconnaître et valoriser les modèles de réussites : initiative "UEMOA entrepreneurs"		
	6) Accélérer la mise en place d'un code des investissements communautaire incitatif pour les PME	En cours	Déjà pris en charge
	7) Rendre simple et accessible l'acte de création d'entreprises	Centres de formalités des entreprises performants et informatisés : appui méthodologique consultant (logiciels). Tournée dans les huit pays pour démultiplier	800 M FCFA (100 M FCFA en moyenne par Etat)
	8) Appuyer la mise en place d'incubateurs et de domaines industriels	Etude à réaliser (BOAD) sur la faisabilité d'un fonds pour la mise en place de domaines industriels privés	100 M FCFA
	9) Simplifier les procédures au niveau fiscal et juridique pour les PME	Une étude sera réalisée en vue d'identifier les possibilités de simplification des procédures, de formuler les propositions de directives à faire aux Etats pour favoriser l'accès des PME aux marchés publics et des dispositions à prendre pour la continuité	100 M FCFA
	10) Prendre des directives pour favoriser l'accès au marchés publics communautaires et nationaux		
	11) Pour les entreprises en difficulté, mettre en place des dispositifs favorisant la continuité de l'activité		

<b>Un appui direct performant au service de la PME</b>	12) Généraliser la mise en place dans chaque pays d'une Agence de développement des PME forte	Appui méthodologique consultant Appuis ponctuels UEMOA à la mise en place des agences Coupler la rencontre annuelle des Directeurs des PME avec une Agences des PME	800 M FCFA (100 M FCFA en moyenne par Etat)
	13) S'appuyer fortement sur les NTIC pour développer l'information et le partenariat au profit des PME	Interconnexion des bourses de sous-traitance: Appui méthodologique consultant	200 M FCFA
	14) Elaborer une stratégie de développement des grappes régionales de l'UEMOA dynamiques, intégrées et compétitives	Il s'agit de faire en sorte que soient disponibles au niveau national et régional, en relation avec les actions de l'étude sur la compétitivité sectorielle des économies des pays de l'UEMOA, les informations factuelles sur la compétitivité sectorielle, ma	300 M FCFA (100 M FCFA par an)
	15) Encourager la mise en place de fédérations des PME fortes et interlocutrices des instances nationales et communautaires		
<b>Une offre de financement adaptée à la PME</b>	16) Soutenir la création d'établissements de crédit en faveur des PME dans l'UEMOA	Etudes de faisabilité par pays Séminaire de validation (experts UEMOA)	400 M FCFA ( 50 M FCFA en moyenne par Etat)
	17) Créer un environnement plus incitatif pour le financement des PME par le système financier actuel	Réflexions à mener sur les outils et instruments de financement appropriés pour les PME	50 M FCFA
<b>BUDGET TOTAL (PROGRAMME SUR TROIS ANS)</b>			<b>4 800 M FCFA</b>

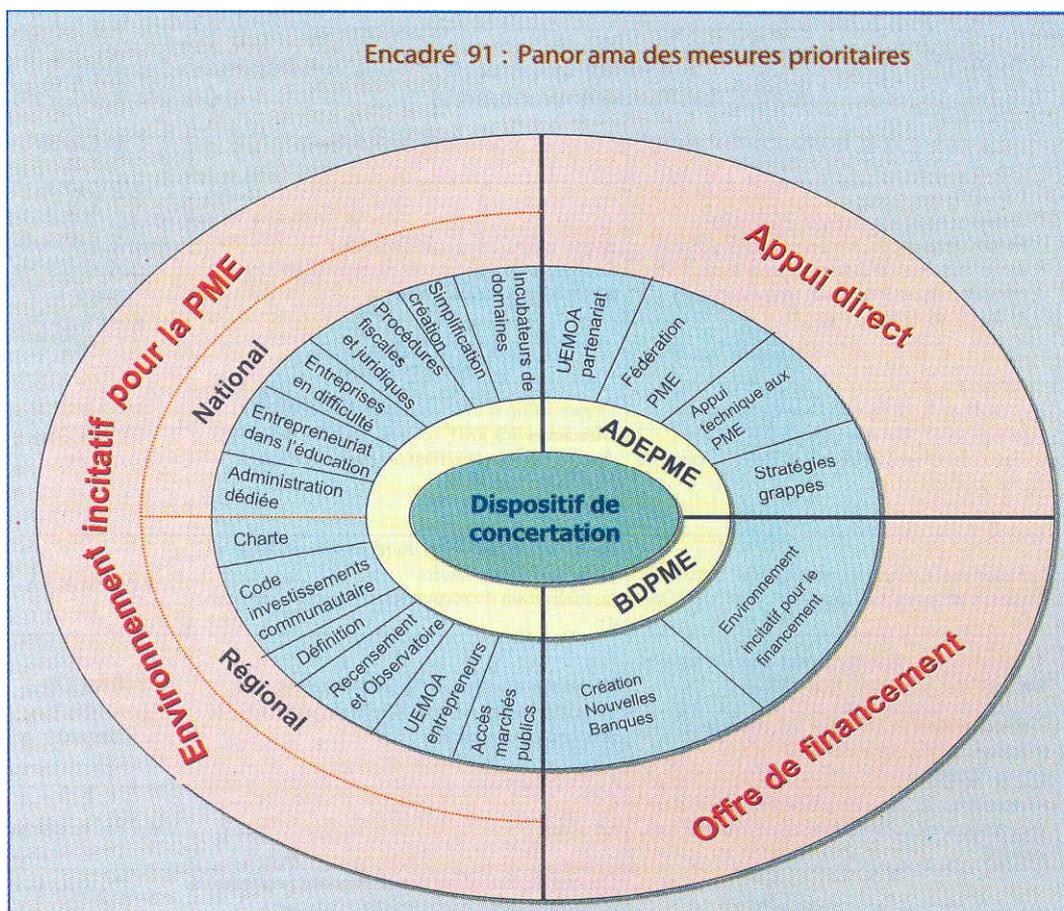
Source : *La promotion et le financement des PME dans l'UEMOA* (BOAD, 2004, p. 156-157)

## ANNEXE 5- FAISABILITE ET IMPACT DES MESURES PRIORITAIRES



Source : La promotion et le financement des PME dans l'UEMOA (BOAD, 2004, p. 149)

## ANNEXE 6- PANORAMA DES MESURES PRIORITAIRES



Source : La promotion et le financement des PME dans l'UEMOA (BOAD, 2004, p. 155)

## ANNEXE 7- L'EXEMPLE DU PROJET TANYO AU NIGER

### ENCADRE N°29 : UN PROJET D'APPUI ET DE SUIVI DES PME AU NIGER : TANYO

TANYO est un projet d'appui et de suivi des PME, né du partenariat entre le gouvernement nigérien et la Commission Européenne, qui a démarré ses activités en début 2001. Il succède à l' Afelen, association de droit privé sous mandat avec l'Etat.

La vocation de TANYO est d'assurer l'intermédiation entre les PME et quatre banques partenaires. TANYO identifie et évalue les projets de création et d'extension proposés par les chefs d'entreprises nigériennes, et transmet les dossiers aux banques avec lesquelles il a signé une convention de garantie égale à 50% du montant du crédit sollicité. La décision d'accorder le financement est prise par les banques à leurs propres conditions. Les banques sont associées très tôt au processus d'instruction des demandes de crédit et le taux d'acceptation est élevé (88%). Elles assurent le refinancement à partir d'une ligne de 5 millions d'euros soit 3 284 785 000 FCFA à un taux d'intérêt de 7% ouverte par la Banque Européenne d'Investissement (BEI). La BEI a exceptionnellement accepté de déléguer à TANYO son pouvoir d'appréciation pour des dossiers, de montant unitaire inférieur à 50 000 euros soit 32 847 850 FCFA, montés par le projet. En liaison avec les banques, TANYO assure par la suite le suivi de la réalisation des investissements et celui de l'exploitation pendant la durée du crédit, les banques prenant en charge les éventuelles procédures contentieuses.

TANYO qui intervient sur une fourchette de crédit compris entre 8 et 50 millions de FCFA (12 177 et 76 108,5 euros) et de durée maximale de 5 ans, dispose d'un fonds d'appui utilisé pour financer une partie des dépenses de fonctionnement, voire pour bonifier des intérêts dans certains cas. Cela lui permet de ne pas facturer l'intégralité de ses services et d'augmenter ainsi, sensiblement, sa clientèle. Des négociations sont en cours avec l'administration fiscale pour que les intérêts sur les crédits octroyés soient défiscalisés, ce qui devrait permettre de limiter encore le coût du crédit pour les entreprises. Une réflexion est par ailleurs en cours avec la Chambre de Commerce, des associations professionnelles et les banques partenaires pour transformer TANYO en société anonyme et le faire éventuellement évoluer vers un statut d'établissement financier.

Source : *Rapport sur le développement des pays de l'UEMOA – La contribution des PME au développement* (BOAD, 2003, p. 177)

## ANNEXE 8- EXEMPLES DE SUCCESS STORIES DANS LE MONDE

### ENCADRE 11 : EXEMPLES DE SUCCESS STORIES DANS LE MONDE

Les économies développées se caractérisent par la présence dans leur tissu économique d'une masse critique de grandes entreprises de dimension internationale. Souvent de taille réduite à leur naissance et d'origine familiale, ces entreprises ont réussi, à force de croissance interne soutenue et de fusions-absorptions, à devenir des géants mondiaux, avec aujourd'hui un actionariat international diversifié. Ainsi, des entreprises telles que Microsoft, ABB<sup>14</sup> ou DHL, Sony ou Federal Express, sont devenues en deux à quatre décennies, des entreprises de dimension mondiale, avec un effectif, dans certains cas, supérieur à 200000 employés. Federal Express a ainsi été créé il y a moins de 20 ans avec la participation d'un fonds de capital-risque, qui bénéficiait lui-même d'un refinancement de l'administration américaine (SBA : Small Business Administration). Dans leurs domaines d'activité respectifs, ces entreprises s'imposent aujourd'hui comme des leaders mondiaux.

Source : *La promotion et le financement des PME dans l'UEMOA* (BOAD, 2004, p. 22).

---

<sup>14</sup> Groupe helvético-suédois spécialisé dans l'énergie et l'automatisation

**ANNEXE 9- BILAN DU RESEAU FUCEC-TOGO AU 31-12-2007 (ACTIF)**

	ACTIF	Montant Brut	Amort/Prov.	Montant Net	Montant Net 2006	%
	<b>OPERATIONS INSTITUT. FINANC. &amp; ASSIM.</b>	<b>9 871 344 224</b>		<b>9 871 344 224</b>	<b>5 838 110 708</b>	<b>69%</b>
<b>10</b>	<b>Encaisse et Comptes Ordinaires</b>	<b>3 077 170 656</b>		<b>3 077 170 656</b>	<b>2 556 577 931</b>	<b>20%</b>
101	Caisse	1 398 335 040		1 398 335 040	968 113 951	44%
102	Organe Financier/Caisse Centrale	-		-	-	
103	Banques Comptes à Vue (Epargne & Courant)	1 454 260 747		1 454 260 747	1 403 739 488	4%
104	Autres Cptes de Disponibilités (Cptes CCP & Autres)	196 162 847		196 162 847	159 318 253	23%
105	Chèques et effets à l'Encaissement	28 001 949		28 001 949	24 710 284	13%
108	Créances Rattachées ( Int. à Rec Inst. Fin. à Vue)	410 073		410 073	695 955	-41%
<b>11</b>	<b>Dépôts à Termes</b>	<b>5 858 661 629</b>		<b>5 858 661 629</b>	<b>3 281 532 777</b>	<b>79%</b>
111	Organe Financier/Caisse Centrale DAT	-		-	-	
112	Banques DAT	5 783 591 109		5 783 591 109	3 262 445 191	77%
118	Créances Rattachées ( Int. à Rec Inst. Fin. à Terme)	75 070 520		75 070 520	19 087 586	293%
		-		-	-	
<b>12</b>	<b>Prêts</b>	<b>935 511 939</b>		<b>935 511 939</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
121	Prêts à moins d'un an	-		-	-	
128	Créances rattachées aux prêts à - 1 an	-		-	-	
<b>13</b>	<b>Prêts à Terme</b>	<b>935 511 939</b>		<b>935 511 939</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
138	Créances rattachées aux prêts à + 1 an	-		-	-	
		-		-	-	
	<b>OPERATIONS AVEC LES MEMBRES &amp; ASSIM.</b>	<b>23 873 909 612</b>	<b>276 530 439</b>	<b>23 597 379 173</b>	<b>19 707 074 397</b>	<b>20%</b>
	<b>Total Prêts encours</b>	<b>23 496 494 989</b>		<b>23 219 964 550</b>	<b>19 457 719 137</b>	<b>19%</b>
<b>20</b>	<b>Crédits Sains (retard &lt;ou = 3 mois)</b>	<b>22 600 909 203</b>		<b>22 600 909 203</b>	<b>18 733 572 371</b>	<b>21%</b>
201	Court Terme	14 078 202 108		14 078 202 108	11 445 055 404	23%
202	Moyen Terme	6 233 940 100		6 233 940 100	5 834 748 881	7%
203	Long Terme	2 288 766 995		2 288 766 995	1 453 768 086	57%
208	Créances Rattachées	377 414 623		377 414 623	249 355 260	51%
<b>21</b>	<b>Crédits en Souffrance</b>	<b>895 585 786</b>	<b>276 530 439</b>	<b>619 055 347</b>	<b>724 146 766</b>	<b>-15%</b>
	<b>OPERATIONS DIVERSES</b>	<b>2 540 266 036</b>	<b>-</b>	<b>2 540 266 036</b>	<b>2 541 535 806</b>	<b>0%</b>
30	Stocks	64 514 698		64 514 698	96 539 611	-33%
31	Titres à court terme	1 067 004 120		1 067 004 120	999 230 320	7%
<b>32</b>	<b>Débiteurs Divers</b>	<b>463 798 228</b>		<b>463 798 228</b>	<b>481 247 548</b>	<b>-4%</b>
321	Avances au Personnel	71 711 814		71 711 814	25 847 777	177%
322	Autres Débiteurs divers	392 086 414		392 086 414	455 399 771	-14%
323	Autres créances en souffrance	-		-	-	
<b>33</b>	<b>Compte de Régularisation Actif</b>	<b>944 948 990</b>		<b>944 948 990</b>	<b>964 518 327</b>	<b>-2%</b>
331	Charges Constatées d'Avance	7 783 275		7 783 275	6 936 868	12%
332	Autres Produits à Recevoir	116 714 406		116 714 406	218 639 832	-47%
333	Charges à Répartir sur plusieurs Exercices	14 098 043		14 098 043	8 577 350	64%
334	Autres Comptes de régularisation Actif	806 353 266		806 353 266	730 364 277	10%
	<b>IMMOBILISATIONS</b>	<b>3 505 269 426</b>	<b>1 216 944 527</b>	<b>2 288 324 899</b>	<b>1 888 196 202</b>	<b>21.2%</b>
<b>40</b>	<b>Immobilisations Financières</b>	<b>363 020 000</b>		<b>363 020 000</b>	<b>329 675 000</b>	<b>10%</b>
401	Titres de Participation ( P.S. Faitière)	-		-	-	
402	Autres Titres Immobilisés	363 020 000		363 020 000	329 675 000	10%
<b>41</b>	<b>Dépôts et Cautionnements</b>	<b>17 884 028</b>		<b>17 884 028</b>	<b>11 824 335</b>	<b>51%</b>
<b>42</b>	<b>Immobilisations Incorporelles</b>	<b>84 990 882</b>	<b>8 670 240</b>	<b>76 320 642</b>	<b>78 559 490</b>	<b>-3%</b>
421	Frais Immobilisés	39 431 032	2 861 378	36 569 654	38 198 744	-4%
422	Valeurs Immobilisées (logiciels, brevets et licences.)	45 559 850	5 808 862	39 750 988	40 360 746	-2%
<b>43</b>	<b>Immobilisations Corporelles</b>	<b>2 790 185 918</b>	<b>1 208 274 287</b>	<b>1 581 911 631</b>	<b>1 314 484 902</b>	<b>20%</b>
431	Terrains et Aménagement de Terrains	347 601 198	-	347 601 198	288 277 609	21%
432	Constructions	895 111 472	318 986 510	576 124 962	539 578 980	7%
433	Autres Immobilisations Corporelles	1 547 473 248	889 287 777	658 185 471	486 628 313	35%
<b>44</b>	<b>Immobilisation en cours</b>	<b>249 188 598</b>		<b>249 188 598</b>	<b>153 652 475</b>	<b>62%</b>
	<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>39 790 789 298</b>	<b>1 493 474 966</b>	<b>38 297 314 332</b>	<b>29 974 917 113</b>	<b>28%</b>

Source : Réseau FUCEC-TOGO, Rapport annuel d'activités 2007, p. 56

**ANNEXE 10- BILAN DU RESEAU FUCEC-TOGO AU 31-12-2007 (PASSIF)**

	<b>PASSIF</b>	<b>Montant 2007</b>	<b>Montant 2006</b>	<b>%</b>
	<b>OPERATIONS INSTITUT. FINANC. &amp; ASSIM.</b>	<b>285 502 805</b>	<b>279 310 930</b>	<b>2%</b>
<b>16</b>	<b>Emprunts à moins d'un an</b>	-		
161	Emp. Caisse Centrale / Organe Financier à - d'1 an	-		
162	Emp. Banques et Autres à - d'1 an	-		
168	Dettes Rattachées	-		
<b>17</b>	<b>Emprunts à Terme</b>	<b>282 666 333</b>	<b>277 872 333</b>	<b>2%</b>
171	Emprunt à Terme Caisse Centrale à terme	-		
172	Emprunts à Terme Banq et autres Organismes	239 700 000	239 700 000	0%
178	Dettes Rattachées	42 966 333	38 172 333	13%
<b>18</b>	<b>Ressources Affectées</b>	<b>2 836 472</b>	<b>1 438 597</b>	<b>97%</b>
	<b>OPERATIONS AVEC LES MEMBRES &amp; ASSIM.</b>	<b>33 993 040 140</b>	<b>26 797 050 999</b>	<b>27%</b>
<b>24</b>	Dépôts des Membres	33 349 912 026	26 254 629 775	27%
241	Dépôts à Vue	32 290 858 086	25 428 691 844	27%
242	Dépôts à Terme	648 289 868	508 459 788	28%
243	Autres Dépôts	410 764 072	317 478 143	29%
248	Dettes Rattachées	643 128 114	542 421 224	19%
	<b>OPERATIONS DIVERSES</b>	<b>713 421 646</b>	<b>680 399 605</b>	<b>5%</b>
<b>35</b>	<b>Créditeurs Divers</b>	<b>384 231 383</b>	<b>332 484 485</b>	<b>16%</b>
351	Cotisation FUCEC à Payer	-		
352	Fonds de Soutien	106 128 534	64 905 787	64%
353	Fonds d'Assurance	52 620 710	28 312 031	86%
354	Provision pour Assemblée Générale	28 728 650	24 152 580	19%
355	Gratification des Dirigeants	784 696	330 000	138%
356	Autres Créditeurs divers	195 968 793	214 784 087	-9%
3561	<i>Difference de Caisse en plus</i>			
			<b>347 915</b>	
<b>36</b>	<b>Comptes de Régularisations</b>	<b>329 190 263</b>	<b>120</b>	<b>-5%</b>
361	Produits Constatés d'Avance	70 000	246 367	-72%
362	Autres Charges à payer	139 332 046	58 796 089	137%
364	Autres Comptes de Régularisation Passif	189 788 217	288 872 664	-34%
	<b>PROVISIONS FONDS PROPRES &amp; ASSIMILES</b>	<b>3 305 349 741</b>	<b>2 218 155 579</b>	<b>49%</b>
<b>50</b>	Provisions du Passif (Risques ...)	497 796 637	363 201 445	37%
<b>51</b>	Subventions d'Investissement	83 251 056	103 781 925	-20%
<b>52</b>	Report à Nouveau	- 1 077 551 489	- 1 252 278 034	-14%
<b>53</b>	Autres Réserves (Entraide Education et Formation)	340 158 884	261 341 604	30%
<b>54</b>	Réserves Facultatives	594 952 875	375 664 069	58%
<b>55</b>	Réserve Générale	376 970 371	258 802 794	46%
<b>56</b>	Fonds de Dotation	212 410 624	212 410 624	0%
<b>57</b>	Parts Sociales des membres	1 227 491 000	1 040 696 000	18%
<b>58</b>	Résultat ( Excédent / Déficit )	1 049 869 783	854 535 152	23%
	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>38 297 314 332</b>	<b>29 974 917 113</b>	<b>28%</b>

Source : Réseau FUCEC-TOGO, Rapport annuel d'activités 2007, p. 57

**ANNEXE 11- COMPTE DE RESULTAT DU RESEAU FUCEC-TOGO AU 31-12-2007 (CHARGES)**

	<b>CHARGES</b>	<b>Montant 2007</b>	<b>Montant 2005</b>	<b>%</b>
<b>60</b>	<b>CHARGES FINANCIERES</b>	<b>679 628 165</b>	<b>596 785 592</b>	<b>14%</b>
601	<b>Intérêts</b>	<b>674 016 378</b>	<b>573 384 010</b>	<b>18%</b>
6 011	Intérêts Sur Dépôts à Vue	651 491 940	549 146 573	19%
6 012	Intérêts Sur Dépôts à Terme	17 730 438	19 121 578	-7%
6 013	Intérêts Sur Emprunts à moins d'un an	-	-	
6 014	Intérêts Sur Emprunts à Terme	4 794 000	4 794 000	0%
6 015	Autres Intérêts	-	321 859	-100%
602	<b>Autres Charges Financières</b>	<b>5 611 787</b>	<b>23 401 582</b>	<b>-76%</b>
6 021	Commissions Versées	5 611 787	23 401 582	-76%
6 022	Charges nettes sur Cession des Titres à Court Terme	-	-	
<b>61</b>	<b>ACHATS SERVICES EXTERIEURS</b>	<b>456 019 384</b>	<b>338 001 974</b>	<b>35%</b>
611	Achats de Fournitures Comptables et Autres	179 866 335	148 375 515	21%
6 111	Variations de Stocks (Fournit. Consommables et Autres)	32 066 456	691 582	4537%
612	Eau et Electricité	77 084 870	54 285 593	42%
613	Charges Locatives	21 536 450	11 768 500	83%
614	Entretiens et Réparations	78 576 562	59 651 909	32%
615	Primes d'Assurance	65 988 711	62 211 383	6%
616	Abonnements Informatiques	900 000	1 017 492	-12%
<b>62</b>	<b>AUTRES SERVICES EXTERIEURS</b>	<b>284 473 207</b>	<b>186 218 435</b>	<b>53%</b>
621	Publicité et Relations Publiques (Promotions Calendriers)	54 464 890	33 589 200	62%
622	Transports et déplacements	31 874 033	30 035 832	6%
623	Frais Postaux et Télécommunications	49 858 523	39 731 871	25%
624	Services Bancaires (Agios et autres charges bancaires)	6 570 123	4 369 147	50%
625	Frais de Formation d'Education Etudes et de Recherches	81 221 957	51 226 800	59%
626	Autres Services Exterieurs	60 483 681	27 265 585	122%
<b>63</b>	<b>IMPOTS ET TAXES</b>	<b>113 400</b>	<b>115 577</b>	<b>-2%</b>
<b>64</b>	<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>1 461 183 655</b>	<b>1 198 401 810</b>	<b>22%</b>
641	Frais de Personnel/Indemnités	1 310 444 487	1 082 040 222	21%
642	Charges Sociales	150 739 168	116 361 588	30%
<b>65</b>	<b>AUTRES CHARGES</b>	<b>820 231 682</b>	<b>491 056 551</b>	<b>67%</b>
651	Frais Remboursés (frais de reunions et autres)	139 835 615	114 395 638	22%
652	Autres charges diverses	680 396 067	376 660 913	81%
<b>66</b>	<b>DOTATIONS AUX PROVISIONS &amp; AMORTISSEMENTS</b>	<b>645 513 045</b>	<b>588 775 191</b>	<b>10%</b>
661	Dotations aux Amortissements	316 354 174	261 501 351	21%
662	Dotations aux Provisions	329 158 871	327 273 840	1%
<b>67</b>	<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>212 677 012</b>	<b>260 661 190</b>	<b>-18%</b>
671	Valeurs comptables des éléments d'Actif cédés	6 667 753	10 361 462	-36%
672	Autres Charges exceptionnelles	206 009 259	250 299 728	-18%
<b>68</b>	<b>IMPOTS EXCEDT / AUTRES OP. QUE EP/CR</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>4 559 839 550</b>	<b>3 660 016 320</b>	<b>25%</b>
<b>58</b>	<b>RESULTAT (EXCEDENT-DEFICIT)</b>	<b>1 049 869 783</b>	<b>854 535 152</b>	<b>23%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>5 609 709 333</b>	<b>4 514 551 472</b>	<b>24%</b>

Source : Réseau FUCEC-TOGO, Rapport annuel d'activités 2007, p. 58

