

LES MPME ET ACCES AU FINANCEMENT AU RWANDA Défis et pistes de recommandations

Une étude de cas sur les petites entreprises de construction dans les filières argile et pierre



Mars 2022

Cette étude a été réalisée par Azimut dans le cadre du programme d'urbanisation UEDi conduit par le gouvernement du Rwanda avec le soutien de la coopération Belge ENABEL.

contact@azimut-if.com

Remerciements

Nous remercions ENABEL qui a financé la réalisation de cette étude et particulièrement Christian, chef de projet ; les entrepreneurs, responsables d'institution financière et d'organisations d'appui au secteur privé qui ont répondu positivement à nos demandes d'enquêtes, d'entretiens et de visites.

Table des matières

1	<u>CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE</u>	4
1.1	CONTEXTE	4
1.2	MÉTHODOLOGIE	4
2	<u>PRINCIPAUX RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS</u>	5
3	<u>ETUDE COMPLÈTE</u>	7
3.1	BESOINS DE FINANCEMENTS DES TPME DES FILIÈRES PIERRE ET ARGILE : ANALYSES ISSUES DES ENQUÊTES ET ENTRETIENS RÉALISÉS AUPRÈS DES ENTREPRISES DU SECTEUR	7
3.1.1	LES BESOINS DE FINANCEMENT DES TPME DES FILIÈRES PIERRE ET ARGILE	7
3.1.2	RELATIONS DES TPME DES FILIÈRES PIERRE ET ARGILE AVEC LE SECTEUR FINANCIER ET RECOURS DE CES ENTREPRISES AU CRÉDIT	8
3.2	LA COUVERTURE DES BESOINS DE FINANCEMENT DES TPME DES FILIÈRES PIERRE ET ARGILE PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES : DISPOSITIFS EXISTANTS ET CONTRAINTES EXPRIMÉES PAR LES ACTEURS DU SECTEUR FINANCIER	9
3.2.1	LES CONTRAINTES DU SECTEUR FINANCIER POUR LE FINANCEMENT DES TPME DES FILIÈRES PIERRE ET ARGILE	9
3.2.2	RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR LES FACILITÉS DE FINANCEMENT DES PME AU RWANDA	10
3.3	RECOMMANDATIONS DE MÉCANISMES INCITATIFS POUR FAVORISER L'ACCÈS AU FINANCEMENT DES TPME DES FILIÈRES PIERRE ET ARGILE	12
3.3.1	METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES INCITATIFS PORTANT SUR L'ÉQUIPEMENTS ET LE FONDS DE ROULEMENT	12
3.3.2	TRAVAILLER AVEC LES BANQUES ET IMF COMMERCIALES	12
3.3.3	METTRE EN PLACE UN FONDS DE GARANTIE DE PORTEFEUILLE	12
3.3.4	SUBVENTIONNER LES PRÊTS D'ÉQUIPEMENT AUX ENTREPRISES	13
3.3.5	BONIFIER LE TAUX D'INTÉRÊT DES PRÊTS AUX ENTREPRISES ?	13
3.3.6	METTRE EN PLACE UNE LIGNE DE CRÉDIT À BAS COÛT POUR LE SECTEUR DES IF COMMERCIALES	14
3.3.7	METTRE EN PLACE DES FORMATIONS ET UN ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS EN GESTION FINANCIÈRE	14
3.3.8	RENFORCER LES SYNERGIES ENTRE IF ET ORGANISATIONS D'APPUI (BDS)	14

1 Contexte et méthodologie de l'étude

1.1 Contexte

L'accès au financement reste un défi majeur pour la plupart des Micro- Petites- et Moyennes Entreprises (MPME) au Rwanda, pour de nombreuses raisons, notamment : exigences élevées en matière de garanties et de documents à produire, produits financiers inadaptés, aversion des institutions financières au risque, lenteur des procédures.

Cette étude a été réalisée par Azimut dans le cadre du programme d'urbanisation UEDi conduit par le gouvernement du Rwanda avec le soutien de la coopération Belge ENABEL.

Le programme dispose d'une composante visant à augmenter la production de matériaux de construction locaux, dans les filières pierre et argile, pour faire face à la croissance de la demande dans les secteurs de l'habitat et des infrastructures économiques.

La présente étude, commanditée par ENABEL, a consisté à évaluer les besoins et les contraintes de financement du fonds de roulement des entreprises rwandaises opérant dans ce secteur.

L'objectif était d'identifier le besoin de mettre en place de nouveaux mécanismes permettant de faciliter le financement de la trésorerie des entreprises et, le cas échéant, de proposer des recommandations de mécanisme adapté, sur la base d'une revue des dispositifs nationaux existants en la matière.

1.2 Méthodologie

Pour réaliser cette étude, Azimut a conduit des enquêtes et entretiens auprès de 55 entreprises et de 13 organisations d'appui opérant dans les filières concernées. Les étapes ont été les suivantes :

- **Enquête auprès des TPME des secteurs argile et pierre ; visites et entretiens avec les entreprises**

Pour pouvoir caractériser les besoins de financement des TPME des filières pierre et argile et leur relation avec le secteur financier, nous avons réalisé une enquête par internet auprès de 114 entreprises. Le but de cette enquête était d'évaluer la part des entreprises ayant eu recours au crédit, de caractériser les prêts sollicités, de disposer d'une typologie des entreprises, d'identifier les contraintes rencontrées au niveau de la demande de produits financiers. 27 entreprises ont répondu à l'enquête (15 sur la filière pierre et 12 sur la filière argile).

En complément, nous avons visité et interrogé un échantillon de 5 entreprises, afin d'illustrer et de préciser les réponses apportées, de mieux comprendre les conditions et contraintes de production.

- **Rencontre avec des institutions techniques et financières impliquées dans le soutien du secteur des petites entreprises de construction dans les filières pierre et argile.**

Nous avons rencontré 8 banques et institutions de microfinance impliquées dans le financement du secteur productif au Rwanda. Nous avons interrogé les institutions financières sur le niveau de leur portefeuille, collecté les données de ce portefeuille lorsque celui-ci était disponible, interrogé les institutions sur les conditions des produits qu'elles proposent, sur les contraintes qu'elles rencontrent dans le soutien au secteur des TPME des filières argile et pierre.

Nous avons également rencontré 5 organisations techniques et institutionnelles intervenant à différents niveaux dans l'appui au secteur des TPME. Le but était de les interroger sur les besoins et contraintes d'accès au financement des TPME des secteurs argile et pierre, d'identifier les dispositifs et programmes de facilitation existants et de recueillir leur retour d'expérience.

- Analyse du portefeuille des institutions financières

Nous avons consulté le portefeuille de prêt des Institutions Financières (IF) dans les TPME des secteurs argile et pierre. Le but de cette consultation était de pouvoir dimensionner l'offre de produits financier au secteur, d'identifier les IF les plus investies, et de caractériser la typologie des prêts en cours (équipements, fonds de roulement...). 25 dossiers de financement ont été consultés en détail.

	Enquête PME	Entretiens avec IF	Entretiens avec institutions techniques
Qui?	55 entreprises : 27 questionnaires d'enquête ; 5 visites terrain ; 25 dossiers de prêts consultés	5 banques ; 3 IMF	5 institutions : AFR, SKAT, BPN, NIRDA, Sustain Consortium
Quoi?	<ul style="list-style-type: none"> - Etudier leur modèle économique - le financement de la trésorerie - l'historique et la demande crédit - Les contraintes d'accès au prêt 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudier le portefeuille de prêts au secteur - Les conditions de financement - Avis sur mécanisme BRD - leviers pour faciliter l'accès au financement 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudier leur appui aux PME - Les contraintes d'accès au financement des PME - Les autres dispositifs et fonds existants

Résumé du dispositif d'étude

2 Principaux résultats et recommandations

- ⇒ **Un marché en croissance.** Le marché des matériaux de construction dans les filières argile et pierre (principalement briques et gravier) est en croissance, compte tenu de la croissance urbaine et démographique. Cela génère des opportunités et besoins de financement pour les entreprises locales opérant dans ces filières.
- ⇒ **Des taux de bancarisation élevés** Les bailleurs / programmes souhaitant mettre en place des mécanismes incitatifs ont intérêt à travailler avec les intermédiaires financiers (Banques / IMF), qui offrent une voie de soutien large et durable aux TPME, compte tenu de leur maillage géographique et des taux de bancarisation élevés du secteur.
- ⇒ **Des besoins importants de crédit dans la filière pierre.** Ces entreprises ont besoin de mécanismes incitatifs pour faciliter leur accès au financement de l'équipement et du fonds de roulement. Il n'existe pas de demande pour des crédits de fonds de roulement « purs » dans la filière argile, qui bénéficie d'avances de paiements de la part de la clientèle. En revanche, dans la filière pierre, le besoin de crédit est plus important, car les TPME de cette filière travaillent avec des clients de type entreprise, avec des paiements effectués à la livraison, ce qui génère des tensions de trésorerie.
- ⇒ **Inadéquation des produits financiers** – de manière générale, il ressort que les produits financiers offerts ne correspondent pas aux besoins des opérateurs : les documents requis et les démarches administratives sont longues, notamment au niveau des banques (ce qui pousse certains opérateurs à emprunter auprès des IMF, qui déboursent plus rapidement mais à des taux moins intéressants) et les IF s'attardent principalement sur la valeur des garanties présentées pour déterminer le montant des prêts à accorder.

- ⇒ **Manque de garantie et besoin d'un fonds de garantie de portefeuille silencieux.** D'après les institutions et entreprises rencontrées, l'absence de garanties suffisantes représente la contrainte principale à la couverture adéquate des besoins de financement des TPME des filières pierre et argile. C'est pourquoi le mécanisme de financement incitatif privilégié par les IF est un fonds de garantie de portefeuille aux modalités d'intervention souples et incitatives. Les dispositifs nationaux existants en la matière sont considérés peu attractifs par la plupart des IF.
- ⇒ **Besoin de renforcer les capacités des entreprises en gestion financière.** En complément de mécanismes de financement incitatifs (couverture du risque et éventuellement réduction du coût du crédit), il est recommandé de renforcer les capacités des entreprises en gestion financière, qui sont insuffisantes et constituent un frein à leur accès au crédit formel. En parallèle, il est important de développer également la culture d'analyse économique dans les IF, qui se focalisent trop sur l'analyse des sûretés des entreprises, freinant leur potentiel de développement.
- ⇒ **Renforcer les synergies entre IF et organisations d'appui (BDS)** - IF et organisations d'appui offrant des services BDS (Business Development Services) gagneraient à établir des partenariats forts pour améliorer l'inclusion financière des entrepreneurs. En effet, ces organisations, qui travaillent en étroite collaboration avec les opérateurs des deux chaînes de valeurs peuvent contribuer à diminuer le risque d'asymétrie de l'information, permettant ainsi aux IF de prendre de meilleures décisions.

3 Etude complète

3.1 Besoins de financements des TPME des filières pierre et argile : analyses issues des enquêtes et entretiens réalisés auprès des entreprises du secteur

3.1.1 Les besoins de financement des TPME des filières pierre et argile

Le premier élément qui ressort de l'enquête réalisée auprès des entreprises est qu'il faut **considérer distinctement les filières pierre et argile**. Les entreprises de ces filières n'ont pas les mêmes caractéristiques ni les mêmes besoins de financement.

⇒ La filière argile contient majoritairement une multitude de **petites entreprises** qui fabriquent des briques de terre crue ou cuite de manière traditionnelle et sans équipement, en saison sèche. Ces entreprises n'ont pas besoin de prêts de trésorerie ni d'équipement pour exercer leur activité. Les **entreprises de taille moyenne**, qui représentent environ 5% du secteur, disposent d'infrastructures pour exercer leur activité (fours modernes, hangars de séchage, machines) et produisent des briques toute l'année, bien que leur capacité de production soit réduite en saison pluvieuse. Ces entreprises ont besoin de **prêts de moyen-long terme** pour investir dans la terre (carrière d'argile), dans l'infrastructure (hangars de séchage et fours) et dans l'équipement (machines semi-automatiques). Leur trésorerie est en théorie relativement bien financée, dans la mesure où ces entreprises vendent leur production majoritairement à des clients particuliers, qui ont la capacité à payer d'avance (43% des entreprises bénéficient d'avances de trésorerie de leur clients). Il reste que la demande nationale de briques est en croissance et que les entreprises de production n'ont pas la capacité de suivre cette demande. En conséquence, les entreprises visitées travaillent à flux tendu, avec aucun stock de sécurité. Cette situation les conduit à perdre ponctuellement des marchés, en raison de délais de livraison trop importants.

Cette analyse est confirmée par l'étude d'un petit échantillon d'entreprises financées par une IF : toutes les entreprises ont emprunté dans le but de financer des terrains ou des équipements ; elles ont utilisé environ 20% du montant de leur prêt pour financer leur fonds de roulement (essentiellement 2 à 3 mois de main d'œuvre).

En conclusion, nous constatons que les entreprises de ce secteur n'ont **pas de besoin important en prêt de trésorerie**. Certaines entreprises pourraient toutefois utiliser un prêt de trésorerie en complément de l'acquisition d'infrastructures/équipements générant un accroissement de leur capacité de production ; ou alors de manière ponctuelle pour répondre à une commande publique caractérisée par un paiement in fine (notamment construction d'écoles).

⇒ Du côté des entreprises de la filière pierre, elles produisent en majorité des agrégats qu'elles vendent aux entreprises de construction ou de fabrication de béton (coulé ou en briques). Ce type de clientèle engendre des délais de paiement plus importants (60 ou 90j après livraison), et donc une difficulté à financer la trésorerie nécessaire à la production. Seules 25% des entreprises de la filière pierre bénéficient d'avances de paiement de la part de leur clientèle. Nous avons visité une entreprise qui n'était pas en mesure d'honorer une commande, faute de capacité de financement de la production. Dans cette filière, les entreprises produisent des commandes plus importantes à un plus petit nombre de clients que dans la filière argile.

Ces entreprises ont donc **besoin de constituer un fonds de roulement plus important** (plusieurs mois) et ont un intérêt à recourir à l'emprunt (ligne de crédit ou découvert) pour financer leur trésorerie.

La demande de concassés a reculé avec le covid, à cause du ralentissement de certains chantiers. Toutefois, qu'il s'agisse des infrastructures ou de la fabrication d'immeubles, le marché rwandais repartira à la hausse prochainement. Certains grands projets comme la construction du nouvel aéroport vont également engendrer une pénurie d'agrégats.

Ces entreprises ont également des **besoins de financement de l'équipement**, qui est dans l'ensemble couteux (au moins 5M RwF pour les machines « crusher » et plusieurs dizaines de M RwF pour les pelleteuses servant à extraire la pierre des carrières).

L'analyse des types de crédit pris par 9 entreprises enquêtées montre que 80% des entreprises ont emprunté dans le but de financer des machines et ont utilisé une partie du prêt pour financer leur fonds de roulement ; 20% des entreprises ont pris un crédit de fonds de roulement.

3.1.2 Relations des TPME des filières pierre et argile avec le secteur financier et recours de ces entreprises au crédit

Les entreprises de ces filières sont bien connectées au secteur financier formel, avec en particulier une utilisation importante du crédit. 40% des entreprises enquêtées y ont eu recours. Cela est en partie lié au fait que le secteur bancaire rwandais se caractérise par un positionnement bien adapté au secteur des TPMEs, avec une offre de produits de crédit de petits montants, a contrario de ce qui est pratiqué dans de nombreux pays africains.

Si l'on regarde les deux filières dans le détail, le recours au crédit est plus important pour les entreprises de la filière pierre, qui représentent 74% des entreprises enquêtées ayant déjà pris un prêt. Dans cette filière, 53% des entreprises enquêtées ont déjà pris un prêt auprès d'une institution formelle, contre 25% pour les entreprises de la filière argile.

Le prêt moyen reçu par les entreprises est de 22M RwF. Les montants empruntés par les entreprises de la filière pierre sont plus élevés que dans la filière argile : 26M RwF contre 11M RwF. Le prêt moyen est donc 2,5 fois plus élevé pour les entreprises de la filière pierre¹. Cela est à mettre en relation avec la taille plus importante de ces entreprises : elles ont un chiffre d'affaires moyen de 129M RwF, contre 46M RwF pour la filière argile, et même de 196M RwF contre 52M RwF si l'on ne considère que les entreprises ayant déjà eu recours à l'emprunt.

Les entreprises ont davantage recouru aux banques qu'aux IMF pour leurs emprunts et les montants moyens prêtés y sont plus élevés (44M RwF contre 11M RwF). Toutefois, les IMF paraissent avoir un portefeuille d'entreprises conséquent. Ces données nous indiquent qu'il est aussi tout utile de travailler avec les banques que les IMF pour concevoir des mécanismes de facilitation de l'accès au financement formel.

¹ Avec toutefois une dispersion importante : le secteur de la pierre contient quelques grosses entreprises qui ont des besoins de financement plus importants. Si l'on calcule en « médiane » et non pas en moyenne, l'écart de prêt médian entre les deux secteurs n'est que de 22%.

	TPME filière pierre	TPME filière argile
Evolution du marché	en croissance ; pénuries gravier (aéroport) ; ralentissement covid	En croissance
Clientèle	Entreprises de construction, délais de paiement (60-90j), 25% ont des avances de trésorerie -> difficultés à financer le BFR ; production à flux tendu	Particuliers, 43% ont des avances de trésorerie -> pas de difficultés à financer le BFR, mais pas de stock (production à flux tendu)
Taille CA	CA moyen ~129M RwF et 196M RwF pour celles qui empruntent	CA moyen ~46M RwF et 52M RwF pour celles qui empruntent
Crédit	53% des entreprises ont un historique crédit	25% des entreprises ont un historique crédit
Prêt moyen	26M RwF. 10% prêts >100M RwF	11M RwF. Pas de gros prêts
Objet financé	équipement (80%) et BFR (20% des cas)	équipement (80%) + BFR (20%), pas de demande pour crédit de BFR seul

Résultats de l'enquête entreprises : deux filières avec des besoins de financement distincts

3.2 La couverture des besoins de financement des TPME des filières pierre et argile par les institutions financières : dispositifs existants et contraintes exprimées par les acteurs du secteur financier

3.2.1 Les contraintes du secteur financier pour le financement des TPME des filières pierre et argile

Nous avons interrogé 4 banques commerciales et 3 Institutions de Microfinance (IMF) au sujet de leur portefeuille de prêt aux TPME des filières pierre et argile.

Pour les institutions financières, la contrainte principale à l'accroissement de leurs financements aux TPME porte sur la couverture du risque crédit : il est difficile pour les IF de couvrir leurs financements par des garanties adéquates.

Toutes les banques et IMF sont contraintes par la Banque Nationale du Rwanda (BNR : Banque centrale) à couvrir le risque crédit par 150% de garantie. Cela est vrai quel que soit le secteur économique concerné, mais la filière argile rend les IF particulièrement prudentes, en raison des risques liés à la saisonnalité de l'activité.

Or dans l'ensemble, les entreprises **manquent de garanties**, ce qui limite leur accès à l'emprunt. Aux dires des IF, la plupart des entrepreneurs ont contracté des prêts personnels sur plusieurs années et ont mobilisé pour cela des garanties foncières (terrain et maison) qu'ils possèdent. Ils ont donc une difficulté à mobiliser d'autres garanties pour emprunter pour leur entreprise.

Le nantissement d'équipements n'est dans l'ensemble pas pratiqué par les IF, en raison de leur caractère non fixe. Les règles fixées par la BNR supposent par ailleurs d'appliquer une décote de 70% sur la valeur des équipements nantis. Les garanties que prennent les IF sont donc principalement d'ordre hypothécaire (terrain + maison), ce qui est d'ailleurs facilité par l'existence d'un cadastre national complet, qui leur permet d'enregistrer les hypothèques, de saisir et de vendre les terrains et maisons. Les IF appliquent toutefois une décote de 30% à 50% sur les biens hypothéqués et privilégient les biens situés à Kigali. Cela veut dire qu'en pratique, pour obtenir un prêt formel, les entrepreneurs doivent mobiliser des garanties pour une valeur marchande pouvant aller jusqu'à **300% de la valeur du prêt sollicité**.

La valeur des biens possédés par les entrepreneurs constitue donc une limite claire à leur capacité d'emprunt.

En outre, la détermination de la valeur des garanties foncières et leur enregistrement par les experts certifiés prend du temps, ce qui pose un problème clair pour les demandes de prêt de trésorerie basées sur des commandes client.

Ce processus constitue aussi un coût non négligeable pour les clients (> 100 000F, soit 5% d'un crédit de 2M F).

Toutes les IF, et plusieurs entrepreneurs, ont évoqué la **contrainte des garanties comme une barrière à l'accès à des prêts de montants adaptés aux besoins des entreprises**. Cette contrainte est accrue pour les coopératives et pour les entrepreneurs peu aisés.

3.2.2 Retours d'expérience sur les facilités de financement des PME au Rwanda

Nous avons interrogé des organisations ayant participé à la mise en œuvre de facilités de financement des PME, afin d'en identifier les bonnes et mauvaises pratiques.

3.2.2.1 Les fonds de garantie

Toutes les IF interrogées travaillent avec Business Development Fund (BDF), qui propose des garanties individuelles couvrant de 50% à 70% du montant du prêt aux entrepreneurs n'ayant pas ou peu de garanties mobilisables. Toutefois, le retour d'expérience de travail avec cette institution est mitigé. D'après les personnes interrogées : le temps d'instruction des dossiers est long (>3 mois), conduisant à l'inadéquation du prêt et l'insatisfaction des clients, et les appels de garantie sont difficiles. BDF réalise des visites terrain systématiques et demande à l'IF de saisir les garanties foncières (une procédure prenant de 3 à 6 mois) avant de faire appel, si cela reste nécessaire, à la garantie financière de BDF. En conséquence, la garantie de BDF ne permet pas vraiment aux IF de diminuer le montant des provisions qu'elles doivent constituer règlementairement pour couvrir leur portefeuille en impayés. Le mécanisme de garantie de BDF ne semble donc pas incitatif pour les IF.

Kenya Commercial Bank (KCB) travaille également avec le fonds de garantie FAGACE ; nous n'avons pas un retour d'expérience clair concernant ce fonds, mais d'après KCB, il présenterait également des contraintes, en particulier son caractère individuel et son coût.

Development Bank of Rwanda (BRD) travaille avec un fonds de garantie de portefeuille kenyan, mais a atteint le plafond d'engagements et ne peut donc pas le solliciter pour de nouveaux prêts.

Access to Finance Rwanda (AFR) a également cité un dispositif de garantie qu'elle a mis en place auprès de KCB pour faciliter les prêts aux coopératives de stockage/achat de maïs. AFR a placé un Dépôt à Terme (DAT) auprès de la KCB, qui couvrait de 75% à 25% des prêts, le complément étant couvert par une garantie sur le stock (mécanisme de warrantage). Ce mécanisme aurait permis de faire croître sensiblement les volumes de financement accordés aux coopératives de la filière. Les ressources dégagées par le DAT auraient suffi à couvrir les défauts constatés au cours du projet ; la consommation de la ligne est donc restée quasi nulle.

Le défaut d'un tel mécanisme de garantie est 1/ qu'il ne permet de travailler qu'avec une institution financière ; 2/ que les fonds du DAT risquent d'être utilisés par la banque pour générer du profit, alors que les banques sont déjà sur-liquides ; 3/ que la banque diminue son action de recouvrement, puisqu'elle est en situation de saisir le DAT pour compenser les impayés.

Enfin, nous avons évoqué avec SKAT et avec Bank of Kigali (BK) le fonds de garantie financé par la Coopération Suisse pour soutenir le secteur de la fabrication de briques. Ce fonds de 200 000 USD a été monté en 2014, est géré par Business Development Fund (BDF), mais son utilisation est limitée. Les motifs évoqués par les organisations interrogées portent sur le fait que les modalités proposées par BDF ne sont pas incitatives pour les IF. Le plafonnement des garanties à 10M RwF par prêt est aussi cité

comme une contrainte, ce qui paraît avéré au vu du montant moyen des prêts dans la filière argile (10M RwF) et des règles sur le taux de garantie citées précédemment.

3.2.2.2 Les lignes de crédit aux IF

Plusieurs institutions ont évoqué la facilité de crédit à l'exportation mise en place par KfW, dans le cadre du projet EXPORT GROFIN, dont l'utilisation a été très limitée. La raison en est que le taux d'intérêt applicable a été plafonné à un niveau qui rendait cette ligne de crédit peu rentable pour la Banque bénéficiaire. Celle-ci a donc privilégié l'octroi de crédits sur ressources propres, hors dispositif.

3.2.2.3 Les prêts subventionnés aux PME, de type "performance-based grant"

Les mécanismes de « performance-based grant » sont jugés intéressants par les IF, car ils leur permettent d'attirer de nouveaux clients, et avantagent à la fois l'institution financière, en favorisant le bon remboursement, et le client, qui bénéficie d'une subvention lorsque c'est le cas. Pour ce type de mécanisme, la BRD propose comme critère d'éligibilité l'absence de retard supérieur à trois mois au cours de la période de remboursement.

Toutefois, une banque souligne que ce type de mécanisme présente également des inconvénients : sa durée est limitée dans le temps, en raison de la consommation importante des fonds par le subventionnement des remboursements de prêt²; communication peu évidente avec le client s'il reprend un prêt successif aux conditions classiques de la banque lorsque le projet sera terminé.

On peut aussi penser au risque de détournement de l'objet du prêt, dans le cas où un client conserverait 50% de son prêt en cash pour réaliser un remboursement par anticipation et bénéficier ainsi *abusivement* de la subvention du dispositif.

² Par opposition à un fonds de garantie ou un fonds qui ne subventionnerait que le taux d'intérêt

3.3 Recommandations de mécanismes incitatifs pour favoriser l'accès au financement des TPME des filières pierre et argile

3.3.1 Mettre en place des mécanismes incitatifs portant sur l'équipements et le fonds de roulement

Pour atteindre un volume significatif de bénéficiaires, nous recommander de mettre en place des mécanismes d'incitation ciblant à la fois l'équipement et le fonds de roulement.

Les mécanismes d'incitation (en garantie, bonification d'intérêt ou subvention du remboursement) ne couvrant que le fonds de roulement n'attireraient probablement que quelques entreprises, dans la mesure où l'étude des portefeuilles de prêt des IF et l'enquête conduite auprès d'un échantillon d'entreprises ont révélé une faible demande pour des prêts de fonds de roulement.

Par contre, si le mécanisme porte sur des crédits mixtes équipement + fonds de roulement, la demande de prêt pourrait être plus importante.

Il est important que les mécanismes d'incitation qui soutiennent l'acquisition d'équipements facilitent également le financement des besoins en fonds de roulement. En effet, lors de l'acquisition d'un actif productif, les capacités de production sont accrues et nécessitent un plus grand fonds de roulement, que les entreprises ont du mal à préfinancer, notamment celles du secteur pierre qui encourent des délais de paiement. En outre, si l'actif est financé par de la dette, son remboursement affaiblit également la trésorerie des entreprises et donc leur capacité à financer leurs coûts de production.

Les IF (BRD notamment) comme les opérateurs d'appui techniques estiment que le financement du fonds de roulement est un enjeu pour les entreprises qui accèdent à de nouveaux équipements productifs.

3.3.2 Travailler avec les banques et IMF commerciales

Un programme visant à faciliter l'accès au financement des TPME des filières pierre et argile aurait intérêt à s'appuyer sur les banques et institutions de microfinance commerciales, plutôt qu'agir en direct avec les entreprises. En effet, étant donné le taux de bancarisation élevé des TPME et le maillage géographique des IF au Rwanda, les acteurs du secteur financier représentent de bons intermédiaires pour pouvoir identifier et appuyer les entreprises du secteur. En outre, la mise en place de mécanismes d'incitation, de couverture du risque ou de réduction du coût du crédit s'appuyant sur les IF est un gage accru de durabilité, compte tenu de la relation de moyen terme qu'elles entretiennent avec les entreprises.

Il est possible pour un dispositif de fonctionner par appels à projet pour cofinancer l'acquisition d'actifs productifs. En revanche, en matière de financement du fonds de roulement, cela ne sera pas pertinent car la mobilisation de ce type de crédit doit se faire à des moments précis dépendant du carnet de commandes des entreprises.

3.3.3 Mettre en place un fonds de garantie de portefeuille

L'accès des entreprises à des prêts *adaptés* est tributaire de leur capacité à mobiliser des garanties foncières suffisantes, une contrainte génératrice d'inégalités. Le secteur bancaire et IMF ne paraît pas faire usage d'autres types de garanties plus adaptées aux entreprises, comme l'affacturage par exemple. Ainsi, la croissance des entreprises se voit pénalisée par un manque d'accompagnement financier.

La sécurisation du risque crédit par la mise en œuvre de garanties financières adaptées constitue un levier important pour augmenter l'offre de crédit offerte par le secteur bancaire/IMF aux entreprises.

L'ensemble des IF considère que le principal levier de facilitation de l'accès au financement serait l'accès à un **fonds de garantie de portefeuille** avec des modalités d'intervention souples. Le fonds devrait être placé sur un compte ouvert auprès d'un organisme tiers. Ces garanties pourraient couvrir le découvert - un instrument de crédit souple qu'un entrepreneur peut solliciter quand il en a besoin sans l'avoir

planifié, par exemple en cas de délais de paiement inattendu d'un client, comme les lignes de crédit remboursables.

Les engagements en garantie devraient se faire sur validation des dossiers par les banques, sans double instruction par l'organisme hébergeant le fonds de garantie, afin de garantir la rapidité du processus d'octroi. Cela est en particulier important pour les demandes de prêts de trésorerie, qui correspondent à des surplus de commandes client.

Le taux de couverture attendu est de 50 à 70%.

Les appels de garantie devraient donner lieu au paiement d'une avance sur premier appel des banques pour les emprunteurs en PAR90, seuil qui correspond à une augmentation importante du niveau de provisionnement des crédits que doivent réaliser les banques.

En parallèle, la banque doit entamer la procédure de saisie des garanties foncières. Le solde est déterminé à la clôture du prêt et fait l'objet d'un versement complémentaire du fonds ou d'un remboursement par la banque.

Le fonds de garantie devrait avoir une taille correspondant à environ 10-15% de l'encours de prêt visé. Ce pourcentage est une estimation légèrement majorée du taux de défaut observé dans le secteur actuellement, l'indicateur retenu pour ce faire étant le PAR30.

Enfin, si le coût de fonctionnement du mécanisme de garantie est pris en charge par un bailleur de fonds, il permettra des réductions supplémentaires du coût du crédit : il pourrait se substituer à BDF ou FAGACE, qui facturent à la banque bénéficiaire un coût d'1 à 2% du prêt, répercuté sur l'emprunteur, et à une partie des garanties foncières, dont les formalités de constitution et d'enregistrement représentent également des charges pour l'emprunteur.

3.3.4 Subventionner les prêts d'équipement aux entreprises

De notre point de vue, subventionner un prêt n'a pas vraiment de sens sur le plan économique pour un crédit de trésorerie. En effet ce sont des prêts de court terme dont le montant est directement aligné sur le chiffre d'affaires de l'emprunteur ; celui-ci est donc théoriquement capable de rembourser le principal du prêt, dès lors que son activité est rentable.

En revanche, si l'on s'intéresse aux prêts d'équipement, ceux-ci se remboursent par le bénéfice dégagé par l'activité de l'entreprise. Subventionner une partie d'un prêt d'équipement (en principal et éventuellement en intérêt) permet à l'entreprise de conserver une part plus importante de son bénéfice, tout en réduisant le risque pris par l'institution financière. La mise en place d'une telle facilité par un bailleur de fonds serait donc avantageuse à la fois pour le secteur productif et pour le secteur financier. Par ailleurs, elle permettrait de négocier une diminution du taux d'intérêt avec l'institution financière.

Les mécanismes de type performance-based grants, basés sur le remboursement, ont l'avantage d'apporter une incitation complémentaire à la réussite du projet objet de l'emprunt, mais le défaut d'augmenter inutilement le montant de l'emprunt initial, et donc le coût du financement du projet. En outre, l'accès à l'emprunt reste contraint par la disponibilité des garanties. Bien que globalement bien accueilli par les IF, un tel dispositif aurait donc l'inconvénient de ne bénéficier qu'à des entreprises déjà en mesure d'accéder à un prêt, car disposant de suffisamment de garanties.

3.3.5 Bonifier le taux d'intérêt des prêts aux entreprises ?

Subventionner le taux d'intérêt est un mécanisme intéressant, car il permet à l'entreprise d'augmenter sa marge nette bénéficiaire, en diminuant le coût du crédit, sans réduire la rentabilité du crédit pour la banque.

Toutefois, les niveaux de taux d'intérêt n'ont pas été évoqués comme une contrainte par la majorité des entreprises et des IF. Il faut en outre noter que la bonification des taux implique une forme de distorsion du marché.

Le taux d'intérêt est en réalité un indicateur corrélé au coût des ressources et au risque crédit encourus par le prêteur. Si les prêts étaient dé-risqués par un mécanisme de garantie approprié, les IF interrogées se montreraient prêtes à diminuer leur taux d'intérêt d'1 à 2 points. Cette solution est préférable à la bonification directe du taux d'intérêt, car les ressources du fonds de garantie ne sont consommées que par les emprunteurs en défaut, elles peuvent donc générer un effet de levier et disposer d'une durabilité plus importante (c'est aussi vrai par rapport au mécanisme de performance-based grant).

3.3.6 Mettre en place une ligne de crédit à bas coût pour le secteur des IF commerciales

Ce besoin ne paraît pas pertinent pour les banques : leurs hauts niveaux de liquidités leur permettent de financer les prêts sur leurs propres ressources.

En revanche, les IMF semblent avoir plus de difficultés à accéder à des ressources bon marché. Le financement de leur fonds de crédit par des lignes de subvention ou de crédit à bas coût est donc un mécanisme utile à mettre en place. Il convient de ne pas s'ingérer dans la politique de crédit des IF, notamment les taux d'intérêts, au risque d'impacter sur leur appétence à développer leurs opérations de financement du secteur ciblé.

3.3.7 Mettre en place des formations et un accompagnement des entrepreneurs en gestion financière

Nous avons constaté lors de nos visites terrain un manque de suivi comptable de la part des entrepreneurs, des connaissances insuffisantes en matière de gestion du fonds de roulement et des réserves, même de la part d'entreprises de taille intermédiaire. L'absence d'éléments comptables et de trésorerie probants, l'élaboration de business plans inadaptés, constituent des freins à une bonne évaluation de leurs besoins financiers et de leurs capacités de remboursement par les agents de crédit. Pourtant, la croissance du marché de la construction offre des opportunités que les entreprises pourraient saisir si elles disposaient des compétences et des financements adaptés.

Une activité de coaching et formation pourrait aider celles-ci à renforcer leurs capacités de gestion financière, de gestion des stocks, leur suivi comptable et de trésorerie, et faire un meilleur usage de produits financiers tels que le découvert ou la ligne de crédit remboursable.

Cette action devrait aller de pair avec une sensibilisation accrue des IF dans l'importance d'effectuer des analyses économiques poussées des demandes de prêt, car les IF rwandaises ont tendance à se focaliser excessivement sur l'appréciation des garanties dans l'analyse du risque crédit, au détriment des analyses de rentabilité des projets.

3.3.8 Renforcer les synergies entre IF et organisations d'appui (BDS)

IF et organisations d'appui offrant des services BDS gagneraient à établir des partenariats forts pour améliorer l'inclusion financière des entrepreneurs. En effet, ces organisations, qui travaillent en étroite collaboration avec les opérateurs des deux chaînes de valeurs peuvent contribuer à diminuer le risque d'asymétrie de l'information, permettant ainsi aux IF de prendre de meilleures décisions.

