

# Financement des PME : Les points clés

## Élargir la gamme d'instruments de financement des PME sous la contrainte des risques



Formation dispensée dans le cadre du programme d'assistance technique aux opérations financières de la Banque Européenne d'Investissement en Afrique de l'ouest et du centre

Pour plus d'information contacter:  
[eibtawestandcentralafrica@ipcgbh.com](mailto:eibtawestandcentralafrica@ipcgbh.com)  
[www.msmeфинanceta.eu](http://www.msmeфинanceta.eu)

## I – Opportunités et challenges du financement des PME

### Un marché des PME non satisfait

- Selon les estimations, 44 millions de MPME gravitent sur le marché en Afrique subsaharienne
- **Le déficit de financement est estimé à 245 milliards de dollars pour les PME formelles**
- **40% des PME d'Afrique subsaharienne considèrent l'accès au financement comme une contrainte majeure au développement de leurs activités**
- L'offre de financement est jugée inadaptée tant au niveau des conditions (maturité, taux, garantie) que des procédures

Sources : MSME Finance Gap, IFC, 2017 ; Promoting SME Competitiveness in Africa, ITC, 2018 ; Report of Recommendations :The challenges and opportunities of SME financing in Africa, LSEG Africa Advisory Group

### Une réelle opportunité pour une institution financière

Une institution peut trouver intérêt à financer les PME pour :

- **Accroître et diversifier son portefeuille de crédits** (base clientèle accrue, augmentation de la taille des prêts en particulier pour les IMF, diversification des risques sur des secteurs plus variés)
- **Promouvoir d'autres services financiers** (ventes croisées, clientèle des salariés de la PME, besoins personnels du dirigeant)
- **Contribuer au développement économique et social** (soutien à la création de valeur par les PME, à la création d'emplois, accompagnement des grandes entreprises de demain)

### Challenges pour le financement des PME

Une institution financière peut se heurter à certains défis lorsqu'elle souhaite financer les PME :

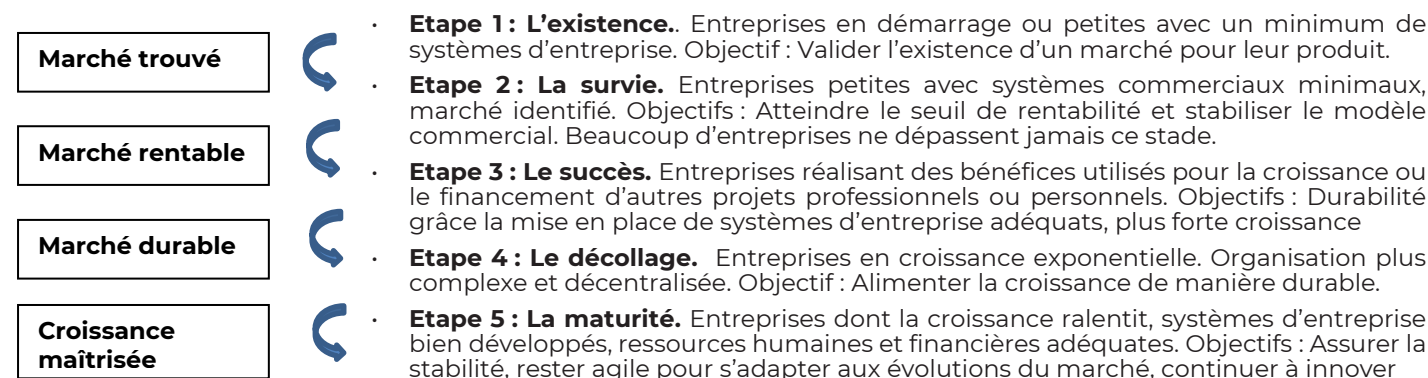
- **Asymétrie d'informations et rentabilité** (disponibilité d'informations financières fiables, niveau d'engagement de la PME dans d'autres IF, rentabilité des crédits aux PME)
- **Niveau de risques et garanties** (fragilité financière et organisationnelle, compétences en gestion des dirigeants limitées, risque de crédits non performants plus élevé, disponibilité de garanties suffisantes en valeur et qualité)
- **Contraintes réglementaires** (conformité KYC/LAB/LFT mise à mal par l'informalité, normes de capitalisation pour le financement des PME/PMI, adéquation des maturités emplois/ressources pour offrir des crédits à MLT)

**Mieux servir les PME en limitant les risques suppose de développer une offre de financement répondant aux besoins, d'adopter des méthodes de gestion du risque spécifiques et de chercher à renforcer les capacités des entrepreneurs.**

## II- Comprendre la clientèle PME

### Les cinq étapes de croissance d'une PME

Même si toutes les petites entreprises ne sont pas identiques ou ne se développent pas de la même manière, il existe des similitudes et des tendances en fonction de l'étape à laquelle se trouve l'entreprise.



Source: Scott Turner, 5 Stages of Small Business Growth: How to Fuel Your Success, January 28, 2020

## Segmenter son marché PME

La segmentation client consiste à diviser un marché en sous-ensembles d'individus (les segments ou profils) qui partagent une ou plusieurs caractéristiques communes.

Plusieurs types de critères sont croisés pour segmenter la clientèle :

- Firmographiques : caractéristiques objectives telles que secteur, chiffre d'affaires, ancienneté etc.
- Psychographiques : besoins et priorités de l'entreprise tels qu'aspirations du dirigeant, besoins en crédit, difficultés etc.
- Comportementaux : habitudes et comportement d'achat tels que caractéristiques des crédits habituellement souscrits, canaux d'interaction avec les partenaires financiers

Des enquêtes qualitatives, quantitatives, l'exploitation des données les clients existants permettent de collecter les informations nécessaires sur le marché des PME.



Pour mieux servir les PME, il faut d'abord comprendre leurs spécificités et besoins, identifier les profils de clientèle PME dans le marché sur lequel l'institution financière évolue. Segmenter la clientèle PME permet d'opérer des choix éclairés pour se positionner sur le marché.

## III – Choisir sa cible PME

Choisir sa cible consiste à définir parmi les différents segments identifiés ceux que l'institution cherchera à satisfaire en priorité, en fonction des opportunités et risques qu'ils présentent pour elle.

L'analyse des différents segments peut se baser sur :

- Le potentiel : besoin de crédit, perspectives du secteur d'activité, poids dans les revenus de l'institution, etc.
- Les efforts nécessaires pour acquérir cette cible : exposition à la concurrence, facilité de la prise de contact, etc.
- Le profil de risque : stade de développement, stabilité des revenus, niveau de formalisation, etc.

Le choix des segments de clientèle cibles est une décision stratégique qui doit correspondre aux objectifs globaux de l'institution. Les produits et services à développer, les stratégies commerciales à mettre en œuvre, les modes de gestion des clients en découleront.

## IV – Adapter sa gamme d'instruments financiers

### Les instruments financiers possibles

Une large gamme d'instruments financiers peut être proposée aux PME en fonction de leur profil et de leur stade de développement.

Type d'instruments financiers		Profil de l'entreprise et position dans le cycle de vie
Risque/rendement faible	Prêt par nantissement d'actifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Start-ups</li> <li>• Entreprises ayant des antécédents de crédit limités et n'ayant pas de sûretés</li> <li>• Entreprises à croissance rapide et à court de liquidités</li> <li>• Entreprises ayant une bonne base de consommateurs mais des investissements importants en actifs incorporels</li> <li>• Entreprises à risque élevé et peu transparentes</li> <li>• Entreprises modifiant fréquemment leurs actifs financiers</li> <li>• Producteurs et négociants de produits de base</li> <li>• Entreprises en pleine croissance ou étant en phase de maturité</li> </ul>
	Affacturation	
	Escompte bancaire	
	Financement de bons de commande	
	Crédit-stockage ou warrantage	
	Financement du stock (non-agricole)	
	Crédit-bail	
	Location longue durée (LLD)	

Type d'instruments financiers		Profil de l'entreprise et position dans le cycle de vie
Risque/rendement faible/moyen	Crédit à moyen et long-terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises petites, moyennes et grandes ayant des recettes stables et une trésorerie relativement peu variable</li> <li>• Entreprises réalisant des investissements ou tirant parti des possibilités de croissance</li> <li>• Entreprises jeunes confrontées à une trésorerie tendue et des problèmes de financement de fonds de roulement</li> <li>• Entreprises en pleine croissance ou étant en phase de maturité</li> <li>• Entreprises ayant une activité exportatrice</li> </ul>
	Ligne de crédit	
	Crédits spot	
	Découverts	
	Facilité de caisse	
	Avance sur marché	
	Avance sur décompte	
	Crédit documentaire	

### Adapter les produits aux cibles choisies

Parmi tous les instruments financiers possibles, l'institution financière devra développer les produits qui répondent aux besoins des segments PME ciblés, dans le cadre de l'élaboration de sa proposition de valeur.

**Une proposition de valeur décrit la manière dont l'institution répond aux besoins et préoccupations des clients à travers son offre de produits et services. Elle met en exergue les bénéfices pour le client à souscrire à l'offre de l'institution.**

Le canevas de proposition de valeur ci-après décrit les éléments à considérer pour élaborer celle-ci. Il s'agit de partir des besoins/difficultés/attentes des clients (identifiés pendant les phases de segmentation et de ciblage) pour définir la valeur qu'on veut leur apporter avant de développer des produits dont les caractéristiques permettront de générer cette valeur.

#### • Solutions

Comment le produit va solutionner les problèmes et frustrations.

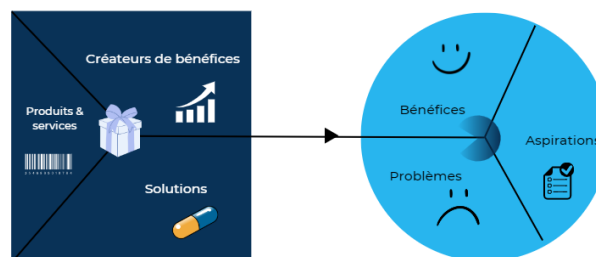
#### • Créateurs de bénéfices

Comment le produit va générer les bénéfices attendus.

#### • Produits et services

Produit qui répond aux aspirations du client autour duquel se construit la

Carte de proposition de valeur



Source : Strategysier

#### • Aspirations/emplois/tâches

Ce que fait ou tente de réaliser le client professionnellement ou personnellement.

#### • Problèmes

Les freins, contraintes, motifs d'insatisfaction ou risques rencontrés par le client dans l'accomplissement de ses tâches

#### • Bénéfices

Les résultats espérés, plus-values recherchées qui apportent de la satisfaction au

**Le processus de définition de la proposition de valeur permet d'adapter son offre de produits PME aux profils de clientèle cibles. Les objectifs et contraintes de l'institution, les conditions offertes par la concurrence sont aussi à prendre en compte lors de la spécification des produits.**

## V – Adapter ses processus crédit

### Gestion de la qualité de service

La clientèle PME est généralement sensible à la qualité de service. **Le parcours suivi par le client, avant, pendant et après la souscription à l'offre de financement, doit être adapté pour prendre en considération les attentes des profils cibles en la matière.** Il convient de considérer les éléments suivants :

- Interaction/communication avec les clients (accueil, information, etc.)
- Canaux de distribution (proximité, disponibilité, proposition de solutions digitales, etc.)
- Processus crédit (délais, transparence, etc.)

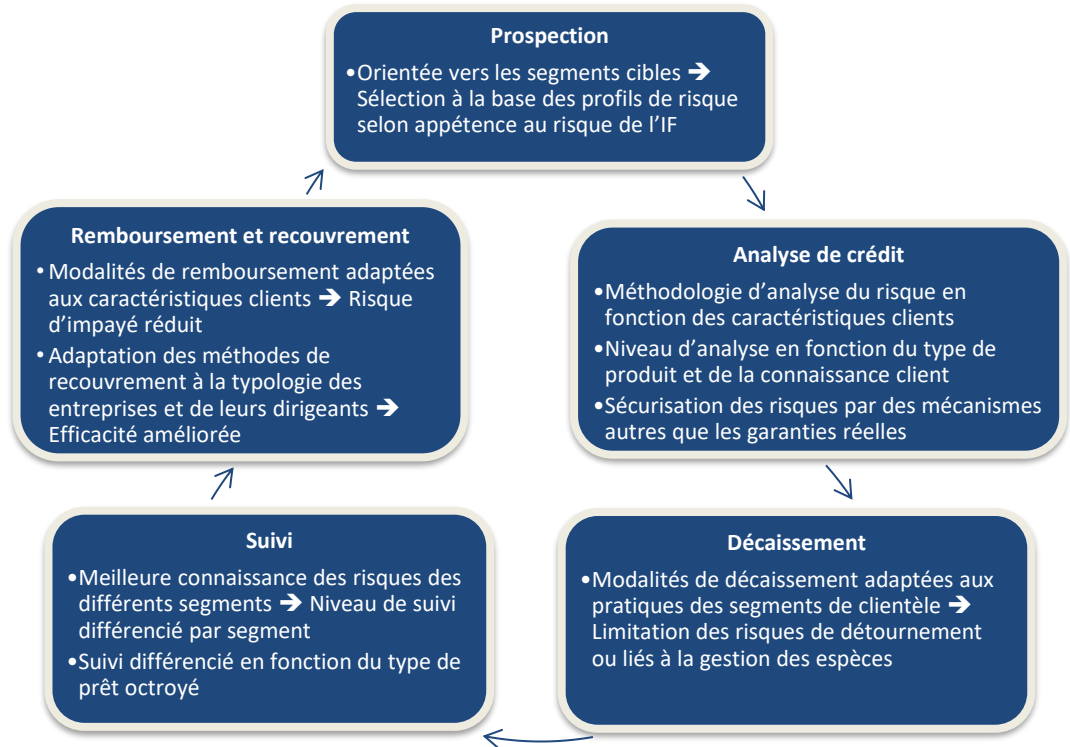
## Gestion des risques

Une gestion des risques différenciée doit être mise en place en fonction de la segmentation des clients PME.

La bonne connaissance des caractéristiques des profils cibles permet de choisir des stratégies et méthodes adaptées de traitement de la clientèle PME tout au long du cycle de crédit.

Par exemple, pour l'analyse crédit :

- Méthodologie d'analyse basée sur le cash-flow pour les segments où les clients sont peu structurés
- Méthodologie d'analyse basée sur des états financiers pour les segments composés d'entreprises de tailles moyennes, plus structurées
- Introduction de scoring sur les segments de clientèle les mieux connus par l'institution
- etc.



En dehors des produits proposés, il s'avère aussi nécessaire d'adapter le parcours crédit de la clientèle PME tant du point de vue de la qualité de service que de l'approche risque pour répondre aux attentes et solutionner les challenges pour leur financement des segments ciblés par l'institution financière.