

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A TROIS-RIVIERES**

**Mémoire présenté à  
Université du Québec à Trois-Rivières**

**Comme exigence partielle  
de la maîtrise en économie et gestion des systèmes de petites et  
moyennes dimensions**

**Par  
Kalé Adotévi**

**Les structures de financement qui soutiennent la création de  
petites et moyennes entreprises au Togo:  
une étude exploratoire**

**Avril 1991**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## **RÉSUMÉ**

La présente étude s'intéresse au phénomène de la création d'entreprises en mettant un accent particulier sur les structures de financement qui soutiennent l'établissement d'une PME au Togo et les variables susceptibles d'influencer la recherche de financement par le créateur d'entreprise togolais. Ainsi, elle met en relief les sources de financement privilégiées par le créateur d'entreprise, les personnes ressources impliquées dans le processus d'acquisition des ressources financières et leurs rôles respectifs, les facteurs déterminants dans l'acquisition des ressources financières et les difficultés qui lui sont liées. L'étude se termine par la proposition de moyens susceptibles de favoriser l'acquisition de ressources financières par les créateurs d'entreprises et donc d'aider au succès de la création d'entreprises au Togo.

La réalisation de cette étude s'est faite, dans un premier temps, par l'élaboration d'un cadre théorique à partir d'études sur la création d'entreprises et son financement. Celui-ci a permis la conception d'un questionnaire qui a servi de support à une enquête menée au Togo auprès de deux échantillons constitués de 17 PME manufacturières et de 5 institutions financières.

L'enquête a révélé que les comportements d'acquisition des ressources financières par les créateurs d'entreprises sont fonction des caractéristiques

de ces derniers et de leurs projets. Les sources majeures de financement sont l'apport personnel et les banques. La contribution de la famille et des amis personnels de l'entrepreneur est peu importante pour ce qui est des ressources financières, mais elle apparaît surtout au niveau de l'apport de garanties et d'informations et conseils relatifs à la recherche de financement. D'une manière générale, l'implication des membres des réseaux des créateurs d'entreprises dans le processus d'acquisition du financement reste faible.

Le manque de formation et d'information, ajouté à celui de garanties, de fonds propres et à certaines contraintes ou insuffisances de l'environnement financier, institutionnel et de marché, empêchent les créateurs d'entreprises de présenter des études de projets rentables aux bailleurs de fonds et d'avoir accès aux ressources financières nécessaires à la réalisation de leurs projets.

Aussi, l'amélioration de l'accès des créateurs d'entreprises aux ressources financières, afin de favoriser le succès de la création d'entreprises, nécessite la prise en compte de tous les aspects du phénomène. En effet, les différentes actions qui viseraient à sensibiliser, former, informer, encadrer, insérer les entrepreneurs dans les réseaux de la création d'entreprises, en général, et dans les différents réseaux de financement, en particulier, et à créer un environnement propice à leurs initiatives, devraient être intégrées dans un processus global de promotion de l'entreprenariat togolais.

## REMERCIEMENTS

Parmi tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail, nous tenons à remercier notre directeur de mémoire Monsieur Pierre-André Julien pour son encadrement efficace tout au long de cette étude ainsi que nos lecteurs Messieurs André Belley et André Joyal pour les conseils avisés qu'ils nous ont prodigués.

Nous adressons également nos remerciements au personnel de la Banque Togolaise de Développement (B.T.D.), en particulier à Monsieur Mensavi L. Mensah, à celui de la Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie (C.C.A.I.T.), en particulier à Monsieur Broom, ainsi qu'à Messieurs Nimoh Pouli et Douato A. Soédjédé de L'Université du Bénin, pour la disponibilité dont ils ont fait preuve lors de notre enquête sur le terrain. Nous ne saurions passer sous silence l'importante collaboration des entrepreneurs et des cadres d'institutions financières, qui ont bien voulu nous livrer les informations nécessaires à cette étude et à qui nous disons spécialement merci.

Enfin, nous exprimons notre reconnaissance au Programme Canadien de Bourse de la Francophonie qui a grandement contribué à notre succès.

## TABLE DES MATIERES

	Pages
RÉSUMÉ .....	i
REMERCIEMENTS .....	iii
TABLES DES MATIERES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES FIGURES .....	xii
SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS .....	xiii
INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE: ANALYSE CONCEPTUELLE</b>	
CHAPITRE 1- PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 L'importance de la PME et de l'entrepreneur.....	4
1.2 Les conditions préalables.....	6
1.3 La réalité.....	10
CHAPITRE 2- ANALYSE DE LA LITTÉRATURE.....	14
2.1 Définitions de la PME.....	14
2.1.1. Définitions de la PME dans les pays industrialisés....	15
2.1.2. Définitions de la PME dans pays en développement ..	18
2.1.3 Définitions de la PME au Togo.....	21
2.2 Les sources de financement de la création d'entreprises..	25
2.2.1. Les sources de financement informelles .....	26

2.2.2.	Les sources de financement formelles. ....	29
2.2.2.1.	Les sources d'emprunt. ....	29
a)	Les banques. ....	29
b)	Les autres sources de dettes. ....	32
2.2.2.2	Les sources de fonds propres : les firmes spécialisées de capital de risque et la bourse	32
a)	Les firmes spécialisées de capital de risque ...	32
b)	La bourse. ....	33
2.2.2.3	Les interventions gouvernementales ....	34
2.3	Les critères de décision des bailleurs de fonds des secteurs formel et informel. ....	42
2.4	L'entrepreneur face aux différentes sources de financement. ....	47
2.4.1.	Les caractéristiques et le comportement des créateurs. ....	47
2.4.2.	Les réseaux d'affaires et le financement de l'entreprise. ....	52

## **DEUXIEME PARTIE: APPLICATION**

CHAPITRE 3-	CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE ....	60
3.1.	Discussion générale sur les études et élaboration du cadre conceptuel spécifique ....	60
3.2	Explication du cadre conceptuel spécifique ....	65
3.3.	Définition des concepts et des variables. ....	68
3.4	Problèmes, objectifs et intérêts de la recherche ....	72
3.4.1.	Formulation du problème de recherche. ....	72

3.4.2. Formulation des objectifs de recherche. ....	74
3.4.3. Formulation des intérêts de la recherche. ....	74
CHAPITRE 4- METHODOLOGIE. ....	76
4.1    Informations et sources d'information nécessaires. ....	76
4.1.1. Les données secondaires. ....	76
4.1.2. Les données primaires. ....	79
4.2.    Type d'étude. ....	80
4.3.    Instrument de recherche. ....	80
4.4.    Population et échantillonnage. ....	82
4.4.1. La population. ....	82
4.4.2. Cadre d'échantillonnage et unités d'échantillonnage. ...	84
4.4.3. Méthode d'échantillonnage, tailles des échantillons et procédure d'enquête. ....	85
CHAPITRE 5- RESULTATS DE L'ENQUETE ET DISCUSSION. ....	86
5.1.    Description des échantillons. ....	86
5.1.1. Profils des créateurs d'entreprises et de leurs entreprises. ....	86
5.1.2. Profil des institutions financières. ....	94
5.2.    L'acquisition du financement par le créateur d'entreprise. ....	98
5.2.1. Les sources de financement utilisées et leur importance. ....	98
5.2.2. Types d'entrepreneurs et types de sources de financement. ....	104
5.2.2.1. Caractéristiques personnelles de chaque type de créateur. ....	108



5.2.2.2.	Caractéristiques du projet. ....	114
a.	L'investissement initial . . . . .	114
b.	L'étude de faisabilité . . . . .	116
c.	Entreprises individuelles ou associations . . . . .	118
d.	Autres caractéristiques . . . . .	120
5.2.3.	Les critères de décision d'octroi de financement des bailleurs de fonds . . . . .	123
5.2.4.	Les conditions de financement de la création d'entreprises. . . . .	127
5.2.5.	Les réseaux d'affaires et l'acquisition du financement . . . . .	133
5.3	Les freins à l'accessibilité au financement . . . . .	143
5.3.1	Les facteurs de freins liés au créateur d'entreprise et à son projet. . . . .	146
5.3.2	Les facteurs de freins liés aux prêteurs. . . . .	152
5.3.3	Les facteurs de freins liés à l'environnement. . . . .	160
5.4	Suggestions pour favoriser l'entrepreneuriat au Togo. . . . .	163
CONCLUSION GÉNÉRALE. . . . .		179
RÉFÉRENCES. . . . .		188
ANNEXES. . . . .		202
Annexe 1	Questionnaire destiné aux entrepreneurs: les structures de financement qui soutiennent la création d'entreprises au Togo. . . . .	203
Annexe 2	Questionnaire destiné aux institutions financières: les structures de financement qui soutiennent la création d'entreprises au Togo. . . . .	220

## **LISTE DES TABLEAUX**

			Pages
Tableau	1.1	Les conditions qui favorisent l'émergence des entreprises . . . . .	7
Tableau	2.1	Les critères de définition des PME dans les pays industrialisés (PI) et dans les pays en développement (PVD) . . . . .	23
Tableau	2.2	Les sources informelles de financement de la création d'entreprises . . . . .	37
Tableau	2.3	Les sources formelles de financement de la création d'entreprises . . . . .	39
Tableau	2.4	Les critères de décision des bailleurs de fonds (sources de financement formelles) . . . . .	44
Tableau	3.1	Problèmes, objectifs et intérêts de la recherche. . .	73
Tableau	5.1	Caractéristiques personnelles des créateurs d'entreprises . . . . .	87
Tableau	5.2	Caractéristiques des entreprises . . . . .	92

Tableau 5.3	Caractéristiques des institutions financières. ....	95
Tableau 5.4	Importance des sources de financement utilisées lors de la création d'entreprises et préférences des entrepreneurs en matière de sources de financement. ....	99
Tableau 5.5	Comportement d'acquisition de financement à la création d'entreprises. ....	105
Tableau 5.6	Répartition des créateurs selon le comportement d'acquisition de financement. ....	107
Tableau 5.7	Types de créateurs et acquisition du financement. ....	109
Tableau 5.8	Caractéristiques peu importantes. ....	121
Tableau 5.9	Les critères de décision d'octroi de crédit des institutions financières et leur importance. ....	124
Tableau 5.10	Créateurs ayant satisfait ou n'ayant pas satisfait à des exigences avant obtenir du financement. ....	128
Tableau 5.11	Exigences des institutions financières et conditions remplies par les créateurs d'entreprises. ....	129
Tableau 5.12	Types de garanties offertes par les créateurs "ouverts". ....	131

Tableau 5.13	Importance des rôles des membres des réseaux du créateur dans le financement du projet d'entreprise . . . . .	135
Tableau 5.14	Créateurs ayant utilisé des réseaux d'affaires pour l'acquisition du financement . . . . .	139
Tableau 5.15	Types de créateurs et types de réseaux d'affaires lors de l'acquisition du financement . . . . .	141
Tableau 5.16	Degré de facilité d'obtention du financement . . . . .	144
Tableau 5.17	Facteurs de freins à l'accessibilité au financement selon les entrepreneurs et selon les institutions financières . . . . .	145
Tableau 5.18	Conditions difficiles à satisfaire par les créateurs d'entreprises. . . . .	146
Tableau 5.19	Principaux reproches adressés aux banques selon les entrepreneurs . . . . .	153
Tableau 5.20	Temps nécessaire à l'obtention du financement auprès des institutions financières au moment de la création d'entreprises selon les entrepreneurs. . . . .	155
Tableau 5.21	Fréquence des services offerts aux dirigeants de PME selon les institutions financières. . . . .	157

Tableau 5.22	Mesures à prendre pour améliorer l'accès des créateurs de PME aux ressources financières, selon les entrepreneurs et les institutions financières. . . . .	164
Tableau 5.23	Suggestions pour favoriser l'acquisition du financement par le créateur d'entreprise . . . . .	167

**LISTE DES FIGURES**

	Pages
Figure 3.1 Schéma théorique de l'acquisition du financement par le créateur d'entreprise .....	64
Figure 4.1 Ordinogramme des informations nécessaires (entreprises).....	77
Figure 4.2 Ordinogramme des informations nécessaires (institutions financières).....	78

**SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS**

ANCE	Agence Nationale pour la Création d'Entreprise
BIT	Bureau International du Travail
BTD	Banque Togolaise de Développement
CCAIT	Chambre de Commerce d'Agriculture et d'Industrie du Togo
CTI	Centre Togolais des Investisseurs
DIVAE	Division Assistance aux Entreprises
FGCET	Fonds de Garantie de Crédit aux Entreprises Togolaises
FPPS	Fonds de Participation aux Prestations de Services
GE	Grande entreprise
ME	Moyenne entreprise
MICT	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie
PE	Petite entreprise
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PVD	Pays en développement

## **INTRODUCTION**

L'intérêt croissant que l'on porte aux petites et moyennes entreprises (PME) se manifeste par le développement de politiques et programmes pour encourager l'initiative privée et soutenir la PME, par la création d'organismes visant à créer un environnement favorable à ce type d'entreprise et enfin par l'existence de nombreuses recherches pour mieux comprendre les PME, identifier leurs besoins afin de leur apporter une aide adéquate.

C'est dans cette dernière optique que nous nous intéressons au phénomène de la création d'entreprises en tentant d'étudier les différentes structures qui soutiennent le futur propriétaire-dirigeant lors de sa recherche de financement pour concrétiser son projet d'entreprise. Cette recherche s'inscrit donc dans le cadre des actions qui visent à promouvoir le développement des PME et va ainsi dans le même sens que la nouvelle politique de développement économique initiée par les pouvoirs publics togolais et basée sur l'initiative privée.

Ainsi, la préoccupation majeure qui guidera notre travail sera de favoriser le développement de l'entrepreneuriat par la recherche de moyens pour créer des structures adéquates de soutien aux créateurs d'entreprises. Si notre étude met un accent particulier sur celles qui soutiennent l'acquisition du financement, c'est parce que celle-ci est évoquée par les



entrepreneurs comme étant le problème majeur rencontré au moment de la création d'entreprises.

Il faut toutefois souligner que le but de l'étude n'est pas d'évaluer les politiques et les mesures conjointes qui visent à promouvoir les PME, mais plutôt de déterminer la mesure dans laquelle les futurs propriétaires-dirigeants de PME font recours aux différentes structures formelles et informelles dont ils disposent pour satisfaire leurs besoins de financement, ainsi que de déterminer les différents facteurs qui affectent leurs relations avec leur environnement, lors de la recherche de financement.

L'étude étant exploratoire, elle permet d'entrer en contact avec le phénomène de la création d'entreprises au Togo et de certains problèmes majeurs qui lui sont inhérents. Elle devrait enfin permettre de proposer des solutions pour mieux appréhender et encourager la création d'entreprises.

**PREMIERE PARTIE**  
**ANALYSE CONCEPTUELLE**

## **CHAPITRE 1**

### **PROBLÉMATIQUE**

#### **1.1 L'importance de la PME et de l'entrepreneur**

Aujourd'hui, l'importance de l'entrepreneur et de la PME au niveau de la création d'emplois et du développement économique est définitivement reconnue, tant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement.

Dans ces premiers, l'on a vu, ces dix dernières années, un essor considérable des petites et moyennes entreprises. En effet, ces dernières jouent un rôle stratégique capital dans le tissu industriel et commercial de ces pays. Les quelques chiffres suivants illustrent cette affirmation:

- aux Etats unis, en 1982, les entreprises de moins de cent employés représentaient 88,8% du total des entreprises et comptaient 39,5% des emplois (Julien et a/ 1988);
- au Québec, entre 1986 et 1987, la croissance de l'emploi dans les PME représentaient 93,4% de l'augmentation totale de l'emploi contre 6,6% pour les grandes entreprises. (MICT, 1990)
- en France, en 1986, les entreprises de moins de 50 employés représentaient 98,8% des 2 851 985 établissements recensés par l'INSEE et comptaient 49,9% des effectifs employés, et en 1983,

réalisaient 33,5% des ventes, 32,9% des investissements et près de 25% des ventes à l'exportation (Devilliers, 1986).

D'où l'intérêt porté à la création et au développement des PME car il ne fait aucun doute que l'avenir économique des pays industrialisés repose en grande partie sur la petite et moyenne entreprise et sur sa capacité à générer la croissance et par conséquent l'emploi. De ce fait, diverses actions ont été mises en œuvre afin de faciliter la tâche à ceux qui veulent créer des entreprises.

Le Togo, à l'instar de nombreux pays africains, ne fait pas exception à la règle: les responsables du développement économique et social ont également pris conscience du rôle que les PME peuvent jouer dans le redressement et la consolidation de l'économie; notamment dans l'accroissement de la production nationale, dans la réduction de la dépendance vis-à-vis des pays développés et surtout dans la réduction du chômage. En effet, l'échec des politiques de développement adoptées au lendemain de l'indépendance et matérialisées par la mise en place de vastes programmes d'investissement (création de grandes sociétés d'Etat, investissement dans l'infrastructure, l'hôtellerie de luxe, les bâtiments administratifs.) a contraint le gouvernement à définir une nouvelle politique de développement industriel mettant l'accent sur la PME nationale (Lamboni, 1989).

## **12. Les conditions préalables**

Ce regain d'intérêt pour la PME s'est concrétisé par diverses actions en vue d'assurer aux promoteurs qui se manifestent, un environnement propice à la concrétisation de leurs projets.

Le Japon, dès 1948, créait l'agence MITI dont l'un des principaux objectifs était de favoriser son intégration aux échanges internationaux. En France, l'Agence Nationale pour la Création d'entreprises (ANCE), a pour objectifs de sensibiliser des jeunes et des salariés de grandes entreprises à la création d'entreprises et de les aider sur le plan juridique, fiscal, financier et administratif (Julien et a/ 1988). Dans les pays en développement, il a été créé par le BIT, des programmes de développement des petites entreprises (BIT, 1982). Au Togo, nous trouvons le Centre togolais des investisseurs (CTI) , qui joue un rôle d'organisation lors de la mise en place d'un projet d'investissement; la Division Assistance aux Entreprises (DIVAE) chargée d'offrir une gamme appropriée de services à la gestion; le Fonds de Participation aux Prestations de Services (FPPS) dont le but est d'aider les promoteurs à couvrir une partie des dépenses liées aux services des bureaux d'études nationaux; le Fonds de Garantie des Crédits aux Entreprises Togolaises (FGCET) qui facilite, par la garantie qu'il délivre, l'accès des entreprises togolaises aux crédits nécessaires à leur développement; ces exemples illustrent bien cet effort de la promotion de la PME.

Ces initiatives se justifient par le fait que l'émergence des PME nécessitent la présence de certains facteurs comme le montre le tableau 1.1.

**Tableau 1.1**

**Les conditions qui favorisent l'émergence des entreprises**

<b>Auteurs Facteurs</b>	<b>Pennings (1980)</b>	<b>Sweeney (1982)</b>	<b>Bruno et Tyebjee (1982)</b>	<b>Burch (1987)</b>	<b>Belley (1989)</b>
<b>Milieu urbain</b>	La densité et la diversité de la population des entreprises favorisent la création d'autres entreprises.				
<b>Degré de concentration des entreprises</b>	Faible.				Faible.
<b>Cycle de croissance de l'industrie</b>	Premiers stades.				Phase de croissance.
<b>Ressources financières</b>	Indispensables (capital-risque).	Indispensables (capital-risque, prêts bancaires).	Indispensables.	Indispensables (capital-risque, prêts-bancaires à un coût raisonnable).	Indispensables (capital-risque).
<b>Main-d'œuvre</b>	Indispensable, à un coût raisonnable.	Compétente, bon marché.	Expérimentée.		Spécialisée et non spécialisée, à un coût raisonnable.

**Tableau 1.1 (suite)**

<b>Auteurs</b>	<b>Pennings (1980)</b>	<b>Sweeney (1982)</b>	<b>Bruno et Tyebjee (1982)</b>	<b>Burch (1987)</b>	<b>Belley (1989)</b>
<b>Facteurs</b>					
<b>Marché fournisseurs, terrains</b>	Ressources énergétiques bon marché.	Matériaux équipements, locaux bon marché.	Accessibilité aux fournisseurs, clients et aux nouveaux marchés. Disponibilité de terrains.		Ce facteur n'est pas nécessaire, varie selon le type d'industrie
<b>Infrastructures</b>	Collèges, universités.		Proximité des universités, infrastructures de transport.	Télécommunications, transport, réseaux de distribution	
<b>Services de support</b>	Services de support (consultants).	Services de conseils et de support.	Services de conseils et de support.	Information, formation, conseils.	Services de conseils et de support.
<b>Interventions du gouvernement</b>	subventions, système fiscal et réglementations souples.	Système fiscal souple, aide gouvernementale: achat des produits des entreprises.	Politiques gouvernementales favorables (taxes faibles).	Subventions gouvernementales, commerce libre, réglementations et système fiscal souples.	Fiscalité, programmes et réglementations gouvernementales souples.
<b>Interventions des grandes entreprises</b>		Sous-traitance, achat des produits des petites entreprises.		Sous-traitance, achat des produits des petites entreprises, financement de la commercialisation de ces produits.	

Selon Julien (1985), l'environnement favorable au développement de la PME suppose l'existence d'un marché minimal, un potentiel d'entrepreneurship qui peut s'exprimer et diverses ressources complémentaires aux entreprises. Pour Sweeney (1982), les composantes de l'environnement favorables à la création d'entreprises sont: l'existence d'organismes financiers ou techniques sensibles à la création d'entreprises et adoptant une attitude positive; la disponibilité de la main-d'œuvre; les facteurs géographiques et climatiques; la diffusion de la technologie; la disponibilité de locaux bon marché; l'aide de l'Etat et des grandes entreprises (par l'achat des produits); les services d'information et de conseils dans les activités de gestion. Bruno et Tyebjee (1982) relèvent les facteurs suivants: la disponibilité de capital de risque; la présence d'entrepreneurs expérimentés; l'existence d'une main-d'œuvre qualifiée; l'accessibilité aux clients ou aux nouveaux marchés; des politiques gouvernementales favorables; la proximité d'universités, des infrastructures de transport; la disponibilité de terrains aménagés; une population réceptive; la disponibilité de services de support; des conditions de vie favorables. Burch (1986) définit également les conditions de base qui favorisent l'essor de l'entrepreneuriat. Il s'agit de sources de financement importantes, de l'éducation et de la formation; d'infrastructures publiques et privées efficaces tels que les systèmes de télécommunication, les transports et réseaux de distribution; des lois commerciales uniformes et des règlements souples; d'un système fiscal souple et simplifié; d'un commerce libre; du support des grandes entreprises (sous-traitance, achat de produits.); de la recherche pour le développement des idées, etc.



Bien que les auteurs ne s'entendent pas sur toutes les conditions ci dessus-citées, on remarque aisément un point qui leur est commun: outre les services de support et les interventions gouvernementales qui sont fréquemment citées, la disponibilité de ressources financières, et en particulier de capital de risque, semble être d'une importance primordiale pour le succès de la création d'entreprises.

### **13. La réalité**

Cependant, ces facteurs qui favorisent l'émergence des PME et assurent le succès de leur établissement, ne sont pas toujours présents dans les pays africains. De ce fait, les entrepreneurs rencontrent d'énormes difficultés lors de la création et du démarrage de leurs entreprises; celles associées à la réunion de capitaux (qui en général sont constitués des capitaux hors exploitation tels que les frais d'établissement et surtout des capitaux engagés dans l'exploitation et qui comprennent les immobilisations et le fonds de roulement) sont les plus fréquemment citées. En effet, beaucoup d'enquêtes révèlent que les fondateurs d'entreprises attribuent les difficultés et freins de leur création au manque de moyens financiers.

Ainsi, selon Caspar et a/ (1985), les PME souffrent cruellement d'un manque de fonds propres, situation parfois gênante au démarrage mais beaucoup plus cruelle aux premières phases de développement pour faire face aux dépenses nouvelles de toutes sortes et pour accroître leur capacité d'endettement. Le rapport "Les PME au Québec. État de la situation, 1988" (Gouvernement du Québec, 1988) abonde dans ce sens en soulignant le problème de la sous-capitalisation des PME, en particulier de celles en démarrage, qui se heurtent à la méfiance naturelle des institutions

prêteuses à l'égard des projets de création d'entreprises du fait de leur taux d'échec élevé. Enfin, Yeatman (1983) rejoint ces deux auteurs en affirmant que l'un des problèmes les plus importants de la création d'entreprises est la recherche de fonds propres.

Ce problème se pose avec plus d'acuité dans les pays africains où le capital est en général rare. Ainsi, les petits entrepreneurs de ces pays penseraient eux aussi que leur problème majeur, sinon l'unique, est le manque d'accès au financement (Harper, 1987). Au Togo, comme ailleurs, le manque de financement est relevé par Amsalem (1984) et des entreprises se voient obligées de fermer leurs portes ou de fonctionner au très faible niveau d'activité que permet leur fonds de roulement. Harper (1987) ajoute également que, dans les pays en développement (PVD), beaucoup de petits entrepreneurs renoncent à créer des entreprises à cause de l'insuffisance de capital initial.

Mais, peut-on imputer la difficulté que les créateurs d'entreprises éprouvent à réunir des capitaux uniquement à la non disponibilité de ressources financières?

Dans les pays industrialisés, on assiste à un paradoxe car, d'une part, il y existe une aide fiscale et financière importante et diversifiée pouvant répondre à la plupart des besoins de financement des PME et des projets de création d'entreprises, et d'autre part, les créateurs réels et potentiels mettent souvent au premier plan le problème d'argent et le manque de compréhension des bailleurs de fonds. De leur côté, ces derniers avancent

comme argument les risques importants qui caractérisent la création de PME.

En ce qui concerne les pays africains, on peut être étonné par l'écart qui existe entre les efforts déployés par les institutions financières et les résultats de leurs initiatives. Au Togo en particulier, l'extrême difficulté qu'ont les entreprises nouvelles à se financer est paradoxale à la position de surliquidité des banques qui prêtent peu aux PME (Amsalem, 1984) du fait, selon elles, du manque de dossiers bancables et ce malgré les politiques incitatives menées par les autorités publiques. Il semble donc que les institutions en général et les établissements financiers, gouvernementaux ou non des pays africains, ne soient pas toujours conçus pour contribuer au développement des PME (Neck, 1981). Koffi abonde dans ce sens en affirmant que toutes les structures de soutien direct ou indirect à la promotion des entreprises souffrent de l'absence d'une politique globale et bien coordonnée en faveur des PME, car leurs actions sont menées avec des moyens insuffisants et restent ponctuelles et partielles.

Ainsi, en plus de la disponibilité de capital, il semble important, pour favoriser l'accès des créateurs de PME aux ressources financières, de mettre en place des structures de financement organisées de façon à ce que les créateurs d'entreprises puissent se procurer des fonds en quantité et en diversité suffisantes et soient capables de les utiliser à bon escient.

De ce qui précède, l'on se rend compte que les gouvernements des pays africains font face à un dilemme: d'une part, leurs pays ne possèdent pas les prérequis, en particulier les structures de financement, qui favorisent la

création d'entreprises; d' autre part, ils cherchent à promouvoir l'entrepreneuriat; ce qui implique, entre autres, le développement de formes ou réseaux de financement adéquats.

Nous situant dans l'optique d'un responsable du développement économique ou d'un organisme d'aide à la création d'entreprises au Togo, nous formulons notre objectif managérial comme suit: ***favoriser l'entrepreneuriat national au Togo.***

De cet objectif, on peut déduire la question managériale: ***comment développer des structures de financement de façon à favoriser l'entrepreneuriat au Togo ?***

La réalisation de cet objectif managérial suppose l'élimination des barrières au financement de la création d'entreprises et la mise en place de conditions favorables à l'accessibilité aux capitaux pour ceux qui veulent créer des entreprises. Il s'agira d'identifier les difficultés rencontrées par les entrepreneurs ainsi que les besoins de ces derniers, dans le but d'aménager le secteur de la PME et des réseaux de financement pour que les entrepreneurs aient facilement accès aux fonds de démarrage et soient capables de les utiliser à bon escient. L'accent ne devra pas être mis uniquement sur l'amélioration des formules de financement existantes ou la création de nouvelles, mais également sur tous les éléments qui favorisent le financement de l'entrepreneuriat tels que la formation et l'information de toutes les parties concernées: les créateurs d'entreprises et leurs interlocuteurs .

## **CHAPITRE 2**

### **ANALYSE DE LA LITTÉRATURE**

Dans le but d'élaborer un schéma théorique qui constituera le support de notre recherche, notre travail débutera par une analyse de la littérature sur la création de PME vue sous l'angle du financement. Cependant, avant d'entrer dans le vif du sujet, il s'agit de faire une courte recension des définitions des PME élaborées par les différents auteurs.

#### **2.1 Définitions de la PME**

La nécessité de définir la PME apparaît à différents niveaux. À titre d'exemple, des définitions ont été élaborées non seulement à des fins fiscales, mais également dans l'intention d'établir des catégories d'entreprises éligibles pour divers types de financement privilégiés ou pour toute autre sorte de programme gouvernemental (sous-traitance, vente de produits ou services aux organismes gouvernementaux). Cependant, le concept de PME reste relativement flou. En effet, il existe un grand nombre de définitions distinctes (scientifiques, juridiques, légales et administratives), celles-ci variant selon les pays et même selon les besoins et objectifs spécifiques des chercheurs ou organismes qui les utilisent. Les besoins de ces derniers influencent les types de critères utilisés et ces critères déterminent à leur tour le type de définition obtenue. Cependant, les définitions généralement retenues peuvent être classées en trois catégories:

- les définitions de type quantitatif,
- les définitions de type qualitatif,
- les définitions de type mixte.

### **2.1.1. Définitions de la PME dans les pays industrialisés**

Les paramètres sur lesquels s'appuient généralement les définitions quantitatives de la PME sont le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et la valeur des actifs.

En ce qui concerne le nombre d'employés, celui-ci varie selon les pays. Ainsi, en Belgique, au Danemark et en Irlande, sont considérées comme PME les entreprises ayant 50 employés ou moins. Ce nombre est de 99 en Australie et au Canada; de 200 en Suisse et au Royaume-Uni, de 300 au Japon et de 500 en France, en Italie et aux Etats-Unis (Van Heesch, 1984). Selon statistique Canada, le chiffre d'affaires d'une PME est inférieur à 20 millions de dollars: soit 0 à 2 millions de dollars pour les petites et 2 à moins de 20 millions de dollars pour les moyennes. Quant à la valeur des actifs, le ministère de l'industrie et du commerce du Québec retient le montant maximum de 6 millions de dollars.

L'intérêt des définitions de type quantitatif réside dans le fait que les critères utilisés (surtout celui du nombre d'employés) sont facilement accessibles, contrôlables et mesurables. Cependant, ces définitions restent insuffisantes car elles ne différencient pas les entreprises très capitalisées de celles utilisant surtout de la main-d'œuvre, et ne distinguent pas non plus les entreprises dans tous les secteurs d'activités, les filiales de grandes entreprises ou les franchises. Par ailleurs, certaines caractéristiques, non

moins importantes, de la PME ne sont pas prises en compte dans les définitions de type quantitatif. Elles constituent heureusement la base des définitions de type qualitatif.

C'est ainsi que le *Bolton Report* (1971), dans sa "définition économique" de la PME note que celle-ci:

- possède une petite part de marché,
- est gérée par son (ou ses) propriétaire (s) d'une manière personnalisée,
- est gérée d'une manière indépendante.

Dans le même ordre d'idées, Julien et *a/*(1987) relèvent les six caractéristiques suivantes:

- une centralisation sinon une personnalisation de la gestion,
- une faible spécialisation du travail,
- un processus de décision simple et rapide qui fonctionne selon le schéma "intuition-décision-action",
- un système d'information interne peu complexe,
- un système d'information externe simple dû à un marché relativement proche, soit géographique, soit psychologique,
- la recherche d'un environnement stable malgré l'accélération du changement.

L'intérêt de ces définitions est qu'elles mettent en évidence les problèmes particuliers des PME. Cependant, cette approche semble peu pratique compte tenu de l'absence d'outils de mesure objectifs.

Certaines définitions par contre, regroupent les caractéristiques qualitatives et quantitatives de la PME.

Gérald D'Amboise définit la PME comme suit:

- les dirigeants jouissent d'autonomie décisionnelle; filiales et franchises ne se qualifient pas ,
- l'entreprise réalise moins de 20 millions de dollars de ventes annuelles et occupe moins de 500 employés,
- l'entreprise ne domine pas dans le secteur d'activité économique où elle opère,
- son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders du secteur (Fortin, 1980).

Cette définition a le mérite de faire la synthèse des deux types de définitions précédemment vues. Par ailleurs, elle exclut les filiales et les franchises et, tout comme la définition du *Bolton Report* elle tient compte de la part du marché de l'entreprise. Cependant, elle pose le problème de l'absence d'outils de mesure objectifs.

Les définitions dont il a été fait mention sont issues d'études faites sur les pays développés. Par ailleurs, le concept de la PME défini par les auteurs occidentaux peut difficilement être appliqué dans un contexte de pays en voie de développement et en particulier, en pays africains. Aussi



nous paraît-il opportun de faire une analyse de la littérature consacrée à la définition des PME des PVD.

### **2.1.2. Définitions de la PME dans les PVD**

On ne peut comparer la PME africaine à ses homologues japonaise, européenne ou américaine, d'une part, parce qu'une PME américaine peut être aussi grande sinon plus qu'une grande entreprise africaine et, d'autre part, parce que l'environnement de la PME africaine est tellement différent de celui de la PME occidentale.

Tout comme dans les pays industrialisés, des critères quantitatifs et des critères basés sur un jugement subjectif (style de gestion, méthode d'opération) sont utilisés dans les PVD pour définir la PME. Là encore, les critères quantitatifs sont les plus utilisés: nombre d'employés, actifs, ventes.

L'utilisation de ces critères quantitatifs comporte des difficultés d'application. En ce qui concerne le nombre d'employés, ces difficultés sont dues à la nature saisonnière des emplois dans certaines entreprises, à la prédominance des emplois à temps partiel, à l'utilisation intensive de la main-d'œuvre familiale non rémunérée (les enfants par exemple) (Harper, 1987). Plus encore, la valeur du capital pose des problèmes de mesure car les propriétaires des PME ne font pas de distinction entre leur propriété personnelle et celle de leur entreprise. Par ailleurs, pour ce qui est du capital équipement, la machinerie est généralement vieille ou fabriquée par l'entrepreneur, les locaux sont utilisés aussi bien comme habitation que comme lieu de travail. Ceci rend toute évaluation très arbitraire, voire, peu significative.

Il existe également des définitions qualitatives moins rigoureuses que les précédentes mais plus satisfaisantes car elles mettent en relief les différences opérationnelles essentielles entre les petites et les grandes entreprises.

Dans son étude sur les PME africaines Neck (1981) signale que l'Afrique est caractérisée par de nombreuses entreprises réellement petites, dirigées par des "propriétaires exploitants", hommes de mérite très qualifiés, secondés par quelques aides ou apprentis. Il apparaît que la plupart de ces entreprises ont en moyenne trois employés; le nombre d'employés étant plus important dans les grandes villes (capitales) que dans le reste du pays. Par ailleurs, les activités peuvent être aussi bien traditionnelles (régions rurales) que modernes (telles que les réparations de véhicules à moteur dans les zones urbaines).

L'inconvénient de cette définition est qu'elle ne distingue pas les entreprises du secteur formel ou structuré de celles du secteur informel ou non structuré.

On peut même dire que la distinction entre les secteurs formel et informel est aussi importante sinon même plus importante que celle entre les grandes et petites entreprises; car l'on sait que la majorité des entreprises appartiennent au secteur informel et qu'il n'en existe pas de grandes (Harper, 1987). De telles entreprises sont difficiles à atteindre et il est pratiquement impossible de donner une définition exacte de l'informalité.

Pour sa part, Koffi (1983) caractérise les entreprises privées ivoiriennes, dont la plupart sont des PME, comme étant de création récente (en effet, près de 82% des entreprises ont moins de 10 ans. Ministère du plan); elles sont essentiellement localisées autour d'Abidjan (ville la plus importante); le secteur tertiaire renferme le plus grand nombre d'activités et si la forme sociétaire est préférée par les entreprises inscrites au registre du commerce, la forme d'entreprise personnelle est la plus répandue (90% du nombre).

Une autre typologie d'entreprises proposée par Sauboin (1985) classe les entreprises africaines en 7 catégories: indépendant, entreprise artisanale, petite entreprise, moyenne entreprise, grande entreprise, société étrangère ou multinationale, société paraétatique ou société d'économie mixte. Il définit la PME comme étant une société anonyme ou de personnes. Alors que la PE a moins de trente employés, la ME, elle, peut aller jusqu'à 100 salariés. Leurs secteurs d'activités sont l'industrie et le commerce. Le style de gestion va de traditionnel à complexe.

Enfin, Abdelali (1987) distingue quatre types d'entreprises: les entreprises nationales stratégiques (résultat de la volonté politique de l'Etat), les entreprises locales organisées (entreprises modernes), les entreprises locales informelles (petites entreprises sans assises juridiques), les entreprises à capitaux étrangers (généralement filiales ou licenciées). Les entreprises locales organisées peuvent être qualifiées de PME africaines. Celles-ci sont très jeunes car ayant été, pour la plupart, créées depuis l'indépendance du pays ou rachetées par un entrepreneur africain après cette indépendance. Par ailleurs, elles sont gérées par un "patron",

lui-même investisseur principal et constituant le centre de décision. En outre, elles bénéficient généralement d'une structure de gestion plutôt légère et d'un faible taux d'encadrement.

Un reproche général que l'on peut adresser à la plupart de ces définitions, est qu'elles ne prennent pas en considération le secteur d'activité des entreprises. En effet, il nous semble que les caractéristiques des PME devraient différer selon les activités auxquelles elles s'adonnent.

### **2.1.3 Définitions de la PME au Togo**

Seddoh (1989) relève trois éléments qui caractérisent la PME au Togo: une absence d'organisation et d'intégration, une absence ou une insuffisance de spécialisation, une faiblesse de moyens financiers, techniques et humains. A cela, l'auteur ajoute que les PME constituent la quasi-totalité du tissu économique et que la majorité des PME vit en marge des lois, dans le secteur dit "informel", "non structuré" ou de "subsistance".

Il faut dire qu'il s'agit plus d'une description du secteur PME que d'une définition en tant que telle.

La banque centrale ne définit pas non plus la PME, mais spécifie trois conditions: celle-ci doit avoir un encours de crédit total inférieur à 30 millions de francs CFA (soit environ 120 000 dollars canadiens), une majorité de capital appartenant aux nationaux et doit être gérée par des nationaux.

Quant au code des investissements, celui-ci considère comme PME les entrepreneurs individuels dont le programme d'investissement est

supérieur à cinq (5) millions et inférieur à 25 millions de francs CFA (soit environ 20 000 et 100 000 dollars canadiens) hors taxe et hors fonds de roulement; ainsi que les entreprises organisées sous forme de sociétés commerciales dont le programme d'investissement est supérieur à cinq (5) millions et inférieur à 200 millions de francs CFA (soit 20 000 et 800 000 dollars canadiens) et dans lesquels les Togolais détiennent la majorité du capital et un pouvoir déterminant dans la gestion.

On peut noter le manque d'exhaustivité de ces deux dernières définitions, car une entreprise peut avoir un encours de crédit supérieur à 30 millions de francs CFA (120 000 dollars canadiens) ou un capital inférieur à cinq millions (20 000 dollars canadiens) et posséder en même temps une structure de PME. Mais comme toutes les définitions, celles-ci ont été élaborées en fonction des objectifs visés par leurs auteurs.

Le tableau 2.1 fait une synthèse des différents types de définitions des PME proposées par les auteurs que nous avons cités et dont nous avons relevé les avantages et les limites.

Les critères retenus sont ceux qui reviennent le plus souvent dans la littérature et qui nous paraissent les plus significatifs. Il apparaît que les critères quantitatifs sont d'un montant inférieur dans les PVD et que le plus utilisé est le nombre d'employés. Quant aux critères qualitatifs, ils concernent le style de gestion et les méthodes d'opération et sont du même type (peu complexes) selon tous les auteurs, quoiqu'un peu plus simples dans les PVD.

**Tableau 2.1**

**Critères de définition des PME dans les pays industrialisés (PI) et dans les pays en développement**

<b>Auteurs</b>	<b>Minist. indus. et comm. Qué (1988) (PI)</b>	<b>Bolton Report (1971) (PI)</b>	<b>Julien et Marchenay (1988) (PI)</b>	<b>D'Amboise cité par Fortin (1980) (PI)</b>	<b>Neck (1981) (PVD)</b>	<b>Sauboin (1985) (PVD)</b>	<b>Abdelali (1987) (PVD)</b>	<b>Seddoh (1989) (PVD)</b>	<b>Code investis. du Togo (1989) (PVD)</b>	<b>Banque Centrale Togo (PVD)</b>
<b>Critères</b>										
<b>Chiffres d'affaires</b>	Inférieur à 20 millions \$			Inférieur à 20 millions \$						
<b>Nombre d'employés</b>	Moins de 100			Moins de 500	3 en moyenne. Plus important dans les villes que dans les campagnes	PE-moins de 30 ME-100 ou plus	Plusieurs	Faible		
<b>Valeur des actifs</b>	6 millions \$							Faible	5 à 200 millions FCFA	
<b>Encours de crédit</b>										30 millions FCFA ou moins
<b>Gestion</b>		Personnalisée, indépendante	Personnalisée			Traditionnelle à complexe	Légère	Absence d'organisation	Appartient aux nationaux	Appartient aux nationaux

Tableau 2.1 (suite)

<b>Auteurs</b>	<b>Minist. indus. et comm. Qué (1988) (PI)</b>	<b>Bolton Report (1971) (PI)</b>	<b>Julien et Marchenay (1988) (PI)</b>	<b>D'Amboise cité par Fortin (1980) (PI)</b>	<b>Neck (1981) (PVD)</b>	<b>Sauboin (1985) (PVD)</b>	<b>Abdelali (1987) (PVD)</b>	<b>Seddoh (1989) (PVD)</b>	<b>Code investis. du Togo (1989) (PVD)</b>	<b>Banque Centrale Togo (PVD)</b>
<b>Critères</b>										
<b>Système d'information</b>			Peu complexe				Simple	Absence d'organisation		
<b>Spécialisation du travail</b>			Faible					Faible		
<b>Dirigeant(s)</b>					Propriétaires exploitants très qualifiés		Principal actionnaire en général			
<b>Types d'activités</b>					Traditionnelles (campagnes) et modernes (villes)	Industrie et commerce	Agriculture, commerce, industrie et service			

Pour conclure ce chapitre, nous emprunterons à Abdelali (1987) sa définition de la PME africaine qui fait, selon nous une synthèse des autres définitions et nous apparaît assez représentative de la PME africaine car elle fait ressortir ses différences opérationnelles avec les autres types d'entreprises:

... toute entreprise agricole, commerciale, industrielle ou de services qui soit sortie du stade artisanal et d'une structure d'entreprise individuelle pour avoir un certain nombre de salariés ... dirigée par un seul homme souvent lui-même principal actionnaire ... n'a pas encore mis au point un système de gestion avec sa collecte d'informations, ses procédures et méthodes de travail, son processus normalisé de prise de décision ... n'appartient à aucun groupe national ou étranger susceptible de lui apporter une assistance technique ou en gestion ou encore un support financier.

Il faut cependant ajouter que cette définition est difficilement opérationnalisable; les critères utilisés étant essentiellement qualitatifs, ceux-ci seront difficiles à mesurer sur le terrain. Aussi, tiendrons-nous surtout compte, au cours de notre enquête, de critères quantitatifs tels que le nombre d'employés dont la limite supérieure sera portée à 50.

## **2.2. Les sources de financement de la création d'entreprises**

Une fois la définition de la PME faite, il s'agit à présent de passer brièvement en revue des différentes sources de financement qui existent et le type de financement qu'elles fournissent aux créateurs d'entreprises. Ces derniers disposent de plusieurs sources de financement pour combler les besoins dont ils auront à faire face lors de l'exécution de leurs projets d'entreprises. On peut classer celles-ci en deux grandes catégories: les sources de financement formelles et les sources de financement informelles.



### **2.2.1. Les sources de financement informelles**

La littérature sur le financement informel des entreprises est peu abondante, mais les auteurs consultés pour l'élaboration du présent ouvrage s'accordent à dire que les sources de financement informelles occupent une place importante dans la création d'entreprises (Wetzel, 1984; Timmons et Gumpert, 1985; Baty, 1964, 1974; Riding et Short, 1987; Harper, 1987; Soédjé, 1989,a) et ce en tout temps et tout lieu.

Parmi ces sources de financement, l'apport personnel est la source privilégiée de l'entrepreneur. Selon une étude menée par Soédjé (1989,a) sur 40 entreprises togolaises, ce mode de financement représente près de la moitié du financement total, soit 47,29%.

En plus de l'apport personnel, le financement informel peut emprunter plusieurs voies. Pour Timmons et Gumpert (1985), une source importante de financement de la création d'entreprises se retrouve parmi les contacts personnels et professionnels des entrepreneurs, à savoir la famille et les amis, les conseillers professionnels et les relations d'affaires, les anciens employeurs, les clients et fournisseurs potentiels de la future entreprise, les employés, les hommes d'affaires fortunés et les investisseurs privés qui connaissent l'entrepreneur. Baty (1964) affirme, dans le cas des nouvelles entreprises de technologie, que les individus fortunés sont la plus grande source de capital. Ceci est particulièrement vrai dans les régions qui sont éloignées des centres possédant des structures organisées de capital de risque. Wetzel (1984) note par ailleurs que les placements privés des particuliers aux Etats-Unis excédaient \$1 milliard en 1981, montant qui

peut être comparé avec les \$1,2 milliard de tous les placements des institutions de capital de risque dans la même année.

En ce qui concerne les PVD, Harper (1987) cite comme sources de financement informelles, en plus de l'entrepreneur lui-même, la famille, les fournisseurs, les clients, les autres investisseurs, qui fournissent du capital sous différentes formes telles que des matières premières, des machines, de la main-d'œuvre etc. et, selon Lelart (1989), sous-forme de dons ou prêts de parents ou d'amis et d'emprunts à des taux usuraires.

On retrouve dans les PVD et spécialement africains une source de financement informelle communément appelée la tontine<sup>(1)</sup>. Hénault (1988) définit la tontine comme étant un regroupement spontané de quatre à vingt personnes qui, par esprit d'entraide et de solidarité, se consentent des prêts mutuels dont les fonds sont puisés à même une cotisation régulière des membres. Ces tontines sont basées sur des relations de confiance, de connaissance mutuelle et des solidarités professionnelles (cas des tontines de sages-femmes par exemple) (Hénault, 1988; Thibergien, 1986). Hénault distingue les tontines à fonction sociale et celles à fonction économique. Les premières se rencontrent à l'occasion des événements familiaux (naissance, mariage) et regroupent des parents ou amis. Les secondes sont plus structurées et leur but est de mobiliser ou de créer un groupe de crédit ou d'assurance.

---

(1) Le terme "tontine" est dérivé du patronyme d'un citoyen italien dénommé Tontini, qui, au début du siècle, eut l'idée de favoriser, en Afrique, le développement d'une épargne, désignée aujourd'hui, en France, par l'expression "épargne de proximité".

D'une manière générale, la tontine incite les individus à épargner volontairement et les aide à préparer le plan de financement de leurs activités. Parfois même, les tontines sont les seules sources de financement accessibles pour de nombreux petits entrepreneurs (Courlet et Thibergien, 1986).

Bien que l'importance du secteur informel soit partout reconnu, le rôle des tontines dans son financement varie beaucoup d'un pays à l'autre. Ainsi, elles sont largement utilisées au Cameroun, un peu moins au Togo et au Maroc, sensiblement moins au Congo, au Niger et en Côte d'Ivoire (Lelart, 1989). Pour ce qui est du Togo, l'étude de Soédjédé (1989,a) relève en effet la faible part des économies de tontines dans le financement des activités entrepreneuriales.

Même si certains investisseurs veulent dominer dans l'entreprise et se montrent impatients lorsque les profits n'atteignent pas le niveau espéré, il est d'avis que les fonds provenant d'investisseurs informels sont considérés comme étant disponibles à des moments plus opportuns et à des termes plus raisonnables que ceux provenant de sources institutionnelles (Timmons et Gumpert, 1985; Riding et Short, 1987).

Lelart (1989) abonde dans ce sens en soulignant certaines caractéristiques de la finance informelle en Afrique: la présence d'un étroit réseau de relations personnelles, de garanties offertes par une pression sociale qui ne risque pas de s'effriter, les échéances courtes et les dénouements rapides des opérations. Ceci semble expliquer le fait que les investisseurs informels soient une source majeure de capital de risque. Ils

peuvent donc financer les entreprises qui ne peuvent trouver de financement sur le marché formel (Wetzel, 1984), marché auquel sera consacré le paragraphe suivant.

### **2.2.2. Les sources de financement formelles**

Contrairement au marché informel de capital de risque qui est difficile à saisir au point que son ampleur échappe souvent aux observateurs, le secteur de financement formel, évidemment plus connu et beaucoup mieux compris, a été analysé dans de nombreuses études. D'une manière générale, celles-ci révèlent deux catégories de sources de financement formelles: les sources d'emprunt et les sources de fonds propres.

#### **2.2.2.1. Les sources d'emprunt**

Les principales sources d'emprunt pour les nouvelles et les jeunes entreprises sont les banques commerciales, les compagnies de crédit-bail, les compagnies d'affacturage et le crédit commercial. Selon Suret (1986), avec un bon plan d'affaires, un entrepreneur peut emprunter de l'argent auprès d'une ou plusieurs de ces sources. Timmons et Gumpert (1985) partagent cet avis mais ajoutent, avec raison, que les nouvelles entreprises ont plus de difficultés à emprunter des fonds que les entreprises déjà établies.

##### **a) Les banques**

Les études soulignent l'importance que représentent les banques dans les sources de financement des PME. En effet, dans les pays industrialisés, elles sont les premières sources de dettes pour les PME

(Timmons et Gumpert, 1985), et sont parfois même qualifiées d'"unique source de financement sur laquelle s'appuie la majorité des petits entrepreneurs" (Naciri, 1985).

En Afrique également et au Togo en particulier, on note l'importance de ces institutions dans le financement des PME. La plupart des études consultées mettent au premier plan les banques comme principale source de financement potentielle des entrepreneurs et font peu ou pas allusion à d'autres sources formelles (Koffi, 1983 ; Neck, 1981 ; Harper, 1987 Soédjédé, 1989, a).

#### **- Les types de banques**

Selon certains auteurs, (Timmons et Gumpert, 1985; Neck, 1977), les banques commerciales sont celles qui participent le plus au financement des entreprises. Pour illustrer cela, Neck (1981) souligne qu'en Afrique, seule une fraction des prêts des banques de développement a bénéficié aux petites entreprises. Ainsi, au Soudan, les entrepreneurs sont contraints de s'adresser presque exclusivement aux banques commerciales pour des financements lesquels ne dépassent pas 10% du coût de l'entreprise.

Aujourd'hui cependant, cette affirmation doit être considérée avec réserve. Les PME étant définies secteur prioritaire dans la politique de développement de la plupart des pays africains, les banques de développement, de par leur définition, doivent participer plus à la promotion de ces entreprises que les banques commerciales qui demeurent très conservatrices.

### **- L'attitude conservatrice des banques**

Malgré l'importance que les banques occupent dans le financement des PME, la plupart des études ne manquent pas de souligner cette attitude conservatrice des banques des pays industrialisés et des PVD, surtout à l'égard de la création d'entreprises. C'est un fait connu que le taux d'échec élevé chez les entreprises qui démarrent est très élevé. Ce phénomène entraîne une méfiance naturelle des investisseurs à l'égard de tous projets de création d'entreprise (Gouvernement du Québec - MICT -, 1988). On pourrait même dire, en ce qui concerne le système bancaire africain, que celui-ci est en retrait de la création d'entreprises (Koffi, 1983; Courlet et Thibergien, 1986).

Ces nouvelles entreprises, étant donné qu'elles ne répondent pas aux critères de décision des institutions conventionnelles (ces critères seront discutés un peu plus loin), elles pourront difficilement obtenir du financement à terme (Gouvernement du Québec - MICT -, 1988). En effet, la plupart des prêts que ces institutions octroient sont des prêts à court terme (Timmons et Gumpert, 1985; Idrissou, 1987; Wogin, 1975). Cette situation prévaut surtout en situation économique difficile où les banquiers n'ont d'autre choix que de s'abstenir d'octroyer le crédit ou du moins de donner priorité aux demandes les moins risquées, donc à celles provenant des grandes entreprises bien établies (Kaen, 1975; Naciri, 1985). Ceci est particulièrement vrai pour le Togo où la situation de crise économique joue, entre autres, un rôle dans les problèmes des entreprises (Amsalem, 1984).

Ainsi, les banques africaines, tout comme celles des pays industrialisés, cherchent des activités rentables à faible risque et fuient les

petites affaires jugées coûteuses et aléatoires. Leur peu d'intérêt vis à vis de la création de PME se traduit également par l'inexistence ou le caractère récent des services autonomes dans leurs structures, consacrés exclusivement à la clientèle des PME (Koffi, 1983). Cependant les PME disposent, en dehors de ces banques, d'autres sources de dettes.

### **b) Les autres sources de dettes**

Il s'agit des crédits commerciaux, qui sont une source importante de fonds à court terme pour les PME, surtout lorsque celles-ci ne peuvent obtenir d'autres formes de prêt. Quant aux sociétés d'affacturage et de crédit-bail, celles-ci constituent également des sources de financement dans la mesure où les premières sont une forme de financement des comptes à recevoir (court terme) et les secondes concernent l'usage d'un bien pour une période donnée, contre un paiement.

Le nouvel entrepreneur peut donc financer son projet par des dettes provenant des banques, des partenaires commerciaux, des sociétés d'affacturage ou de crédit-bail, mais il peut également financer son projet par toutes autres formes de fonds propres.

### **2.2.2.2. Les sources de fonds propres: Les firmes spécialisées de capital de risque et la bourse**

#### **a) Les firmes spécialisées de capital de risque**

Il s'agit d'investisseurs professionnels ou institutionnels qui sont des individus ou des groupes opérant en syndicat et qui souscrivent au capital des entreprises. Le capital de risque semble connaître une expansion considérable dans les pays industrialisés. Aujourd'hui, les investisseurs de

capital de risque couvrent une part importante d'activité d'entreprises ayant démontré une certaine viabilité et qui n'ont pas eu accès aux institutions financières publiques ou orientées vers le crédit. Pour Bruno et Tyebjee (1984), les sociétés de capital de risque constituent un attrait pour la PME parce qu'elles apportent non seulement les fonds nécessaires au déroulement des activités mais aussi de l'expérience managériale et leur permettent d'obtenir des fonds d'autres sources de financement. Elles peuvent donc apporter un soulagement aux problèmes financiers des entreprises.

Malgré ces progrès, des études montrent que les activités des sociétés de capital de risque sont encore très restreintes (Héroux, 1985; Timmons et Gumpert, 1985). celles-ci sont mal connues et demeurent très conservatrices; elles ne retiennent qu'un faible pourcentage des propositions (1 à 4%). Par ailleurs, leur intervention demeure encore insignifiante pour ce qui est du financement des petites entreprises qui démarrent (Sahu, 1988).

### **b) La bourse**

Dans les pays industrialisés, la bourse est également une source potentielle de capital de risque; mais surtout pour les grandes sociétés cotées en bourse (Naciri, 1985, 1988). Les PME quant à elles ne peuvent recourir au marché financier à cause de leur manque de crédibilité et à cause des coûts élevés qui sont appliqués à leurs émissions de valeurs mobilières (Stoll, 1981; Héroux, 1979). Par ailleurs, les petites entreprises au stade de lancement (contrairement aux grandes entreprises déjà établies) sont peu connues et la vente de leurs actions demeure difficile.



Si les firmes spécialisées de capital de risque et la bourse sont des sources de financement potentielles pour les grandes entreprises, celles-ci sont pratiquement inexistantes dans les PVD en général et au Togo en particulier où il n'existe pas, selon Soédjédé (1989,a), de marché financier organisé. Son étude sur les modes de financement des créations d'entreprises togolaises révèle que les emprunts obligations ne représentent que 0,47% des sources de financement des 38 entreprises répondantes de taille relativement grande et sont absents dans les activités plus petites.

Comme nous l'avons vu précédemment, les institutions conventionnelles, les firmes de capital de risque et le marché boursier peuvent financer la création de PME, certes à des degrés différents, mais comportent de nombreuses lacunes. C'est dans le but d'y suppléer et de régler le comportement de ces sources de financement que les gouvernements ont mis en place une panoplie de programmes, notamment en faveur des entreprises qui sont au stade de création et de démarrage.

### **2.2.2.3. Les interventions gouvernementales**

Timmons et Gumpert (1985) affirment que bien que les programmes gouvernementaux soient principalement disponibles aux entreprises existantes, on constate, aux Etats Unis, un intérêt croissant pour la PME dans sa phase de création. Il en va de même pour les autres pays industrialisés où à travers des mesures fiscales ou budgétaires (Canada) ou d'organismes (ANCE en France), les gouvernements interviennent directement ou indirectement dans le financement de la création d'entreprises.

Dans les PVD, les responsables ne sont pas non plus restés inactifs dans le domaine du financement de la PME. En Malaisie par exemple, le gouvernement a encouragé neuf ministères et plus de 30 services gouvernementaux et paragouvernementaux à participer à des programmes d'aide parmi lesquels figurent des programmes d'assistance financière (Shanmugam, 1988). D'autres pays, dont la Côte d'Ivoire, ont indiqué qu'ils ont créé des fonds de garantie spéciaux avec une participation de l'Etat pour financer jusqu'à 80 % du coût nécessaire à l'établissement ou à l'agrandissement d'une petite entreprise (Neck, 1981).

Cependant, l'on déplore souvent l'inefficacité partielle ou totale de ces interventions gouvernementales. C'est ainsi que Naciri (1985) affirme que l'aide gouvernementale, en apparence étendue, ne représente qu'une très faible part dans le financement des PE car le manque de précision qui caractérise les critères de sélection des PE, méritant de l'aide publique et l'absence de coordination qui marque les programmes eux-mêmes, font que certaines PME, non viables économiquement, ne subsistent que grâce à l'action gouvernementale tandis que d'autres, un peu moins au courant des règles du jeu, mais innovatrices et dynamiques trouvent, peu ou pas d'aide.

On peut ajouter à cela la lenteur qui caractérise la bureaucratie et qui requiert beaucoup de patience de la part des bénéficiaires de ces programmes (Timmons et Gumpert, 1985). Cette situation semble être pire dans les PVD où l'on remarque que la volonté des gouvernements n'est pas toujours accompagnée de moyens adéquats.

Au Nigéria par exemple, malgré l'intérêt des autorités fédérales porté aux PME, celles-ci ne disposent pas d'un système de support adéquat: fiscalité, système de garantie et d'assurance (Owualah, 1988). Parfois, les établissements financiers gouvernementaux rencontrent de nombreux obstacles dans la mise en œuvre de leur politique telles que la rareté du personnel expérimenté et celle des fonds, que ceux-ci soient nationaux ou étrangers (Neck, 1981). En outre, on constate un manque de coordination et d'organisation de la structure des programmes d'aide à la PME, ce qui aboutit à une affectation totalement inadéquate des ressources déjà rares (Shanmugam, 1988).

Dans le cas du Togo, les analyses de Seddoh (1989) et de Amsalem (1984) sur les cadres institutionnels et des investissements montrent que les interventions sont souvent ponctuelles et isolées dans le processus de promotion de l'initiative privée et de création des PME.

Nous avons fait une brève revue des sources de financement à la disposition des créateurs d'entreprises et relevé certains problèmes majeurs qui leurs sont inhérents. Pour plus de clarté, nous synthétisons les résultats des études précédentes dans les tableaux 2.2 et 2.3 (pages 37 à 40).

En résumé les sources de financement informelles ont la première place dans le financement et parmi celles-ci, l'épargne de l'entrepreneur occupe une place prépondérante, à l'unanimité des auteurs. Cette constatation est faite tant dans les pays industrialisés que dans les PVD.

**Tableau 2.2**

**Les sources informelles de financement de la création d'entreprises**

<b>Sources de financement</b>	<b>L'épargne de l'entrepreneur</b>	<b>La famille et les amis</b>	<b>Les investisseurs informels</b>	<b>Les associations informelles</b>	<b>Les associés</b>	<b>Les fournisseurs potentiels</b>
<b>Auteurs</b>						
<b>Timmons et Gumpert (1985)</b>	Première source de financement des créateurs d'entreprises	Sont des sources majeures de capital-risque fourni à des termes raisonnables et en temps opportun				Source importante de crédits à court terme surtout pour les entrepreneurs qui n'ont pas d'autres sources.
<b>Naciri (1985)</b>	Première source de financement des créateurs d'entreprises	Certaines entreprises peuvent bénéficier du capital de sympathie				
<b>Peterson et Schulman (1987)</b>	Source très importante dans les PME.	Les PME sont plus dépendantes de cette source que les GE.				Important pour le démarrage, mais varie selon le niveau de développement du pays, l'âge et la taille de l'entreprise. Les GE l'utilisent plus.
<b>St-Pierre et Suret (1984)</b>					Source de financement de dernier recours	

Tableau 2.2 (suite)

Sources de financement	L'épargne de l'entrepreneur	La famille et les amis	Les investisseurs informels	Les associations informelles	Les associés	Les fournisseurs potentiels
<b>Auteurs</b>						
<b>Courlet et Thibergien (1986)</b>	L'autofinancement (individuel ou familial) est une source majeure de fonds lors de la création d'entreprises.			Les tontines jouent un rôle essentiel dans l'émergence des PME (Cameroun)		
<b>Harper (1987)</b>	La majorité des fonds proviennent de l'entrepreneur, de sa famille, des clients et des fournisseurs et d'autres investisseurs informels			Source alternative de fonds, surtout dans les endroits où il y a un grand nombre de très petites entreprises.	Les entrepreneurs n'acceptent pas de partager la propriété et les profits de l'entreprise.	
<b>Soédjédé (1989)</b>	Selon les banques, cette part représente 22,6% des investissements contre 47,3% selon les entr. Très importante pour les entreprises artisanales.	Source très importante pour les entreprises artisanales.	3 <sup>e</sup> source pour les entreprises artisanales.	Utilisée surtout par les commerçants, tailleurs et entreprises individuelles.	2 <sup>e</sup> source selon les entrepreneurs et 1 <sup>ère</sup> selon les banques.	
<b>Koffi (1983)</b>					Une forte majorité des entrepreneurs est propriétaire unique	

**Tableau 2.3**

**Les sources formelles de financement de la création d'entreprises**

<b>Sources de financement</b>	<b>Les banques</b>	<b>Les investisseurs professionnels de capital-risque</b>	<b>L'État</b>	<b>La bourse</b>
<b>Auteurs</b>				
<b>Timmons et Gumpert (1985)</b>	Les banques commerciales sont les premières sources de dette des PME. Prédominance des prêts à court terme.	Seulement 2 à 4% des entreprises requérantes obtiennent du financement.	Intérêt croissant pour les PME, mais l'obtention du financement requiert de la patience.	Source coûteuse, surtout au niveau de la gestion des entreprises.
<b>Naciri (1985)</b>	Source menacée au gré de la situation économique au profit des GE, surtout au niveau des prêts à court terme.	Présente une allergie chronique devant l'investissement dans la PME.	Ne représente qu'une faible part dans le financement des PME.	Inaccessible surtout au niveau de la PME.
<b>Bruno et Tyebjee (1984)</b>		Représente un attrait pour la PME car elle lui apporte du Capital et de l'expertise.		
<b>Peterson et Shulman (1987)</b>	Les PME utilisent moins la dette bancaire que les GE surtout dans les PVD.			
<b>Saint-Pierre et Suret (1984)</b>	La dette à court terme est plus importante que la dette à long terme. Manque de financement à long terme.	Le PME sont réticentes devant le capital externe.		

**Tableau 2.3 (suite)**

<b>Sources de financement</b>	<b>Les banques</b>	<b>Les investisseurs professionnels de capital-risque</b>	<b>L'État</b>	<b>La bourse</b>
<b>Auteurs</b>				
<b>Neck (1981)</b>			Intérêts croissants pour les PME, mais moyens peu adéquats.	
<b>Courlet et Tiberghien (1986)</b>	La création d'entreprise s'effectue en retrait du système bancaire.		Les programmes et organismes d'aide sont peu connus des entrepreneurs.	
<b>Harper (1987)</b>	Prédominance des crédits à court terme, les banques préfèrent les GE qui sont moins risquées.	Peu utilisé à cause de l'absence de marché financier organisé.		Peu utilisé à cause de l'absence de marché financier organisé.
<b>Koffi (1983)</b>	Réticence des Banques à financer les PME car celles-ci comportent trop de risques.		Actions menées avec des moyens insuffisants, les résultats sont ponctuels ou partiels.	

En général, la famille et les amis viennent en deuxième lieu, mais leur intervention semble être plus importante dans les PVD que dans les pays industrialisés (Peterson et Schulmann, 1987). Quant aux investisseurs informels ils interviennent surtout pour les entreprises artisanales, pour ce qui est du cas du Togo (Soédjédé, 1989, a). Alors que les tontines jouent un rôle prépondérant dans certains pays tels que le Cameroun (Courlet et Thibergien, 1986), celles-ci ont une importance moindre dans d'autres pays tels que le Togo. Cependant, une remarque importante doit être faite à propos de cette source de financement particulière aux pays africains: même si les entrepreneurs interrogés dans les différentes études ont déclaré n'avoir pas utilisé le système tontinier, les fonds qui leur ont été fournis par la famille, les amis, les associés peuvent avoir été accumulés dans une tontine. D'où à notre avis la difficulté pour ces études de mesurer réellement l'importance des tontines dans le financement du projet de l'entreprise du fait de la méthodologie utilisée.

Dire que les associés sont la dernière source de financement pour les entreprises québécoises (Saint-Pierre et Suret, 1984) et la troisième pour les entreprises togolaises n'est pas forcément différent car l'analyse de la littérature semble nous montrer que les PME des PVD disposent de moins de sources de financement que leurs homologues des pays industrialisés. Cependant, les études consultées ne précisent pas les liens des associés avec le créateur. Ils peuvent donc être des amis ou des parents. Dans ce cas, ils peuvent aussi être considérés comme l'une ou l'autre de ces sources.

Par ailleurs le tableau 2.3 nous montre également que la banque est la principale source formelle pour les créateurs, bien que son intervention soit



insuffisante. Quant à l'intervention de l'Etat, celle-ci semble être insignifiante.

A l'unanimité des auteurs, les autres sources de financement formelles, à savoir la bourse et les firmes spécialisées de capital de risque, sont inaccessibles aux créateurs des pays industrialisés et inexistantes pour ceux des PVD.

Les différents bailleurs de fonds du créateur et leur importance dans la création d'entreprises ayant été analysés, il convient à présent de déterminer leurs critères de décisions d'octroi de financement.

### **2.3 Les critères de décision des bailleurs de fonds des secteurs formel et informel**

Les sources de financement précédemment citées sont sollicitées par les créateurs de PME pour l'obtention de fonds à court, moyen et long termes destinés à financer leurs investissements et leurs fonds de roulement. Or, comme l'affirment avec raison certains auteurs (Hisrich, 1986; Soedjèdé et Kinvi, 1989), bien que la philosophie entourant l'investissement de capital de risque soit d'aider au développement économique et social, il n'en demeure pas moins que le facteur le plus important soit la réalisation de gains substantiels.

Il n'est donc pas surprenant que les investisseurs institutionnels aient de la réticence à investir dans la création de PME à cause des taux de faillite élevés chez cette catégorie d'entreprises. Face à ce risque, ils prendront généralement des précautions susceptibles de garantir la

sécurité des fonds engagés. A cet effet, ils feront appel à un certain nombre de critères avant tout octroi de fonds.

Concernant les prêteurs et investisseurs institutionnels, leurs critères sont soit quantitatifs soit qualitatifs et peuvent être regroupés en quatre catégories: les critères liés à l'entrepreneur, les critères liés au projet, les critères liés à l'environnement, les critères liés aux bailleurs de fonds (tableau 2.4)

Les critères de décision des groupes professionnels de capital de risque sont axés sur la qualité de gestion des firmes dans lesquelles ils investissent. Leurs préférences vont aux entreprises ayant un grand potentiel de croissance, des expériences entrepreneuriales et de gestion antérieures et pouvant quintupler leurs investissements en cinq années (Timmons et Gumpert, 1985). Pour Bruno et Tyebjee (1984), les critères examinés par les investisseurs sont, par ordre d'importance, l'attractivité du marché, la différenciation du produit, les capacités managériales du créateur d'entreprise, la résistance aux menaces de l'environnement, le potentiel de recettes. Selon certains auteurs (MacMillan et *al* 1985 et Sandberg et *al* 1986), les sociétés de capital de risque exigent un plan d'affaires, mais considèrent que les caractéristiques de l'entrepreneur sont le critère le plus important pour l'évaluation d'un projet d'entreprise. Aussi, chercheront-elles intuitivement des individus affichant une volonté de fer, de la détermination, de l'enthousiasme ... (Dominguez, 1974).

**Tableau 2.4**  
**Les critères de décision des bailleurs de fonds (sources de**  
**financement formelles)**

<b>Auteurs</b>	<b>Bruno et Tyebjee (1984) Firmes de capital-risque</b>	<b>Timmons et Gumpert (1985) Firmes de capital-risque</b>	<b>Owualah (1988) Banques nigérianes et japonaises</b>	<b>Soédjéde (1989,a) Banques togolaises et ivoiriennes.</b>
<b>Critères</b>				
<b>L'entrepreneur</b>	Expériences managériales et entrepreneuriales	Capacités managériales	Moralité	Intégrité et compétences en gestion
<b>Le projet</b>	Rentabilité	- Différenciation du produit - Potentiel de recettes	- Garanties - Capacités bénéficiaires - Part du marché - Nature de l'activité - Ratios financiers	- Garanties - Rentabilité - Objet de l'investissement - Ratios financiers
<b>L'environnement</b>			Secteur économique	- Stabilité de la demande - Régulations gouvernementales - Compétitions des autres banques - Demande pour les crédits
<b>Les bailleurs de fonds</b>				- Part des prêts dans le portefeuille des banques - Distribution sectorielle des prêts - Niveau de stabilité des dépôts

Quant aux institutions financières conventionnelles, commerciales en particulier, l'étude comparative des critères de décisions de prêts des banques togolaises, ivoiriennes, nigériennes, menées par Soédjé (1989, b), montre que les cinq premiers sont: la moralité du ou des dirigeants, les capacités bénéficiaires de l'entreprise, les compétences des dirigeants, les garanties réelles données et la structure financière.

En ce qui concerne les garanties, celles-ci peuvent varier selon le type d'investissement, mais dans le cas du Togo, elles peuvent être classées par ordre d'importance comme suit: l'hypothèque, le nantissement (des biens, de fonds de commerce, de matériel financé), les sûretés personnelles (cautions personnelles), les comptes d'épargne, les comptes à terme, l'assurance-vie (chère et rare), l'apport personnel (Soédjé 1989, b).

Même si l'ordre d'importance varie parfois, l'on se rend compte qu'il existe un consensus chez les auteurs en ce qui concerne les critères de décision des bailleurs de fonds. D'une manière générale, la qualité du dirigeant, et la rentabilité du projet sont les critères les plus importants. Cependant, ces critères sont uniquement liés à l'entrepreneur et à son projet et font abstraction de certains éléments liés aux bailleurs de fonds mêmes qui, à notre avis, jouent un rôle déterminant dans la décision ou non d'investir dans un projet d'entreprise.

Ainsi Robitaille (1987) souligne que l'évaluation d'une demande de financement est influencée par des variables individuelles et organisationnelles: il existe certaines interactions entre la subjectivité du décideur et les procédures formelles de son organisation. Dans son étude,

Owualah fait allusion à certains critères tels que la spécialisation des analystes de dossier, la structure des banques etc.

La littérature consultée concerne surtout les critères de décisions des bailleurs de fonds du secteur formel et fait peu état de ceux du secteur informel (famille, amis, investisseurs privés...). Cependant, l'on peut dire que ceux-ci investissent par opportunité, sans étude approfondie et largement sur la base de relations personnelles ou d'affaires avec l'entrepreneur (Timmons et Gumpert, 1985). Dans le même ordre d'idées, Wetzel (1983) souligne que les investisseurs individuels sont souvent influencés par des considérations non financières (création d'emplois, développement d'une technologie utile à la société, satisfaction d'aider un entrepreneur à créer une entreprise avec succès, désir d'aider les minorités, etc).

En définitive, on peut dire que c'est la rentabilité ou la viabilité d'un projet qui constitue le critère de base des bailleurs de fonds institutionnels. Or, celles-ci dépendent en grande partie du créateur d'entreprise. Par ailleurs, même si le résultat de sa démarche repose sur les sources de financement disponibles et le comportement de celles-ci, il n'en demeure pas moins que l'entrepreneur en est l'acteur principal. Aussi est-il d'une importance primordiale de faire une analyse de celui-ci face aux différentes sources de financement.

## **2.4 L'entrepreneur face aux différentes sources de financement**

L'objet de cette section est de montrer en quoi les caractéristiques de l'entrepreneur peuvent influencer sa recherche de financement auprès des bailleurs de fonds ci-dessus cités.

### **2.4.1. Les caractéristiques et le comportement des créateurs**

Etant donné que les critères de décision des prêteurs se basent également sur les caractéristiques de l'entrepreneur, il convient de broser un profil de ce dernier.

Nous débuterons la description de ce profil par celle de Allard (1986) qui résume en quelques mots les principaux traits qui influencent les demandes de financement. Ainsi, celles-ci seraient effectuées par des entrepreneurs ayant une connaissance technique de leur domaine d'activité mais ne possédant pas de grandes aptitudes en gestion, disposant d'informations précises sur le sujet mais n'ayant pas de plan d'affaires, ayant des économies de \$5 000 à \$30 000 et demandant une marge de crédit et un prêt à long terme inférieurs à \$20 000 et à \$50 000 respectivement.

Si les entrepreneurs sont en général des hommes de métier très qualifiés (Neck, 1981), la plupart des études reconnaissent que ceux-ci ont des insuffisances sérieuses dans les domaines fonctionnels critiques (Johnson, 1979; Broom, Longenecker et Moore, 1983; Gartner, 1984; Bruno et Tyebjee, 1984; Koffi, 1983), les plus importants étant les fonctions financière et de marketing. Par ailleurs, ceux-ci n'ont pas d'expérience en

gestion et étant donné que l'entreprise est nouvelle, ils ne peuvent apporter une série de résultats profitables ni démontrer des capacités de gestion supérieures.

Ce manque de compétence en gestion se dénote également chez les entrepreneurs africains d'après les écrits suivants: selon Koffi (1983), le niveau d'instruction et de formation professionnelle des entrepreneurs ivoiriens est assez bas, ce qui a une influence sur leur comportement de gestion; quant à Amsalem (1984), il relève le manque de formation et d'expérience des entrepreneurs togolais comme l'une des principales causes de défaillance des entreprises.

Or, ce manque de compétence en gestion est, selon Johnson (1979), le plus important facteur de rejet des demandes de financement de la part des institutions de capital de risque.

Une autre caractéristique des PME, et qui découle sans doute de la précédente, est l'absence de prévisions financières fiables qui est souvent une cause de refus de la plupart des bailleurs de fonds (Julien et al 1988). Ainsi, Allard (1986) note le peu d'information qui accompagnent les demandes de financement, car si l'entrepreneur possède peu de connaissance en gestion, il fournira peu de précision sur son marché, sa concurrence etc. En outre, il n'aura pas les moyens d'investir dans des honoraires importants de consultants pour réaliser les études requises.

C'est également le cas des entrepreneurs des pays africains où les organismes de soutien et les banques s'accordent à dire que certains projets de création d'entreprises relèvent plus de la spontanéité, de l'imitation que

de la saisie d'opportunités bien pensées et basées sur une étude de marché et de faisabilité (Koffi, 1983). Par ailleurs, les études de faisabilité sont coûteuses et les entrepreneurs se demandent ce qui se passerait après étude si le projet s'avère non réalisable. Parfois certaines études de faisabilité, quand bien même elles seraient faites, ne respectent pas les exigences du pays parcequ'elles sont réalisées par des experts étrangers qui méconnaissent le plus souvent les réalités nationales (Soédjédé, 1989, b).

L'étude de faisabilité présentera, entre autres, la structure financière de la future entreprise. Or les études montrent que les nouvelles PME n'ont pas une structure financière favorable du fait de la faiblesse des fonds propres (Saint-pierre et Suret, 1984; Naciri, 1985; Les PME au Québec, 1988; Julien et a/1988; Allard, 1986). En effet, les fonds propres nécessaires pour la sécurité financière de l'entreprise sont représentés initialement par le capital qui est en général celui apporté par le propriétaire lui même (Naciri, 1985); or, ce capital est souvent peu important (Naciri, 1985; Allard, 1986).

En plus de l'insuffisance de ressources financières, la PME est caractérisée par une rareté des ressources humaines et matérielles. Le manque de ressources humaines implique une quantité de travail par personne très élevée (Filion, 1988). Ainsi, à la naissance, l'entreprise emploie généralement une ou deux personnes qui consacrent tout leur temps aux tâches essentielles (Hermann, 1983), Elle ne recrute pas de personnel spécialisé n'ayant pas la capacité d'offrir un salaire compétitif et une perspective de carrière intéressante (Filion, 1988).



La PME est également caractérisée par une insuffisance de ressources physiques. Harper (1987), dans son étude sur les PME des pays du Tiers-Monde, note que la rareté de matières premières est un problème fréquent et est due à la rareté de capital circulant ou à l'inexistence d'un système adéquat de distribution de matières premières. Le même problème se pose pour les équipements. Ceux-ci sont souvent vieux ou archaïques ou fabriqués à l'étranger: d'où la difficulté pour les PME d'y accéder (Harper, 1987; Abdelali, 1987).

Un autre problème, non le moins important de la PME, en particulier de celle des PVD, est la demande limitée pour leurs produits à cause, entre autres, de la faiblesse du pouvoir d'achat de la majorité des populations et de la quasi-inexistence de la fonction marketing (Harper, 1987; Amsalem, 1984).

Tous ces éléments, entre autres, affectent la productivité et la rentabilité des PME et font d'elles un secteur peu rentable et à risque; ce qui nuit à leurs demandes de prêts.

Si la plupart de ces facteurs guident le bailleurs de fonds dans sa décision, le créateur d'entreprise a également des éléments sur lesquels il se base pour choisir ses sources de financement.

Nous avons précédemment vu l'importance des sources de fonds informelles de même que la part restreinte qu'occupe le financement formel dans la création d'entreprises. Ainsi, l'entrepreneur répugne à recourir aux programmes gouvernementaux à cause de la lenteur des procédures (Timmons et Gumpert, 1985; Koffi, 1983). En outre, l'emprunt

sur le marché formel leur paraît inaccessible à cause des garanties et de l'apport personnel exigés et des paiements d'intérêts qui les découragent (Koffi, 1983; Kao, 1984; Allard, 1986). Par ailleurs, Novel (1986) précise que l'emprunt sur le marché formel représente pour l'entrepreneur une perte de contrôle de l'entreprise.

Cette peur de perdre le contrôle de l'entreprise est également, pour le créateur, une cause de réticence au financement par fonds propres externes. Selon Gasse (1976, 1979) et Saint-Pierre et Suret (1984), outre les contraintes administratives et les coûts que ce type de financement implique, le désir d'autonomie ainsi que la volonté de conserver intactes les possibilités de prélèvements en nature influent sur l'attitude des dirigeants. En fait, les PME n'envisagent le financement par capital-actions que dans des circonstances spéciales et lorsque tous les autres moyens raisonnables ont été épuisés (Gasse, 1979) particulièrement lorsqu'elles atteignent un niveau téméraire d'endettement (Laporte, 1982).

Certains auteurs (Julien et *al* 1988) considèrent que les entrepreneurs se doivent de procéder, initialement au recours à des capitaux propres, quitte à jouer de leur capital de sympathie (capitaux ou prêts personnels accordés par l'entourage familial par exemple que l'on appelle *love capital*). Cependant, ce dernier ne semble pas déterminant aux yeux des entrepreneurs des pays industrialisés, selon l'étude de Peterson et Schulman (1987). En effet, celle-ci révèle que seulement 19% de cette catégorie d'entrepreneurs considèrent le capital de sympathie comme essentiel au démarrage des entreprises; en revanche, plus de la moitié des entrepreneurs des PVD (55%) le considère comme essentiel.

D'une manière générale, le recours aux capitaux informels est plus important dans les PVD que dans les pays industrialisés. Pour ce qui est du rôle des fournisseurs, celui-ci est considéré comme déterminant et le recours à des capitaux personnels apparaît comme incontournable. Cette importance du capital personnel est souligné par d'autres auteurs tel que Naciri (1985) qui affirme que la majorité des PME démarrent leur activité avec comme seul capital, celui apporté par le propriétaire lui-même.

Lors de la recherche de fonds, les entrepreneurs doivent accéder à l'information, attirer des investisseurs de fonds propres, trouver des garanties, obtenir un support institutionnel, professionnel et technique (par exemple pour l'élaboration du plan d'affaires). Ils doivent pour cela tisser des relations avec les banques, les administrations, les organismes d'expansion, les instances locales et les réseaux commerciaux qui constituent leurs réseaux.

#### **2.4.2. Les réseaux d'affaires et le financement de l'entreprise.**

Cette section tente d'étudier la mesure dans laquelle l'entrepreneur utilise son réseau lors de la recherche de financement. Pour ce faire nous allons faire une brève analyse de la littérature sur les réseaux et appliquer celle-ci au financement initial de l'entreprise.

Holt (1987) définit les réseaux comme étant des associations d'individus ou de groupes qui facilitent l'accès à l'information et aux ressources. La plupart de ces réseaux étant soit sociaux, soit culturels.

La perspective des réseaux repose sur deux hypothèses fondamentales: la première suppose que le succès des entreprises est dû à

la capacité des entrepreneurs à identifier des opportunités et à obtenir des ressources rares de leur environnement pour créer une entreprise (capitaux, support social, idées de produits, marchés et information); la deuxième suppose que ces ressources sont obtenues à travers un échange de relations entre les entrepreneurs et leurs réseaux sociaux; les parents prêtent de l'argent, les conjoints autorisent l'utilisation des ressources familiales, les collègues deviennent des partenaires ou des clients, les connaissances donnent des renseignements concernant des avocats, des comptables, et des banquiers. De ce fait, l'entrepreneur potentiel ayant un réseau social riche en ressources réussira plus souvent que celui qui n'en a pas.

Les études sur les réseaux sociaux sont récentes, mais les auteurs (Aldrich et Zimmer, 1986; Sue Birley, 1985; Holt, 1987; Bradley et *al* 1987; Aldrich, Rosen et Woodward, 1987) sont unanimes sur l'importance des réseaux pour la création d'entreprises car ceux-ci peuvent encourager activement un système de support aux entrepreneurs lors des prises de décisions relatives au démarrage.

Ainsi, selon Sue Birley (1985), l'aptitude à établir des contacts et à développer des réseaux est fondamentale durant le processus de création car l'entrepreneur est guidé dans ses choix non seulement par son expérience antérieure qui lui fournit un modèle initial des éléments de l'entreprise, mais aussi par les conseils et l'assistance qu'il reçoit et qui élargissent les options qu'il perçoit. Ce même auteur distingue deux types de réseaux: le réseau formel et le réseau informel. Le premier comprend les agences locales et gouvernementales (banques, comptables, avocats, agents

immobiliers, chambre de commerce ...). Le second est composé de la famille, des amis, des anciens collègues ou employeurs.

L'on se rend compte que la recherche sur les réseaux et l'entrepreneur demeure très théorique. Les chercheurs se sont souvent limités à la définition du concept du réseau, à sa composition et à ses caractéristiques, à son importance stratégique pour l'entrepreneur, à la définition de son rôle pour différents types d'entrepreneurs et au degré de dépendance de l'entrepreneur par rapport à son réseau. Ces études ne montrent pas les interrelations entre l'entrepreneur, les membres de son réseau et la création d'entreprises et encore moins le financement de la création d'entreprises.

Néanmoins, l'étude théorique et pratique de Richard et Arocena (1983) présente un certain intérêt dans la mesure où elle concerne les réseaux de démarrage de l'entrepreneur. Celle-ci examine, entre autres, les problèmes rencontrés lors des contacts des entrepreneurs avec les organismes impliqués dans le processus de création d'entreprises. Il ressort de cette étude que si certains créateurs réalisent très rapidement le lancement de leur entreprise, ayant déjà en main les ressources nécessaires, la plupart connaissent mal les enjeux et les stratégies des organismes avec lesquels ils doivent composer et sont de ce fait confrontés à de nombreuses difficultés.

Selon ces auteurs, les difficultés d'ordre financier sont les plus importantes et dans l'ensemble des difficultés financières, les banques occupent une place centrale. Les créateurs ont des difficultés à s'insérer

dans le réseau bancaire et pensent que "pour obtenir un prêt, il faut se battre avec les banques". À ces difficultés, s'ajoutent celles liées aux relations difficiles entre l'entrepreneur et l'administration. Là encore, selon cette même étude, les critiques des entrepreneurs tournent autour des primes et révèlent trois types de difficultés: l'extrême complexité des démarches administratives nécessaires pour demander une prime, la lenteur de l'instruction administrative, la mauvaise information.

Certaines études sur les pays africains, bien que n'ayant pas étudié la création d'entreprises sous l'angle des réseaux, relèvent également ces trois types de difficultés dans les démarches entreprises par les créateurs. Ainsi, Koffi (1983) note l'ignorance des démarches administratives à entreprendre par les entrepreneurs ivoiriens qui est renforcée par leur faible niveau d'instruction et Neck (1981) souligne la longueur du délai d'obtention des fonds et de l'instruction administrative en général qui est accentuée par le fait que les institutions ne sont pas bien armées pour examiner les dossiers, élaborer des propositions réalisables ou aider les chefs d'entreprises à en établir.

L'accès à l'information est quant à lui un problème crucial auquel est confronté tout nouvel entrepreneur des pays industrialisés et des PVD. Pour Sue Birley (1985), le réseau est efficace si, quelque soit le niveau auquel y entre l'entrepreneur, ses besoins sont diagnostiqués et si celui-ci ne quitte le réseau qu'après avoir rassemblé les informations et les conseils nécessaires. Or, les auteurs soulignent souvent la faiblesse du système d'information formel qui se traduit souvent par l'ignorance des

entrepreneurs des structures et dispositions pouvant les aider (Courlet et Thibergien, 1986).

Richard et Arocéna (1983) expliquent cette inefficacité par le manque de compréhension qui existe entre les créateurs et celui des institutions qu'ils doivent rencontrer:

De leur côté les responsables des organismes ont une définition précise de leur rôle et de leur fonctionnement. La rationalité et la cohérence de leurs discours permet de dessiner clairement le projet de ces organismes vis-à-vis de la création d'entreprises. Or, les expériences des créateurs montrent un décalage considérable entre ce projet si clairement défini et la réalité beaucoup plus complexe et contradictoire.

Des recherches montrent que certaines catégories d'entrepreneurs rencontrent plus ou moins de difficultés que d'autres dans leurs tentatives d'insertion dans les réseaux . Ainsi, selon Johannisson (1986) et Garvin (1986), les individus qui quittent un emploi pour créer une entreprise ont un réseau très élaboré comprenant des hommes d'affaires, des spécialistes techniques, etc. Quant aux minorités et aux femmes entrepreneurs, celles-ci ont généralement moins d'expérience en affaires et de contacts professionnels (Hisrich et Brush 1984).

D'autres études montrent également une relation entre l'âge de l'entrepreneur et la constitution de son réseau. Timmons, Smollen et Dingee (1985) remarquèrent que les individus créent des entreprises généralement après l'âge de 30 ans lorsqu'ils sont capables d'attirer des partenaires (financiers) nécessaires pour le lancement et la croissance de l'entreprise. Ils ont par ailleurs eu le temps d'acquérir de l'expérience en

gestion et marketing, pour impressionner les banquiers et investisseurs professionnels et des contacts nécessaires, de même qu'ils ont pu accumuler suffisamment de capitaux pour financer en totalité ou en partie leur entreprise.

Cependant, on retrouve de plus en plus de créateurs de moins de 30 ans. L'étude empirique de Stevenson (1987) révéla que le financement est généralement le problème majeur des jeunes créateurs car ils n'ont pas eu le temps d'accumuler suffisamment de biens personnels qui puissent servir de garantie pour un prêt bancaire. Ces individus manquent généralement d'expérience (pour obtenir des informations, traiter avec les investisseurs, les banquiers ...) et de crédibilité (pour obtenir le support des autres). De ce fait, les parents (réseau informel) jouent un rôle important dans le financement de l'entreprise, soit directement (prêt), soit indirectement (caution).

En conclusion, on peut dire que face au contact difficile avec les sources institutionnelles de financement, les créateurs d'entreprises qui ne comprennent pas leurs contraintes, leur fonctionnement et leurs objectifs, ne trouvent pas de satisfaction auprès du réseau formel. Ils sont plus confiants en leurs réseaux personnels constitués de gens d'affaires, de membres de famille, d'amis, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur secteur d'activité (Johannison, 1986) et duquel ils dépendent largement (Sue Birley, 1985). Cependant, l'étude sur les réseaux demeurent difficile, car ils sont en général très confidentiels (Richard et Arocéna, 1983). Par ailleurs le réseau informel est difficile à saisir et peu de données sont disponibles sur le soutien qu'il apporte aux entrepreneurs (Wetzel, 1984).



L'analyse de la littérature que nous venons d'effectuer, en particulier sur les définitions de la PME, les créateurs d'entreprises et leurs caractéristiques, les sources de financement et leurs caractéristiques, de même que les réseaux d'affaires, nous a permis d'avoir un aperçu des principaux intervenants dans le processus de financement de la création d'entreprises et constitue notre cadre de référence. Celui-ci étant basé sur des études effectuées dans des contextes différents, il convient à présent de l'appliquer à notre cadre spécifique: ***la création d'entreprises au Togo.***

**DEUXIEME PARTIE**

**APPLICATION**

## **CHAPITRE 3**

### **APPLICATION**

#### **3.1. Discussion générale sur les études et élaboration du cadre conceptuel spécifique**

Les études que nous avons choisies pour l'élaboration de notre cadre théorique sont soit conceptuelles (Neck, 1981; Koffi, 1983; Timmons et Gumpert, 1985; Allard, 1986; MICT, 1988; Hénault, 1988) soit empiriques (Bruno et Tyebjee, 1984; Saint-Pierre et Suret, 1984; Gartner, 1984; Naciri, 1985; Courlet et Thibergien, 1986, Soédjédé, 1989, a). La difficulté majeure qui relève de ces études, quelque soit leur type, est qu'on ne peut en généraliser les résultats.

La recherche de Bruno et Tyebjee s'est effectuée à partir des données de cinq études empiriques distinctes et a pour objectif principal de déterminer les facteurs qui affectent la recherche de capitaux par les entrepreneurs œuvrant dans le secteur de haute technologie. Les résultats concernant, par exemple, les sources de financement de ces entreprises peuvent différer lorsqu'il s'agit d'autres types d'entreprises. L'étude du MICT (Québec, 1988) le souligne bien en précisant que les problèmes des entreprises diffèrent non seulement selon le stade de développement des entreprises mais aussi selon leur type d'activité.

D'autres recherches utilisent des échantillons plus variés. Cependant, le faible nombre d'entreprises par secteur d'activité ne peut qu'atténuer la validité des résultats (Soédjédé, 1989, a). Quant à l'étude de Saint-Pierre et Suret (1984), elle concerne les entreprises ayant une bonne santé financière et qui ne sont donc pas représentatives de la population.

Les études conceptuelles qui dérivent d'autres études empiriques et/ou conceptuelles et des expériences des auteurs, demeurent quant à elles très générales, et ne tiennent ni compte des changements dans le temps et dans l'espace, ni des différents types d'entreprises; d'où la difficulté également de tirer des conclusions générales (Neck, 1981; Koffi, 1983; Allard, 1986).

L'étude de Timmons et Gumpert (1985), bien qu'étant très générale, a le mérite de faire une recension exhaustive des sources de financement qui sont à la disposition des entrepreneurs. Cependant, c'est un modèle normatif des sources de financement utilisées contrairement à la plupart des études qui offrent des modèles descriptifs sur le sujet.

Une autre remarque que l'on peut faire à propos des études sur le financement de la création d'entreprises est que les auteurs ne s'entendent pas toujours sur ce dernier concept. Les premières étapes de vie (le lancement) d'une entreprise peuvent être découpées en trois phases:

- la phase de gestation ("Seed stage") qui commence avec une idée d'affaires, comprend l'organisation et la planification d'une entreprise et d'une R & D et s'achève avec la création d'une entité d'entreprise et d'un plan d'affaires.

- la phase de démarrage ("Start-up stage") qui commence lorsque l'entreprise est organisée, poursuit le développement de son produit et entreprend les premières activités de marketing.
- la première phase ("first stage") est atteinte lorsque les produits de l'entreprise ont atteint l'étape de la commercialisation (Timmons et Gumpert, 1985; Belley, 1986)

Le financement diffère selon chacune de ces phases comme le montre Belley (1986). Cependant, lorsque Bruno et Tyebjee (1984) parlent de la phase de gestation, ils se limitent à la phase de démonstration d'un concept ou de développement d'un produit et excluent toute activité de marketing alors que Jennings et Sexton (1985) réfèrent à cette phase comme étant le financement du développement du produit, jusqu'à ce qu'il ait atteint une forme commercialisable, donc un stade plus avancé que le premier. D'autres auteurs (Koffi, 1983; Soédjédé, 1989, a) ne définissent pas la notion de création d'entreprises, ce qui peut prêter à équivoque.

Malgré les divergences dans les résultats des études (et qui sont dues au fait que les échantillons utilisés et les lieux et les moments auxquels ont été effectuées les études sont différents) il existe cependant beaucoup de points communs chez les auteurs. La plupart des auteurs sont unanimes sur la prédominance de l'utilisation de sources et de réseaux informels lors de la création d'entreprises. Par ailleurs, parmi les sources formelles, les banques jouent un rôle déterminant. De plus, les entreprises manquent de financement à long terme. Cette tendance se dénote non seulement dans les pays industrialisés, mais aussi dans les PVD.

La littérature consacrée à la création d'entreprises dans les PVD et particulièrement au Togo, est peu abondante. Cependant, elle démontre assez que les problèmes relatifs au financement de la création d'entreprises sont les mêmes que ceux des pays industrialisés, quoique plus renforcés (Peterson et Schulman, 1987).

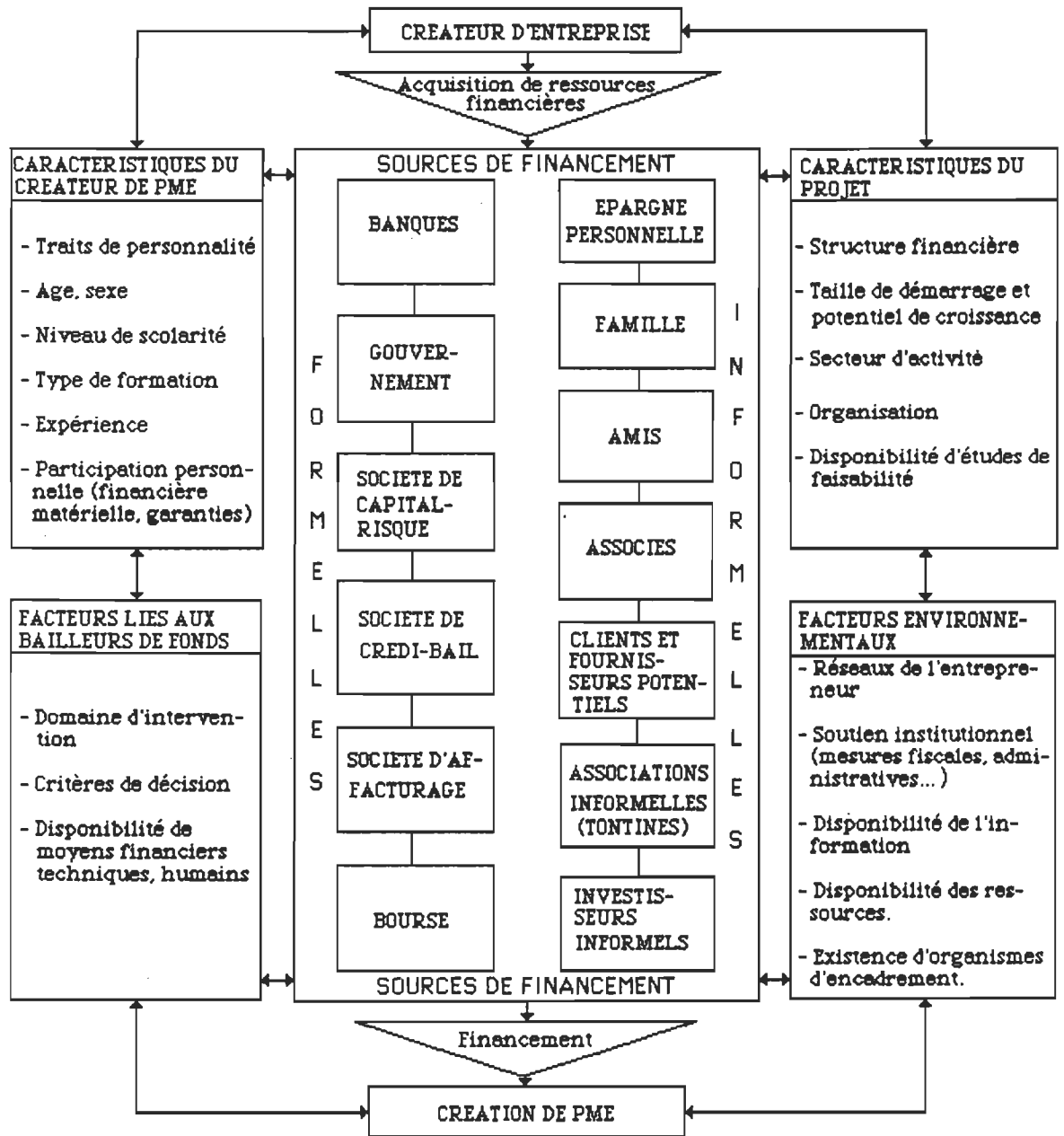
Concernant les sources de financement, on se rend compte que celles disponibles dans les PVD sont moins nombreuses. En effet, les auteurs mentionnent les banques commerciales comme étant la principale source formelle de financement des entreprises (Koffi, 1983; Soédjédé, 1989, a; Neck, 1981; Harper, 1987). Par souci d'exhaustivité, nous retiendrons également, pour l'élaboration de notre cadre conceptuel spécifique, les autres sources formelles mentionnées par les auteurs des pays industrialisés.

L'intérêt des études qui ont fait l'objet de notre analyse théorique réside dans le fait qu'elles montrent comment le financement de la création d'entreprises est facilité ou freiné par un certain nombre de variables.

Il nous est possible, à partir de la littérature, de dégager une intersection qui représente un schéma théorique des variables qui soutiennent le financement de la création d'entreprises par les nationaux privés du Togo (figure 3.1). Ce schéma servira de support à notre recherche.

Pour les besoins de notre étude et pour renforcer sa portée managériale, nous avons retenu les variables concrètes, influençables et contrôlables par un entrepreneur et un responsable de programme de développement des PME ayant pour objectif de favoriser la création d'entreprises dans les PVD.

**Figure 3.1**  
**Schéma théorique de l'acquisition du financement par le créateur**  
**d'entreprise**



Nous pouvons dire que les variables retenues sont susceptibles d'influencer d'une manière significative le financement de la création d'entreprises puisqu'elles ont fait l'objet d'une vérification empirique et découlent d'un examen approfondi de la littérature.

### **3.2 Explication du cadre conceptuel spécifique**

Le lancement d'une petite entreprise commence par une phase de mobilisation des ressources (financières dans notre cas) par le futur entrepreneur.

Le schéma que nous avons construit à partir de l'analyse de la littérature précédente, tente d'expliquer la création de la petite entreprise, vue sous l'angle du financement. En effet, celui-ci, qui est appliqué au Togo, met en relief les différentes structures de financement qui sont impliquées dans la création de PME ainsi que les facteurs qui freinent ou favorisent le financement de la création de PME togolaises.

Ce schéma suggère que l'acquisition ou la mobilisation de ressources financières, dont le futur entrepreneur a besoin pour créer son entreprise, se fait auprès de plusieurs sources. Ces dernières sont classées en sources formelles (banque, gouvernement, société de capital de risque, société de crédit-bail, société d'affacturage, bourse) et informelles (épargne personnelle, famille, amis, associés, clients et fournisseurs potentiels, tontines, investisseurs informels) et fournissent au créateur, du financement à court et à long terme pour combler les besoins dont il aura à faire face lors de la mise à exécution de son projet.



Cependant, la démarche de l'entrepreneur auprès de ces sources et le résultat de celle-ci seront influencés par un certain nombre de variables que l'on peut classer en quatre catégories:

- les variables liées au créateur de PME;
- les variables liées au projet;
- les variables liées aux bailleurs de fonds;
- les variables liées à l'environnement.

Ces quatre grands groupes de variables représentent les variables indépendantes ou explicatives et le financement de la création de PME représente la variable dépendante ou expliquée.

Le premier facteur, à savoir les caractéristiques du créateur de PME, regroupe plusieurs dimensions. Ce sont l'âge, le sexe, le niveau et le type de formation, l'expérience antérieure et la participation financière. Ces éléments sont supposés avoir une influence sur le choix d'une source de financement et sur le type de démarche à adopter pour aborder celle-ci.

Le deuxième facteur, les caractéristiques du projet, est présenté par l'entrepreneur dans un plan d'affaires sur lequel se basera le bailleur de fonds dans sa décision d'investir ou non. Le type de projet et l'importance du financement requis peuvent inciter les promoteurs à opter pour un type de financement plutôt que pour un autre.

En retour, les bailleurs de fonds (troisième facteur) peuvent modifier ou façonner le projet à financer. Les caractéristiques qui influencent le financement du projet sont: le domaine d'intervention (ou champ d'action),

les critères de décision, la disponibilité de moyens financiers, techniques, humains.

Quant aux facteurs environnementaux, ils regroupent les réseaux (familial et social) que l'entrepreneur utilisera pour l'acquisition des ressources financières, le soutien institutionnel tels les mesures fiscales incitatives, les programmes gouvernementaux, les mesures administratives, la disponibilité de l'information sur le marché, la concurrence et les sources de financement existantes; la disponibilité des ressources (taux d'intérêt) ainsi que l'existence d'organismes de conseils et de formation.

Il est à noter que les flèches entre les variables dépendante et indépendantes du schéma signifient qu'il existe une relation d'influence mutuelle entre ces éléments. Par exemple, les décisions des bailleurs de fonds se basent sur les caractéristiques du créateur de PE qui, lui, choisira ses bailleurs en fonction de ses connaissances, expériences et en fonction des besoins de son projet.

Une remarque importante au sujet des sources de financement est que celles-ci peuvent être adoptées de façon conjointe (complémentaire). Elles ne s'excluent pas mutuellement; bien au contraire, dans certains cas, une source peut en conditionner une autre (ex: la présence d'une mise de fonds substantielle et de subventions gouvernementales peuvent encourager les banquiers à investir dans un projet dont les risques seront partagés). Ces sources jouent un rôle important (à des degrés divers) dans la mise sur pied d'une entreprise ou dans la réalisation d'un projet.

Les variables du schéma devront non seulement permettre d'expliquer le financement de la création d'entreprises, mais aussi de développer des réflexions opérationnelles sur des stratégies et des modes d'organisation en vue de favoriser le financement de la création d'entreprises au Togo et par là-même, l'entrepreneuriat national.

Les variables que nous avons retenues pour expliquer le cadre conceptuel sont celles qui, selon nous, ont une influence directe sur le financement de la création d'entreprises, peuvent être facilement mesurables sur le terrain et peuvent servir de base à l'analyse des conditions nécessaires au succès du financement de la création d'une PME et constituer les éléments sur lesquels on pourra agir dans un projet visant à favoriser la création et le développement des entreprises; ce projet ne devant pas être trop ambitieux et devant tenir compte des moyens limités du Togo et de son environnement particulier.

### **3.3. Définition des concepts et des variables**

#### **Les structures de financement**

C'est l'organisation des différents intervenants impliqués dans le processus de financement des entreprises. Cette préoccupation devrait nous permettre de déterminer les éléments qui interviennent dans le financement de la création d'entreprises, le degré auquel ils influencent la création d'entreprises et la perception des créateurs à l'égard de ces structures.

### **La PME**

Notre étude considère les entreprises de 50 employés ou moins, gérée d'une manière indépendante; elles ne doivent appartenir à aucun groupe national ou étranger susceptible de leur apporter une assistance technique ou en gestion ou encore un support financier.

### **Les réseaux de l'entrepreneur**

C'est l'ensemble des communications et des relations qui existent entre des individus ou des groupes d'individus et qui facilitent l'accès à l'information et aux ressources. Les ressources financières seront donc obtenues à travers un échange de relations entre le créateur d'entreprise et ses réseaux qui peuvent être formels et/ou informels. Le premier comprend les agences locales et gouvernementales (banques, comptables, avocats, chambre de commerce) et le second est composé de la famille, des amis, des anciens collègues ou employeurs, et les clients et fournisseurs potentiels.

### **La création d'entreprises**

C'est la période de fondation, de formation des entreprises; celle au cours de laquelle un individu rassemble les informations, les ressources nécessaires pour mettre à exécution un projet d'entreprise. Dans notre étude, il s'agit particulièrement de la période où l'individu, ayant déterminé les besoins de financement de son projet, effectue les démarches nécessaires à l'acquisition des ressources financières.

### **Les ressources financières**

Ce sont les fonds, les capitaux nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

### **Les nationaux privés**

Ce sont les individus possédant la nationalité togolaise qui créent une entreprise dans le secteur privé.

### **Le créateur d'entreprise, l'entrepreneur, le propriétaire dirigeant**

Si l'on emprunte à Carland (1984) sa définition, l'entrepreneur est celui qui établit une entreprise et la gère pour un objectif de profit et de croissance. Le propriétaire dirigeant est un individu qui établit et gère une entreprise pour atteindre des objectifs personnels. Dans notre étude, nous ferons référence à l'entrepreneur et au propriétaire dirigeant en parlant de la personne qui dirige l'entreprise et dont le mode d'accession à la propriété est la fondation (et non l'achat ou l'héritage). Nous parlerons aussi de créateur ou de fondateur d'entreprise.

### **Les caractéristiques de l'entrepreneur potentiel**

Il s'agit ici des caractéristiques qui ont une influence directe sur le financement de l'entreprise, à savoir l'attitude de l'entrepreneur face aux sources de financement et celle des prêteurs et investisseurs face à la demande de celui-ci. Ce sont la personnalité, l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, le type de formation, l'expérience antérieure, la participation au projet (apport financier, de matériel et de garanties).

### **Les caractéristiques de l'entreprise potentielle**

Il s'agit des caractéristiques du projet à considérer par les prêteurs/investisseurs et par les entrepreneurs lors de son financement: le secteur et le type d'activité, les besoins de financement, les autres ressources, la rentabilité et viabilité du projet, la disponibilité d'information sur le projet (études de faisabilité et de marché), la structure financière.

### **Les facteurs environnementaux**

L'environnement social, économique et politique a également une influence sur la création d'entreprises. C'est ainsi que l'entrepreneur utilise un réseau pour accéder aux ressources matérielles, à l'information, aux clients et au capital. Par ailleurs, les procédures administratives, la fiscalité et les programmes gouvernementaux, la disponibilité de l'information sur les sources de financement et la disponibilité du capital influenceront l'entrepreneur dans le choix de ses sources de financement.

### **Les facteurs liés aux bailleurs de fonds**

Ce sont les caractéristiques des bailleurs de fonds, particulièrement des banquiers, qui ont une influence sur les décisions d'octroyer ou non du financement aux créateurs de PME. Ces caractéristiques sont le domaine d'intervention (champ d'action), les critères de décision, la disponibilité, des moyens financiers, techniques, humains.

### **Les sources de financement**

Le nouvel entrepreneur dispose de plusieurs sources pour combler ses besoins de financement. Ces sources peuvent être soit formelles, soit informelles. Contrairement aux premières qui sont des institutions

officielles (banques, gouvernement, firmes spécialisées de capital de risque, etc.), les sources informelles sont composées des membres de l'entourage du créateur (amis, parents et collègues.), ne sont pas institutionnalisées et n'adoptent pas de démarche "structurée" pour l'octroi de ressources financières.

### **3.4 Problèmes, objectifs et intérêts de recherche**

#### **3.4.1. Formulation du problème de recherche**

Rappelons notre question managériale: *comment développer des réseaux de financement de façon à favoriser l'entrepreneuriat national au Togo?*

Il s'agit à présent de traduire cette question managériale en un problème de recherche que nous matérialisons par la question suivante: *quels sont les facteurs majeurs qui contribuent à freiner ou à favoriser le financement de la création d'entreprises au Togo?*

Cette question est, selon nous, celle qui rassemble le plus d'informations nécessaires pour répondre à la question managériale. En effet, la réponse à la question de recherche permettra de déterminer si les variables du schéma théorique affectent ou non l'acquisition du financement par le créateur d'entreprise et si oui, dans quelle mesure. Par ailleurs, nous pensons également que cette question résume le mieux les objectifs de recherche suivants.

**Tableau 3.1**  
**Problèmes, objectifs et intérêts de la recherche**

<b>PROBLEMES</b>	<b>OBJECTIFS</b>	<b>INTÉRÊTS</b>
<p><b><u>Managérial</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment développer des réseaux de financement de façon à favoriser l'entrepreneuriat national au Togo?</li> </ul>	<p><b><u>Managérial</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser l'entrepreneuriat national au Togo.</li> </ul>	<p><b><u>Pratique</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir des données intéressantes sur les politiques et les ressources nécessaires au financement de la création d'entreprises au Togo.</li> <li>- Constituer un outil stratégique pour le créateur d'entreprise et le responsable d'un programme de développement de la PME au Togo.</li> </ul>
<p><b><u>De recherche</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les facteurs majeurs qui contribuent à freiner ou à favoriser le financement de la création d'entreprises au Togo?</li> </ul>	<p><b><u>De recherche</u></b></p> <p>Identifier:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les sources de financement privilégiées par les créateurs d'entreprises;</li> <li>- le processus de financement et les personnes ressources impliquées dans ce processus</li> </ul>	<p><b><u>Théorique</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir des informations complémentaires aux études effectuées sur le sujet.</li> <li>- Contribuer à développer un cadre conceptuel sur le financement de la création d'entreprises au Togo et les problèmes inhérents à ce phénomène.</li> </ul>
<p><b><u>Sous-questions de recherche</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les variables qui influencent d'une manière significative le créateur d'entreprise togolais dans sa recherche de financement?</li> <li>- Quelles sont les variables qui influencent d'une manière significative les bailleurs de fonds dans leur décision d'investir dans les projets d'entreprises du secteur privé togolais?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les facteurs déterminants dans l'acquisition des ressources financières et leurs rôles respectifs;</li> <li>- les difficultés liées à l'acquisition du financement;</li> <li>- les mesures à prendre pour faciliter l'acquisition des ressources financières par les créateurs d'entreprises togolais et par là-même favoriser la création d'entreprises et le développement de l'entrepreneuriat national.</li> </ul>	



### **3.4.2. Formulation des objectifs de recherche**

Ils sont au nombre de cinq. Les trois premiers sont d'identifier les sources de financement privilégiées par le créateur d'entreprise togolais, les personnes ressources impliquées dans le processus d'acquisition du financement et les facteurs déterminants dans l'acquisition des ressources financières. Ces objectifs nous permettront de savoir si les variables du modèle théorique, dérivées de la littérature, en général sur les pays développés, sont celles qui influencent la création d'entreprises au Togo. Il nous sera également possible d'identifier les structures de soutien au financement de la création d'entreprises par les petits entrepreneurs togolais ainsi que les rôles et l'importance de l'impact des éléments qui interviennent dans la création d'entreprises.

Le quatrième objectif est de mettre en relief les difficultés liées au financement selon les entrepreneurs et selon les institutions financières. Ceci nous permettra de relever les principaux facteurs de freins à l'accès au financement par les créateurs d'entreprises togolais, afin d'étudier les possibilités d'atténuer ces freins et d'atteindre le cinquième objectif de recherche qui est d'identifier les mesures à prendre pour faciliter l'acquisition des ressources financières et par là-même, faciliter la création d'entreprises au Togo.

### **3.4.3. Formulation des intérêts de la recherche**

Sur le plan pratique, l'étude pourrait fournir des données intéressantes sur les politiques et les ressources nécessaires à l'individu au moment de la création de son entreprise et mettra en évidence les

domaines dans lesquels les besoins de ceux qui veulent créer des PME au Togo sont les plus pressants.

La réponse à la question managériale devrait pouvoir contribuer à la constitution d'un outil stratégique pour le créateur d'entreprise et pour le responsable d'un programme de développement des PME au Togo.

Sur le plan théorique, l'étude pourrait fournir des informations complètes aux études précédemment effectuées sur le sujet et contribuerait ainsi à développer un cadre conceptuel sur la création d'entreprises au Togo et les problèmes inhérents à ce phénomène.

## **CHAPITRE 4**

### **MÉTHODOLOGIE**

Ce quatrième chapitre décrit les moyens utilisés et les étapes suivies pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés et pour résoudre notre problème managérial.

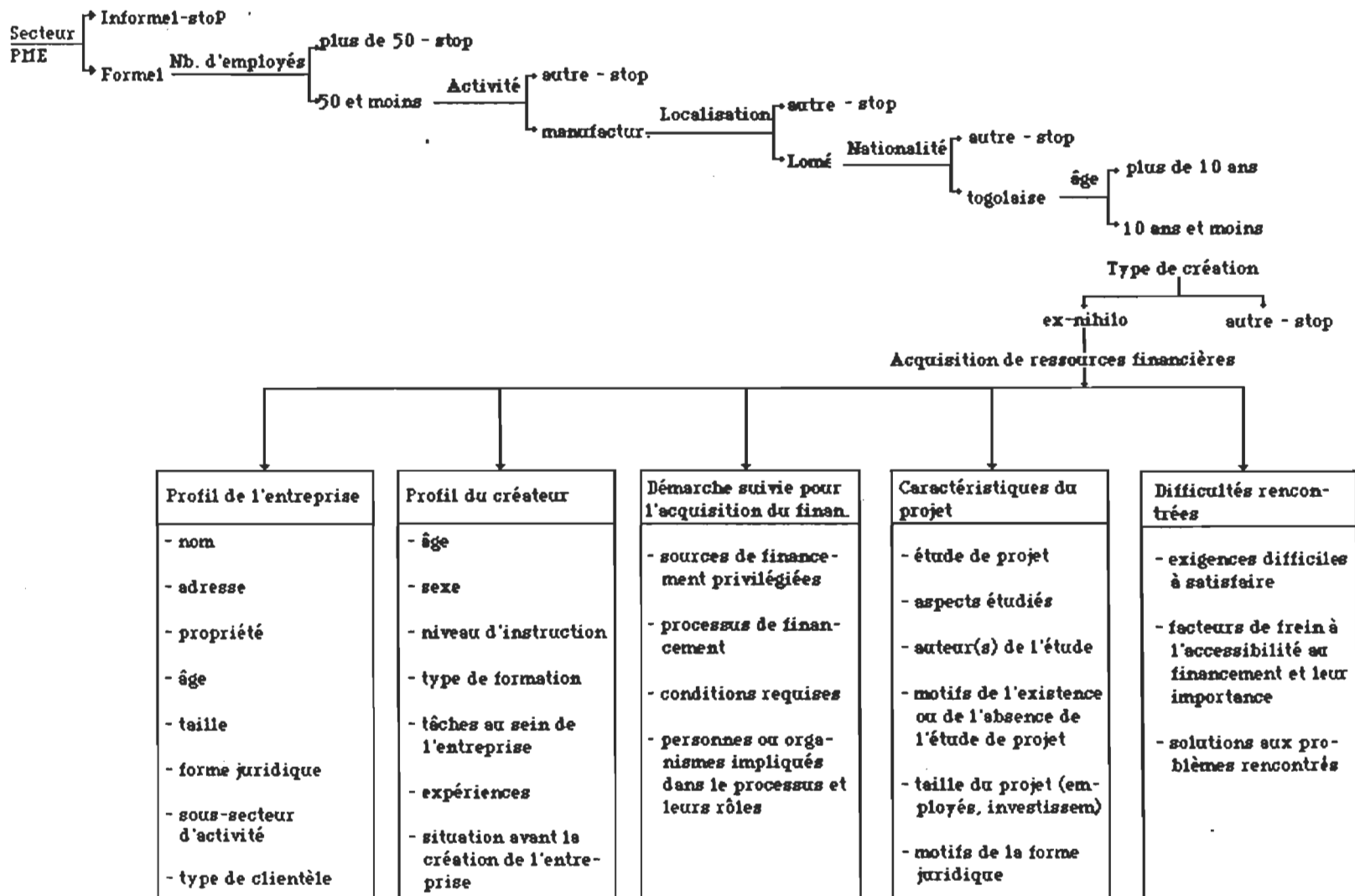
#### **4.1. Informations et sources d'informations nécessaires**

Les figures 4.1 et 4.2 schématisent les informations nécessaires à la recherche. Celles-ci peuvent être classées en deux catégories: les données primaires et les données secondaires.

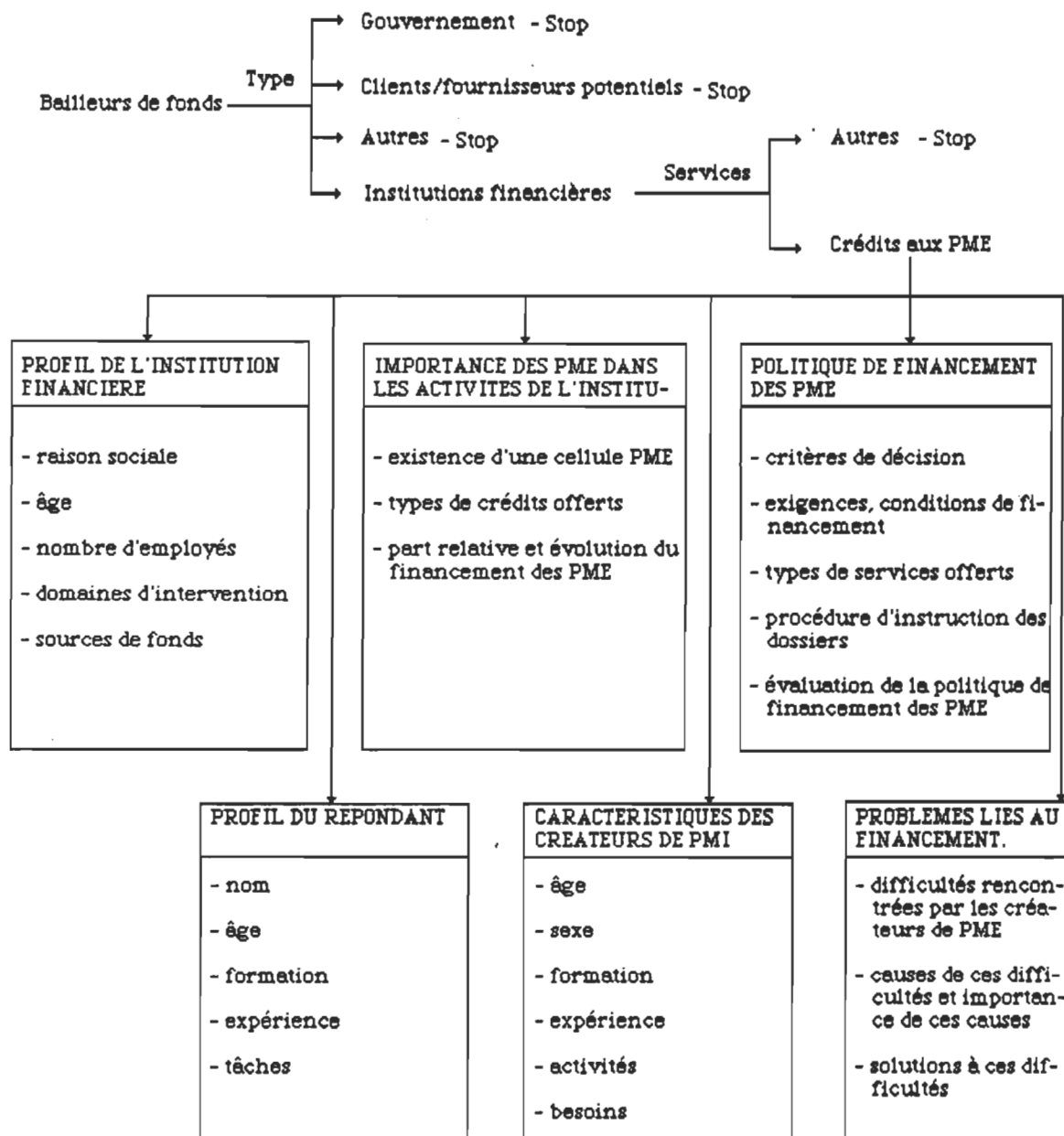
##### **4.1.1. Les données secondaires**

La figure 4.1 met en relief les types d'informations nécessaires à la détermination de la population des entreprises étudiées, suivant les critères que nous nous sommes fixés. Ce sont: le type d'activité, la localisation, la nationalité, la date d'enregistrement, le nombre d'employés et le capital social des entreprises. Il s'agit essentiellement de données secondaires relatives au secteur "structuré" et qui ont été recueillies à la Chambre de Commerce d'Agriculture et d'Industrie du Togo (CCAIT).

**Figure 4.1**  
**Ordinogramme des informations nécessaires (entreprises)**



**Figure 4.2**  
**Ordinogramme des informations nécessaires**  
**(institutions financières)**



#### **4.1.2. Les données primaires**

On peut définir deux types de données primaires selon leur source. Le premier concerne les données primaires recueillies auprès de chaque entrepreneur. Ce dernier est le créateur ou un des créateurs de chaque entreprise sélectionnée, le propriétaire dirigeant ou non, l'actionnaire majoritaire, l'associé principal d'une société ou le propriétaire unique d'un établissement. Dans tous les cas, il a été au cœur du processus de financement de l'entreprise au moment de la création.

Les informations sont relatives au type de création , aux profils de l'entreprise et du créateur, à la démarche suivie pour l'obtention des fonds, aux caractéristiques du projet, aux problèmes rencontrés lors de la recherche du financement. (Figure 4.1).

Le deuxième type de données primaires a pour source un responsable des prêts aux PME (fondé de pouvoir, analyste financier...) des institutions financières retenues et englobe les profils de l'institution et du répondant, les caractéristiques des créateurs d'entreprises, l'importance des PME dans les activités de l'institution, la politique de financement de la création d'entreprises, les problèmes de financement de la création d'entreprises, (figure 4.2)

Le choix de ces deux types de données primaires est guidé par la possibilité de confronter ces deux types de réponses en vue d'une analyse aussi objective que possible des résultats de l'enquête.

## **4.2. Type d'étude**

A notre connaissance, le domaine de recherche qui nous intéresse a été très peu exploré au Togo. Aussi, notre étude n'a-t-elle pas pour finalité d'approfondir des connaissances déjà établies mais plutôt d'identifier et d'opérationnaliser le problème de financement de la création d'entreprises au Togo. A l'issue de ce travail, nous pourrions suggérer des avenues à explorer dans des recherches futures. Nous avons donc opté pour une étude sans hypothèse, de type exploratoire et descriptif.

## **4.3. Instrument de recherche**

Étant donné le caractère exploratoire de notre étude, il convient d'utiliser un instrument de mesure simple permettant de recueillir le maximum d'informations: la démarche que nous avons privilégiée est l'entrevue semi-structurée, à partir de deux questionnaires qui couvrent les différentes variables du cadre conceptuel (annexes 1 et 2).

Le premier questionnaire (annexe 1) est destiné aux entreprises et reprend les cinq sections annoncées dans la seconde partie de la figure 4.1. Le second questionnaire (annexe 2) est destiné aux institutions financières et comporte six sections comme le présente la figure 4.2.

Pour la formulation de nos questions, nous nous sommes inspirés des approches de:

- Lorrain (1988): profils de l'entreprise et de l'entrepreneur, rôles des réseaux;

- Richard et Arocéna (1983): démarches pour l'obtention de financement lors de la création d'entreprises, problèmes rencontrés, réseaux de l'entrepreneur;
- Peterson et Schulman (1987): systèmes de support disponibles, sources de financement préférées, problèmes rencontrés;
- Owualah (1988): profils des emprunteurs et des prêteurs, critères de décision des prêteurs;
- Soédjé (1989, a): sources de financement préférées.

Ces approches ont été adaptées aux variables du cadre conceptuel, aux spécificités du terrain, aux objectifs de l'étude et ont été complétées par une approche personnelle.

Les questionnaires comportent des questions ouvertes et des questions fermées. La recherche étant exploratoire, des questions ouvertes ont été introduites afin de recueillir le plus d'informations possibles, surtout celles qui n'ont pas été prévues. Ces questions concernent surtout la description d'expériences, de connaissances, de perceptions. Les questions fermées nous permettent de nous assurer que tous les répondants perçoivent la question dans le même cadre de référence.

Deux types d'échelle ont été utilisés:

- a) échelle de Thurstone: oui, non
- c) échelle de Likert en cinq points allant de:



- "très facile" (5) à "très difficile" (1), pour l'estimation du degré de difficulté rencontré auprès des bailleurs de fonds sollicités (questionnaire n° 1);
- "toujours" (5) à "jamais" (1), pour l'évaluation de la fréquence des services offerts aux créateurs d'entreprises (questionnaire n°2);
- "très important" (5) à "nullement important" (1), pour:
  - . la détermination de la composition et de l'importance du rôle des réseaux dans la recherche de financement (questionnaire n°1),
  - . la détermination de l'importance des critères de décision d'octroi de financement (questionnaire n°2),
  - . l'évaluation de l'importance des facteurs de frein à l'accessibilité au financement (questionnaires n°1 et n°2).

Chaque liste de réponses possibles se termine par la catégorie "autres (préciser)" pour noter les réponses qui ne correspondent pas aux catégories prévues. A l'échelle de Likert a été ajoutée la catégorie "ne sait pas" ou "ne s'applique pas" (0).

#### **4.4. Population et échantillonnage**

##### **4.4.1. La population**

L'étude vise principalement deux populations. La première est celle des entreprises manufacturières, de cinquante employés ou moins, créées à

Lomé depuis au plus dix ans et oeuvrant dans le secteur manufacturier dit "moderne", "formel" ou "structuré".

Lorsque nous parlons de création d'entreprises, nous entendons par là, les créations "ex-nihilo", en excluant les extensions, les décentralisations, les transferts, les changements de statut juridique. Nous omettons par ailleurs les petites activités (i.e. artisanat et secteur informel) qui échappent à la comptabilité nationale et à la centrale des bilans; elles existent sous des formes qui demeurent très difficiles à appréhender dans toute leur ampleur, les données étant très rares. Nous excluons également les entreprises installées dans les autres régions du pays. La nationalité des entreprises sera retenue comme facteur discriminant, celles-ci devant appartenir en majorité à des Togolais. Enfin, nous éliminerons les entreprises enregistrées dans le secteur formel mais nées dans le secteur informel: en effet, la limite d'âge de ces entreprises sera supérieure à celle que nous nous sommes fixée; en outre les problèmes de création seront différents de ceux rencontrés par les entreprises créées et enregistrées dans le secteur formel (structuré) qui est celui que nous voulons étudier.

Si nous avons choisi les entreprises manufacturières, c'est parce que l'on sait que leur établissement est plus complexe que celui des entreprises de services; par conséquent, les problèmes de financement de la création seront mieux perçus dans cette catégorie d'entreprises. Le choix de Lomé (la capitale du Togo) s'explique par le fait que c'est la ville où sont concentrées la plupart des entreprises du pays et ceci nous évitera les contraintes liées aux déplacements dans les autres régions du Togo. Par ailleurs, les entreprises du secteur formel sont plus facilement repérables

et disposent de données plus précises qui faciliteront l'observation et l'analyse de ce secteur.

La deuxième population visée est celle des institutions financières installées au Togo et qui sont au nombre de onze (neuf banques et deux établissements financiers). Nous excluons donc de notre population le gouvernement et les autres sources de financement formelles telles que les fournisseurs, les sociétés de crédit-bail, ainsi que toutes les sources de financement informelles (parents, amis, tontines, ...). Notre choix se justifie par le fait que les institutions financières sont la source de financement formelle la plus importante pour les PME, d'après l'analyse de la littérature. Par ailleurs, nous supposons que celles-ci disposent de structures formelles et de données précises qui faciliteront notre étude.

#### **4.4.2. Cadre d'échantillonnage et unités d'échantillonnage**

Notre cadre d'échantillonnage est le répertoire des entreprises et activités, disponible à la Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie du Togo (CCAIT). Ceci exclut automatiquement les très jeunes entreprises qui (pour des raisons de lenteur administrative, par exemple) n'ont pas été inscrites au registre du commerce ainsi que celles dont le changement d'adresse n'aura pas encore été enregistré.

Nos unités d'échantillonnage sont l'institution financière et l'entreprise.

#### **4.4.3 Méthode d'échantillonnage, tailles des échantillons et procédure d'enquête.**

A partir de la liste des entreprises inscrites au registre du commerce et à l'aide de certains services de la CCAIT, nous avons sélectionné une quarantaine d'entreprises remplissant les conditions citées précédemment. Il s'agit donc d'une méthode d'échantillonnage non probabilliste, au jugé, selon nos critères de sélection..

Des lettres d'introduction écrites par la CCAIT ont été envoyées à ces entreprises. Parmi celles-ci, 19 ont accepté de nous recevoir. Deux des 19 entrevues nous paraissant peu pertinentes, parce qu'incomplètes, nous avons finalement retenu 17 témoignages d'entrepreneurs.

En ce qui concerne le deuxième échantillon, celui des institutions financières, nous avons exclu deux banques de la population totale: l'une étant en restructuration et l'autre venant de s'installer et ne connaissant pas encore, selon nous, le comportement des entreprises togolaises face aux crédits. Des lettres d'introduction ont été rédigées et envoyées à huit institutions par la Banque Togolaise de Développement (B.T.D.). Cinq institutions sur les six qui ont accepté de répondre favorablement à notre demande, ont été retenues, l'un des témoignages étant incomplet.

Les entrevues se sont déroulées durant les mois de janvier, février et mars 1990 et ont eu une durée moyenne de 60 minutes.

## **CHAPITRE 5**

### **RÉSULTATS DE L'ENQUETE ET DISCUSSION**

L'enquête que nous avons menée auprès de nos deux échantillons nous a permis de recueillir des informations en vue de répondre à nos questions de recherche définies précédemment. Ces informations qui font l'objet de la présente partie, sont relatives à l'acquisition du financement par le créateur et aux difficultés rencontrées. Nous ne terminerons pas cet ouvrage sans émettre des recommandations pour favoriser le financement de la création d'entreprises et pour des recherches futures. Cependant, avant d'entrer dans le vif du sujet, la description des échantillons s'avère nécessaire et sera présentée dans une première section.

#### **5.1. Description des échantillons**

Il s'agit de broser le profil des créateurs d'entreprises, de leurs entreprises et des institutions financières rencontrées.

##### **5.1.1. Profils des créateurs d'entreprises et de leurs entreprises.**

Dans le but de dégager un profil des créateurs d'entreprises rencontrés, notre instrument de recherche comportait des questions relatives à l'âge, au sexe, au niveau de scolarité, au type de formation, à l'occupation et aux expériences précédant la création de l'entreprise. Ces informations, sont synthétisées dans le tableau 5.1.

**Tableau 5.1.**  
**Caractéristiques personnelles des créateurs d'entreprises.**

	N	%		
<b>Sexe</b>				
Féminin	0	0		
Masculin	17	100,0		
Total	17	100,0		
<b>Age</b>				
	Actuel		A la création	
			N	%
Moins de 30 ans	0	0	2	11,8
30 à moins de 40 ans	7	41,2	10	58,8
40 à moins de 50 ans	6	35,3	4	23,5
50 ans et plus	4	23,5	1	5,9
Total	17	100,0	17	100,0
Moyenne	42,4		36,5	
<b>Niveau de scolarité</b>				
Primaire	3	17,6		
Secondaire	6	35,3		
Universitaire	8	47,1		
Total	17	100,0		
<b>Type de formation et secteur d'activité</b>				
Formation			Création d'entreprises dans un domaine lié à la formation	
			N	%
Technique professionnelle				
- mécanique, métaux	4	23,5	4	23,5
- imprimerie	4	23,5	4	23,5
- Sous-total	8	47,0	8	47,0

Tableau 5.1. (suite)

	N	%		
<b>Générale</b>				
- Sciences pures	1	5,9	1	5,9
- Sciences humaines et sociales	5	29,4	-	-
- Génie	2	11,8	1	5,9
- primaire	1	5,9	-	-
- Sous-total	9	53,0	2	11,8
Total	17	100,0	10	58,8
<b>Occupation avant la création de l'entreprise</b>				
Travaillait dans le secteur d'activité	10	58,8		
Travaillait dans un autre secteur	4	23,5		
Sans emploi	1	5,9		
Aux études	2	11,8		
Total	17	100,0		
<b>Expériences/compétences avant la création de l'entreprise</b>				
Technique / production	12	70,6		
Commercialisation	1	5,9		
Finance	1	5,9		
Commerc., finance	1	5,9		
Direction	2	11,7		
<b>Total</b>	17	100,0		

Le tableau 5.1. nous montre que les entrepreneurs qui ont composé notre échantillon sont tous de sexe masculin. Leur moyenne d'âge est de 42,4 ans avec un minimum de 32 ans et un maximum de 60 ans. Ceux-ci ont créé leurs entreprises entre 23 et 54 ans, soit une forte proportion

(58,8%) entre 30 et 40 ans et une moyenne de 37 ans. (Nous verrons plus loin si le type de financement utilisé est fonction de l'âge du créateur d'entreprise).

L'âge de nos entrepreneurs à la création de leurs entreprises concorde avec les informations recueillies à ce sujet auprès des institutions financières qui affirment que la majorité des individus qui sollicitent du financement pour créer une entreprise ont un âge qui se situe entre 30 et 40 ans.

L'absence de femmes dans l'échantillon peut s'expliquer par le fait que les entrepreneurs interrogés œuvrent tous dans le secteur manufacturier généralement considéré comme masculin. Les institutions financières confirment également le fait que la clientèle d'entrepreneurs dont les activités se situent dans le secteur de transformation est en général masculine.

Alors que 17,6% et 35,3% des entrepreneurs ont des niveaux de scolarité primaire et secondaire, respectivement, près de la moitié d'entre eux (47,1%) a un diplôme d'études universitaires. Ces résultats semblent aller à l'encontre de ceux de certaines études (Koffi, 1983) qui attestent que le niveau moyen de scolarité des entrepreneurs est assez bas: 69,5% des dirigeants d'entreprises ivoiriens n'ont jamais fréquenté l'école. En outre, les institutions financières rencontrées affirment que la majorité des entreprises qui sollicitent leurs services ne dépassent pas le niveau secondaire, même si, actuellement, l'on rencontre de plus en plus de diplômés d'études universitaires.



Ce niveau d'instruction relativement élevé de notre échantillon d'entrepreneurs peut s'expliquer par le fait que les répondants ont été choisis dans la capitale qui est plus développée que le reste du pays où l'on rencontre sans doute de nombreux entrepreneurs ayant un faible niveau de scolarité. En outre, avec la crise économique et les problèmes d'emploi que connaît actuellement le Togo, il n'est pas étonnant que des diplômés universitaires s'installent à leur propre compte.

L'enquête révèle que la totalité des huit entrepreneurs qui ont reçu une formation professionnelle et deux des huit entrepreneurs qui ont reçu une formation universitaire, ont créé des entreprises dont les activités sont liées à leur domaine de formation. De plus, 58,8% des entrepreneurs travaillaient dans le secteur d'activité de leurs entreprises actuelles avant la création de celles-ci. En fin de compte, 12 des 17 entrepreneurs interrogés (70,6%) ont créé leurs entreprises dans un domaine qui leur était familier de par leur formation, et/ou parce qu'ils ont occupé un emploi dans le secteur pendant une période de temps assez longue. Cependant, ceux-ci n'avaient pas d'expérience en gestion. Seulement 29,4% des entrepreneurs ont des expériences en gestion, surtout en finance et en commercialisation. Par ailleurs, au manque d'expérience et de connaissance en management, marketing et finance, les institutions financières rencontrées ajoutent à l'unanimité celui des mécanismes bancaires.

Ces résultats rejoignent les conclusions des auteurs (Neck, 1981; Bruno et Tyebjee, 1984; Allard, 1986) qui s'accordent à dire que les entrepreneurs ont une grande connaissance de leur domaine d'activité, mais ignorent les rudiments de la gestion.

Ces entrepreneurs ainsi décrits ont créé des entreprises dont les caractéristiques sont résumées dans le tableau 5.2.

La moyenne d'âge des entreprises est de 5,7 ans avec un minimum de 14 mois et un maximum de 10 ans. Elles œuvrent toutes dans le secteur manufacturier. Nous ne discuterons pas ces résultats qui sont fonction de nos critères de choix, mais on peut dire que plus de la moitié (52,9%) de ces entreprises a plus de six ans. Par ailleurs, les branches d'activité où l'on retrouve le plus ces entreprises sont l'imprimerie-papier-édition, l'usinage des métaux-industries mécaniques et l'industrie alimentaire et des boissons.

Les résultats de l'enquête montrent que 47 % des entreprises ont 10 employés ou moins, 23,5 % ont entre 11 et 20 employés, 11,8 % ont entre 21 et 30 employés, 11,8% ont entre 31 et 40 employés et 5,9% des entreprises ont plus de 40 employés. Soit une moyenne de 16 employés. Ce qui est supérieur à la moyenne de Neck (1981) qui est de 3 employés. Il faut cependant souligner que nos unités d'échantillonnage sont des entreprises manufacturières et sont supposées avoir plus d'employés que les autres types d'entreprises.

Il est très difficile d'interpréter le nombre d'employés de ces entreprises, car très souvent la famille de l'entrepreneur est une main-d'œuvre potentielle, mais non rémunérée (Harper, 1987).

**Tableau 5.2.**  
**Caractéristiques des entreprises**

	N	%
<b>Age</b>		
moins de 2 ans	4	23,5
2 à moins de 4 ans	2	11,8
4 à moins de 6 ans	2	11,8
6 à moins de 8 ans	4	23,5
8 à moins de 10 ans	5	29,4
Total	17	100,0
Moyenne	5,7	
<b>Nombre d'employés</b>		
0 - 5	4	23,5
6 - 10	4	23,5
11 - 20	4	23,5
21 - 30	2	11,8
31 - 40	2	11,8
41 - 45	1	5,9
Total	17	100,0
Moyenne	16,29	
<b>Répartition des entreprises par branche d'activités</b>		
Industries alimentaires et boissons	3	17,6
Usinage des métaux, industries mécaniques	4	23,5
Industries chimiques, du caoutchouc	2	11,8
Imprimerie- papier-édition	5	29,4
Bois et ouvrage en bois	1	5,9
Produits minéraux non métalliques	2	11,8
Total	17	100,0
<b>Forme juridique</b>		
Entreprises individuelles	11	64,7
Sociétés	6	35,3
Total	17	100,0

Par ailleurs, 11,8% des entreprises ont des apprentis qui sont de la main-d'œuvre, mais qui ne sont pas rémunérés<sup>(2)</sup>. Au moment de la création de ces entreprises, le nombre moyen des employés était de 5,3.

Plus souvent qu'autrement, la PME est une entreprise qui gravite autour d'un homme, créateur de l'entreprise, actionnaire principal, sinon unique (Abdelali, 1987).

Notre échantillon vérifie ce propos dans la mesure où près des deux tiers (64,7%) des entreprises visitées sont des entreprises à propriété unique, la plupart des dirigeants intervenant dans les fonctions principales de l'entreprise. Les sociétés, dont le nombre moyen d'actionnaires est de 4,3 ont un capital social moyen de 18 800 000 francs CFA (75 200 dollars canadiens), un nombre moyen d'employés de 20,7 contre un capital moyen de 1 437 500 francs CFA (5 750 dollars canadiens) et un nombre moyen d'employés de 13,9 pour les entreprises individuelles. Ceci est normal étant donné que ces derniers disposent, en principe, de moins de ressources financières que les entreprises sociétaires dont les associés sont une source de financement supplémentaire.

D'une manière générale, nos résultats sur les caractéristiques des entrepreneurs concordent avec la littérature en ce qui concerne leur âge, leur sexe et leurs expériences. Les divergences majeures se situent au niveau du niveau de formation et sont sans doute dues au fait que l'échantillon comporte un biais car ayant été choisi dans la capitale. Ces

---

(2) Les apprentis, par contre, payent l'entreprise pour la formation dont ils bénéficieront pendant toute la durée de leur apprentissage; celle-ci peut varier de trois à cinq ans.

entrepreneurs ont surtout créé des entreprises manufacturières individuelles et leurs domaines d'activités majeurs sont l'imprimerie, l'usinage des métaux et l'industrie alimentaire.

Nous avons déterminé brièvement les caractéristiques des entrepreneurs et de leurs unités de production. Il convient à présent de broser le profil d'un type de bailleurs de fonds qu'ils sollicitent: les institutions financières.

### **5.1.2. Profil des institutions financières**

Les informations nécessaires à la détermination des caractéristiques des institutions financières sont relatives à l'âge, au nombre d'employés, au type d'institution, au domaine d'intervention et à l'importance des PME dans les activités de ces banques. Le tableau 5.3. donne un aperçu de leurs caractéristiques.

Parmi les cinq institutions visitées, on peut distinguer trois banques moyennes de plus de 200 employés, dont une banque à vocation de développement et deux banques à vocation commerciale, ainsi que deux petites banques à vocation commerciale comptant moins de 100 employés. Le nombre moyen d'employés est de 179 avec un minimum de 47 et un maximum de 300 employés.

Ces institutions ont été créées depuis plus de 10 ans, la plus récente ayant 13 ans et la plus ancienne 25 ans. Nous pouvons nous permettre de dire que celles-ci sont bien implantées dans le système et connaissent bien le comportement des entrepreneurs togolais face au financement bancaire.

**Tableau 5.3**  
**Caractéristiques des institutions financières**

Caractéristiques	Banques de développement	Banques commerciales Petites	Grandes	Total	Moy.
Nombre					
N	1	2	2	5	-
%	20	40	40	100	-
Age moyen	23	16	20.5	-	19.2
Nombre moyen d'employés	228	58,5	275	-	179

Selon les informations données par nos cinq répondants, toutes les banques interviennent dans le secteur de commerce et des services, quatre interviennent dans le secteur de l'industrie et trois seulement dans l'agriculture. En mars 1984, les PME nationales de commerce ont reçu plus du double des crédits accordés aux PME industrielles (ou manufacturières), soit 58,8% et 26,3% du total des crédits octroyés aux PME. Dans le domaine des autres entreprises, la situation est la même: le secteur manufacturier fait figure de parent pauvre par rapport au commerce, en ce qui concerne les concours bancaires.

Cette situation est normale, car les activités au Togo sont beaucoup plus orientées vers le domaine commercial plutôt que vers le secteur de la transformation (Amsalem, 1984).

Parmi les institutions financières visitées, une seule possède une cellule PME s'occupant exclusivement des prêts à ce type d'entreprise. Il

s'agit de la banque de développement, les autres banques commerciales n'ayant pas de services spécialisés de ce genre. Cette situation résulte probablement de l'intérêt peu marqué que les banques ont à l'égard des PME et on peut citer à ce sujet l'idée de Koffi (1983) selon laquelle l'inexistence des services autonomes, exclusivement consacrés à la clientèle PME, résulte du fait que les banques sont conduites à reléguer au second plan les petites affaires jugées peu rentables et surtout risquées.

L'intérêt plus marqué de la banque de développement pour les PME et matérialisé par l'existence d'une cellule PME, peut s'expliquer par le fait que son rôle est de concevoir et d'organiser le financement des aspects spécifiques du développement économique et social du Togo et donc des PME définies comme secteur prioritaire.

L'absence ou l'insuffisance de données statistiques portant sur l'activité PME peut également être une conséquence du peu d'intérêt ou de l'intérêt très récent que les institutions financières, en général, manifestent à l'égard de la promotion de la création d'entreprises. En effet, nous n'avons pu obtenir de nos répondants certaines informations statistiques relatives aux demandes de financement des PME/PMI et de leur création (nombre moyen annuel de demandes, pourcentage des demandes financées par les institutions, évolution de ces demandes, répartition par secteur...).

Cependant, alors que trois des cinq répondants estiment que les demandes de financement des projets de création d'entreprises se font de plus en plus rares, surtout en ce qui concerne la création de PME manufacturières (ou PMI), les autres affirment ne pas recevoir de

demandes de financement de projet de création de PMI. Ces dernières sont d'ailleurs des banques de petite taille et disent ne financer que les entreprises déjà installées et donc pas la création d'entreprises. Quant aux trois banques de plus grande taille (commerciale et de développement), celles-ci financent la création de PME/PMI, mais dans une faible proportion, selon les répondants.

Par ailleurs, toutes les institutions financières interrogées reconnaissent que les crédits à court terme octroyés aux PME dominent ceux à long et moyen termes. D'une manière générale, la durée des crédits aux PME n'excède pas 10 ans: on distingue d'une part les crédits de moins de trois ans (fonds de roulement, facilités de caisse) et d'autre part, les crédits d'investissement (trois à dix ans). Cette situation très habituelle rejoint les conclusions des études portant sur le financement des PME dans les pays développés et en développement (Naciri, 1985; Harper, 1987; Idrissou, 1987; Gouvernement du Québec-MICT, 1988; Soédjédé, 1989, a) qui soulignent la prédominance des crédits à court terme.

En résumé, on peut classer nos répondants (les institutions financières) en trois catégories; d'un côté on distingue une banque de développement de taille relativement grande, d'un autre côté deux banques commerciales de taille sensiblement égale à la précédente et enfin deux banques commerciales de moindre importance. La première catégorie semble avoir développé, par la création d'une cellule PME, une activité de financement des PME plus importante que les deux autres catégories de banques commerciales. Par ailleurs, il semblerait que les institutions de taille plus restreinte prennent moins de risques que les banques de taille



plus grande qui fournissent, dans une faible proportion, du financement aux créateurs d'entreprises dont nous avons déterminé les caractéristiques au paragraphe précédent.

Une fois les profils des répondants définis, il s'agit d'entrer dans le vif du sujet, à savoir la manière dont les entrepreneurs interrogés ont financé leurs projets d'entreprises.

## **5.2 L'acquisition du financement par le créateur d'entreprise**

La préoccupation majeure de cette deuxième section est de dégager, s'il y a lieu, les comportements d'acquisition de ressources financières par les créateurs d'entreprises. Pour ce faire, nous allons, dans un premier temps, déterminer les sources de financement auxquelles ceux-ci ont eu recours.

### **5.2.1. Les sources de financement utilisées et leur importance**

Les sources de financement utilisées par les créateurs d'entreprises sont l'apport personnel, la famille, les associés, l'ex-patron, l'investisseur privé informel, le crédit commercial et les institutions financières, comme nous le montre le tableau 5.4. Celui-ci reflète l'importance des sources de financement utilisées selon le nombre d'entrepreneurs et selon leur part moyenne dans l'investissement total. Il montre également l'ordre de préférence des entrepreneurs en matière de sources de financement.

Conformément à la littérature sur les pays industrialisés et en développement (Naciri,1985; Peterson et Schulman, 1987; Harper, 1987; Soédjédé, 1989, a), l'apport personnel a été la source de financement la plus

**Tableau 5.4.**

**Importance des sources de financement dans la création d'entreprises et préférences des entrepreneurs en matière de sources de financement**

Sources de financement	Entreprises		Part moyenne des sources de financement dans l'investissement total	Ordre de préférence en matière de sources de financement	Sources de financement indispensables				
	N	%			N	Oui		Non	
						N	%	N	%
Apport personnel	13	76,5	40,6	1	16	94,1	01	005,9	
Institutions financ.	7	41,2	27,5	2	16	94,1	01	005,9	
Crédit commercial	2	11,8	11,3	3	10	58,8	07	041,2	
Famille	2	11,8	0 8,0	4	01	05,9	16	094,1	
Ex-patron/collègue	1	05,9	05,9	-	-	-	17	100,0	
Investisseur informel	1	05,9	03,6	6	-	-	17	100,0	
Actionnaires	5	29,4	03,1	5	04	23,5	13	076,5	
Tontine	-	-	-	7	-	-	17	100,0	
Ami personnel	-	-	-	8	-	-	17	100,0	
Gouvernement	-	-	-	9	-	-	17	100,0	
Total	-	-	100	-	-	-	-	-	

fréquemment utilisée par nos entrepreneurs au moment de la création de leurs entreprises. En effet, 76,5 % d'entre eux ont eu recours à cette source de financement. Cette importance de l'apport personnel se dénote également au niveau de sa part dans l'investissement initial, car il représente à lui seul une moyenne de 40,6% de l'investissement total. Bien que les entrepreneurs ne manquent pas de souligner l'extrême difficulté qu'ils éprouvent à réaliser cette épargne, ils la considèrent néanmoins comme la "source de financement idéale", et 94,1% d'entre eux pensent qu'elle est indispensable à la création d'entreprises. En effet, selon les répondants, c'est la source de financement la moins contraignante. Par ailleurs, sans celle-ci, il est difficile d'obtenir du financement de la part des banques qui l'exigent toujours.

Celles-ci sont la deuxième source de financement en termes de nombre d'entreprises (41,2%), de part moyenne dans l'investissement total (27,5%) et de préférence des entrepreneurs. Ces résultats semblent être en accord avec les auteurs (Neck, 1981; Koffi, 1983; Timmons et Gumpert, 1985; Naciri, 1985; Soédjédé, 1989, a) qui soulignent l'importance des banques dans le financement des PME en la qualifiant de première ou de principale source de dettes pour ces entreprises. En effet, les banques, desquelles dépendent beaucoup les petits entrepreneurs, sont leur premier point de contact naturel sur le marché financier (Naciri, 1985; MICT-Gouvernement du Québec, 1988). Cela est d'autant plus vrai pour le Togo où les institutions financières conventionnelles sont la principale source de financement formelle à la disposition des entrepreneurs. En fait, celle-ci est la seule source de financement formelle utilisée par les répondants au

moment de la création de leurs entreprises. On remarque bien sur le tableau 5.4 l'absence d'institutions de capital-risque, du gouvernement, de société d'affacturage etc. Même si nos entrepreneurs la trouvent contraignante (les contraintes du financement par les institutions financières seront discutées à la troisième section du présent chapitre), la plupart considèrent que c'est la seule source de financement qui puisse véritablement pallier leur insuffisance de capitaux, les autres sources de financement (informelles) n'intervenant que très peu dans la création d'entreprises comme le montre la suite de cette analyse.

Les crédits commerciaux occupent la troisième place en termes de part moyenne dans l'investissement. Ils sont la troisième source de financement préférée par les entrepreneurs et plus de la moitié d'entre eux (58,8%) pense qu'ils sont indispensables à la création d'entreprises: ils permettent de financer les matières premières et peuvent venir en aide à une entreprise qui n'a pu obtenir du financement bancaire. Cependant, peu d'entreprises (deux) ont utilisé cette source de financement. On pourrait expliquer cela par le fait que les nouvelles entreprises obtiennent difficilement des crédits fournisseurs en raison du risque perçu qui rend les fournisseurs, tout comme les banquiers, de plus en plus prudents. Le crédit s'obtient après qu'une relation de confiance se soit développée à l'usage.

La famille vient en quatrième lieu en termes de préférence en matière de sources de financement et de part moyenne dans l'investissement. Cependant, cette part reste faible (8,0%) et deux entrepreneurs seulement (11,8%) ont reçu un prêt ou un don de la part de cette source de financement. Selon nos entrepreneurs, elle est, certes, la

source de financement externe la plus compréhensive et peut contribuer à la constitution de capitaux propres, mais sa contribution ne peut être importante que si la famille de l'entrepreneur dispose d'une certaine fortune et a les moyens de réaliser une épargne substantielle; ce qui est difficile. Par ailleurs, la quasi-totalité des répondants (94,1%) ne la considère pas comme indispensable à la création d'entreprises.

Quant aux amis personnels, aucun entrepreneur n'a reçu un don ou un prêt de leur part, de même qu'aucun d'entre eux ne considère cette source de financement comme indispensable à la création d'entreprises .

Cette constatation va à l'encontre des résultats de Peterson et Schulman (1987) qui indiquent que 55% de leur échantillon composé d'entreprises de PVD pensent que le support financier des parents et amis (capital de sympathie) est essentiel pour le démarrage d'une entreprise. Elle va également à l'encontre de la littérature qui laisse entendre que le capital de sympathie occupe une place importante dans le financement de la création d'entreprises (Timmons et Gumpert, 1985) ou qui suppose que les créateurs d'entreprises doivent faire davantage appel à ce type de fonds. Pour nos entrepreneurs, par contre, le capital de sympathie, surtout celui provenant des amis (la famille étant parfois plus compréhensive), est à éviter autant que possible à cause des relations très personnalisées et des risques d'ingérence de ces personnes dans la conduite de l'entreprise.

Cependant, lorsque nous parlons de financement de la part des parents et des amis personnels de l'entrepreneur, il s'agit principalement de dons ou de prêts qui constituent ce que les auteurs appellent le capital

de sympathie. Ces sources de financement peuvent également intervenir en tant qu'actionnaires dans l'entreprise. Si 23,5% des entrepreneurs pensent que l'apport des actionnaires est indispensable à la création d'entreprises, la plupart (76,5%) ne partage pas cet avis. En effet, pour ceux-ci, le financement par actions peut certes remédier au manque de fonds propres, celui-ci engendre par contre beaucoup de conflits (voir paragraphe 5.2.2.2.) et est considéré comme un "couteau à double tranchant", si l'on reprend l'expression d'un des répondants. Par ailleurs, même s'il occupe la troisième place en termes de nombre d'entreprises (29,4%), il n'occupe que la cinquième place dans les préférences des entrepreneurs et représente la part moyenne la plus faible dans l'investissement initial total (3,1%).

Les entrepreneurs ne considèrent pas les autres sources de financement informelles, à savoir les investisseurs informels et le système tontinier, comme étant indispensables à la création d'entreprises et les classent respectivement aux sixième et septième rangs de leurs préférences. Un seul d'entre eux (5,9%) a fait recours à un investisseur informel (usurier) et aucun à la tontine. Cela est probablement dû au fait que ces systèmes de financement ne sont pas très développés au Togo. Lelart (1989) souligne d'ailleurs le fait que le phénomène tontinier n'y est pas aussi important qu'il ne l'est dans certains pays comme le Cameroun. Cependant, on ne peut être catégorique sur ce dernier sujet, à savoir l'absence de la tontine parmi les sources de financement utilisées par les entrepreneurs, car l'argent investi par la famille et les amis peut avoir été épargné au sein d'une tontine. Or, nous n'avons pas vérifié cette hypothèse.

Quant au gouvernement, celui-ci est classé au dernier rang des préférences des entrepreneurs en matière de sources de financement et n'est pas indispensable à la création d'entreprises selon la totalité des répondants. Aucun d'eux n'a obtenu des capitaux de sa part. Par ailleurs, ils ne souhaitent pas une intervention directe de cette nature de la part du gouvernement. Selon nos répondants, les circuits gouvernementaux sont beaucoup trop longs et complexes.

Les résultats de notre enquête montrent sept types de sources de financement utilisés par les répondants au moment de la création de leurs entreprises, dont l'apport personnel, cinq sources de financement informelles (famille, fournisseurs/clients potentiels, investisseur privé et ex-patron) et une source de financement formelle (banque). Leur première analyse a été abordée sous l'angle de leur importance relative, mais demeure très globale car ne tenant pas compte des caractéristiques de leurs utilisateurs. Nous nous efforcerons, dans la section suivante, de mettre en relief les différents types d'entrepreneurs selon les types de sources de financement.

### **5.2.2. Types d'entrepreneurs et types de sources de financement**

La détermination des caractéristiques des entrepreneurs selon le type de sources de financement utilisé nécessite au préalable que l'on définisse les comportements d'acquisition de financement des entrepreneurs (tableau 5.5). Selon l'analyse précédente, on peut relever trois catégories de sources de financement: l'apport personnel, cinq sources de financement externes informelles (famille, fournisseurs/clients

potentiels, investisseur privé et ex-patron) et une source de financement externe formelle (banque).

**Tableau 5.5**  
**Comportements d'acquisition de financement à la création**  
**d'entreprises**

	N	N	%
<b>Recours à l'apport personnel uniquement</b>		4	23,5
- apport personnel	4		
<b>Recours aux sources externes informelles uniquement</b>		4	23,5
- famille	1		
- ex-patron	1		
- crédit commercial	1		
- actionnaires + crédit commercial	1		
<b>Recours à l'apport personnel et aux sources externes informelles</b>		2	11,8
- apport personnel + famille	1		
- apport personnel + investisseur privé	1		
<b>Recours à l'apport personnel et aux sources externes formelles</b>		3	17,7
- apport personnel + institutions financières	3		
<b>Recours à l'apport personnel et aux sources externes formelles et informelles</b>		4	23,5
- apport personnel + actionnaires + institutions financ.	4		
<b>Total</b>		17	100,0



L'enquête révèle que certains entrepreneurs ont fait recours uniquement à leur apport personnel, sans recourir à l'extérieur, alors que d'autres se sont adressés, avec ou sans apport personnel, à des sources de financement externes informelles et/ou formelle.

Comme l'indique le tableau précédent, 23,5% des entrepreneurs ne se sont pas adressés à l'extérieur et ont utilisé leur seule épargne personnelle pour financer leur projet d'entreprise. La même proportion d'entrepreneurs (23,5%) n'a pas investi son propre argent au moment de la création de l'entreprise mais a plutôt eu recours à des sources de financement externes informelles uniquement, à savoir la famille, l'ex-patron, le crédit commercial et l'actionnaire et le crédit commercial. Par ailleurs, 11,8% des répondants se sont également adressés à des sources de financement externes informelles (famille ou investisseur privé) mais ont ajouté leur épargne personnelle. Les répondants qui ont eu recours à leur apport personnel et à des sources externes informelles (banques) représentent 17,7% de l'échantillon. Enfin, 23,5% des entrepreneurs ont utilisé, en plus de leur apport personnel, des sources de financement à la fois formelles et informelles.

On peut donc regrouper les entrepreneurs de notre échantillon en deux grandes catégories: les créateurs d'entreprises qui n'ont pas fait recours à l'extérieur et ceux qui ont fait recours à l'extérieur.

La première catégorie d'entrepreneurs, que nous appellerons les créateurs d'entreprises "fermés", est relative à ceux qui se sont contentés de leur seule épargne personnelle au moment de la création de leurs

entreprises. Ceux-ci sont au nombre de quatre et représentent 23,5% de l'échantillon.

**Tableau 5.6.**  
**Répartition des créateurs selon le comportement d'acquisition de  
financement**

Catégorie de créateurs	N	%
Créateurs "fermés"	4	23,5
Créateurs "ouverts à l'informel"	6	35,3
créateurs "ouverts au formel"	7	41,2
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>

La deuxième catégorie, que nous appellerons les créateurs d'entreprises "ouverts", est celle des entrepreneurs qui, avec ou sans apport personnel, se sont adressés à l'extérieur pour financer leurs projets d'entreprises. On y distingue deux sous-catégories: d'une part, il s'agit des créateurs d'entreprises qui ont utilisé des sources externes informelles, avec ou sans apport personnel. Cette sous-catégorie que nous appellerons les créateurs "ouverts à l'informel", regroupe six entrepreneurs et représente 35,3% de l'échantillon. D'autre part, nous avons les créateurs d'entreprises qui ont, avec ou sans sources de financement informelles, eu recours au marché formel, représenté par les institutions financières conventionnelles: banques commerciales ou de développement. Ils sont au nombre de sept, soit 41,2% de l'échantillon et seront dénommés créateurs "ouverts au formel".

Nous avons essayé de relever les caractéristiques de chaque catégorie d'entrepreneurs et il apparaît que certaines d'entre elles diffèrent selon le type de sources de financement comme le montrent les paragraphes et le tableau suivants.

#### **5.2.2.1. Caractéristiques personnelles de chaque type de créateur.**

La première remarque que l'on peut faire est que les entrepreneurs qui n'ont utilisé que l'apport personnel avaient une moyenne d'âge à la création sensiblement plus élevée (41,75 ans) que les entrepreneurs "ouverts à l'informel" (29,7 ans) et "ouverts au formel" (36,86 ans) (tableau 5.7). Ceux-ci étant plus âgés au moment de la création d'entreprises, ils ont eu plus de temps que les autres de réaliser une épargne suffisante pour fonder une entreprise. D'ailleurs, ces créateurs ont une expérience professionnelle moyenne plus longue que les deux autres types de créateurs; soit 14,75 ans contre 10,28 ans pour les créateurs "ouverts au formel" et 2,5 ans pour les créateurs "ouverts à l'informel".

On retrouve parmi ces derniers, les entrepreneurs qui n'ont jamais occupé d'emploi avant la création de leurs entreprises (33%) et ceux étant au chômage (16,7%). Cette catégorie d'entrepreneurs a dû se tourner vers l'extérieur pour acquérir les fonds nécessaires à la création de leurs entreprises. Par ailleurs, 66,7% d'entre eux n'ont pas investi leur propre argent mais ont reçu la totalité du financement d'un parent (33,3%), de l'ex-patron (16,7%) ou d'un fournisseur et client potentiels (16,7%).

**Tableau 5.7.**  
**Types de créateurs et acquisition du financement**

Types de créateurs Variables	Entrepreneurs Fermés		Entrepreneurs ouverts à l'informel		Entrepreneurs ouverts au formel		Total
	N	%	N	%	N	%	
<b><u>Caractéristiques personnelles de l'entrepreneur au moment de la création d'entrep.</u></b>							
<b><u>Age</u></b>							
- Moins de 30 ans	-	-	2	33,3	-	-	2
- 30 à moins de 40 ans	2	50,0	4	66,7	4	57,1	10
- 40 à moins de 50 ans	1	25,0	-	-	3	42,9	4
- 50 ans et plus	1	25,0	-	-	-	-	1
Total	4	100,0	6	100,0	7	100,0	17
Moyenne	41,75		29,7		38,86		
<b><u>Niveau de scolarité</u></b>							
- Primaire (1)	1	25,0	1	16,7	1	14,3	3
- Secondaire (2)	1	25,0	3	50,0	2	28,6	6
- Universitaire (3)	2	50,0	2	33,3	4	57,1	8
Total	4	100,0	6	100,0	7	100,0	17
Moyenne	2,25		2,17		2,43		
<b><u>Occupation</u></b>							
- Emploi	4	100,0	3	50,0	7	100,0	14
- Sans emploi/aux études	-	-	3	50,0	-	-	3
Total	4	100,0	6	100,0	7	100,0	17
Durée moyenne d'expérience professionnelle	14,75		2,5		10,28		
<b><u>Expérience/connaissances</u></b>							
- Techniq/domaine d'activ.	3	75,0	5	83,3	4	57,1	12
- Gestion	1	25,0	1	16,7	3	42,9	5
- Total	4	100,0	6	100,0	7	100,0	17

**Tableau 5.7.(suite)**

Types de créateurs	Entrepreneurs Fermés		Entrepreneurs ouverts à l'informel		Entrepreneurs ouverts au formel		Total
Variables	N	%	N	%	N	%	
<b><u>Caractéristiques du projet</u></b>							
<b><u>Age de l'entreprise (ans)</u></b>							
- moins de 2 ans	1	25,0	-	-	3	42,9	4
- 2 à moins de 4	1	25,0	1	16,7	-	-	2
- 4 à moins de 6	1	25,0	1	16,7	-	-	2
- 6 à moins de 8	1	25,0	2	33,3	1	14,2	4
- 8 à moins de 10	-	-	2	33,3	3	42,9	5
Total	4	100,0	6	100,0	7	100,0	17
Moyenne	4,2		6,8		5,6		
<b><u>Investissement initial (000 000 FCFA)</u></b>							
- 0,5 à moins de 2	3	75,0	2	33,3	-	-	5
- 2 5	1	25,0	2	33,3	-	-	3
- 5 10	-	-	-	-	1	14,3	1
- 10 20	-	-	-	-	1	14,3	1
- 20 et plus	-	-	1	16,7	5	71,4	6
- Non réponses	-	-	1	16,7	-	-	1
Total	4	100,0	6	100,0	7	100,0	17
Apport personnel moyen		1,25		0,417		14,9	
<b><u>L'investissement était-il suffisant?</u></b>							
- Oui	2	50,0	3	50,0	4	57,1	9
- Non	2	50,0	3	50,0	3	42,8	8
Total	4	100,0	6	100,0	7	100,0	17
<b><u>Motifs de l'insuffisance de l'investissement</u></b>							
- sous-estimation du projet par le promoteur	2	100,0	2	66,7	1	33,3	5
- mauvaise utilisation des fonds	-	-	-	-	1	33,3	1
- N'a pu obtenir le financement souhaité	-	-	1	33,3	1	33,3	2
Total	2	100,0	3	100,0	3	100,0	8

**Tableau 5.7.(suite)**

Types de créateurs Variables	Entrepreneurs Fermés		Entrepreneurs ouverts à l'informel		Entrepreneurs ouverts au formel		Total
	N	%	N	%	N	%	
<b><u>Solutions à ce problème</u></b>							
- réductions des activités	1	50,0	3	100,0	2	66,7	6
- sollicitation de nouveau financement formel	1	50,0	-	-	-	-	1
- sollicitation de nouveau financement informel	-	-	-	-	1	33,3	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>3</b>	<b>100,0</b>	<b>3</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>
<b><u>Entreprise individuelle/Association</u></b>							
- avec actionnaires	1	25,0	1	16,7	4	57,1	6
- sans actionnaires	3	75,0	5	83,3	3	42,9	11
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>
<b><u>Motifs du choix de l'association</u></b>							
- crédibilité	-	-	-	-	1	25,0	1
- crédibilité, fonds propres	-	-	1	100,0	2	50,0	3
- crédibilité, expertise	1	100,0	-	-	-	-	1
- crédib., fonds pr., expert.	-	-	-	-	1	25,0	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>
<b><u>Liens avec les actionnaires</u></b>							
- parents	1	100,0	1	100,0	1	25,0	3
- amis	-	-	-	-	3	75,0	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>
<b><u>Motifs du choix de l'entreprise individuelle</u></b>							
- n'en a pas trouvé	1	33,3	-	-	1	33,3	2
- n'en éprouvait pas le besoin	1	33,3	3	60,0	-	-	4
- éviter les conflits d'intérêts et/ou de personnes	1	33,3	2	40,0	2	66,7	5
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>3</b>	<b>100,0</b>	<b>11</b>

**Tableau 5.7.(suite)**

Types de créateurs Variables	Entrepreneurs Fermés		Entrepreneurs ouverts à l'informel		Entrepreneurs ouverts au formel		Total
	N	%	N	%	N	%	
<b><u>Etude de projet formelle</u></b>							
- oui	-	-	-	-	6	85,7	6
- non	4	100,0	6	100,0	1	14,3	11
Total	4	100,0	6	100,0	7	100,0	17
<b><u>Motifs de l'élaboration de l'étude</u></b>							
- étudier la faisabilité du projet (a)	-	-	-	-	4	66,6	4
- satisfaire aux exigences des banques (b)	-	-	-	-	1	16,7	1
- (a) et (b)	-	-	-	-	1	16,7	1
Total	-	-	-	-	6	100,0	6
<b><u>Auteur(s) de l'étude</u></b>							
- l'entrepreneur	-	-	-	-	2	33,3	2
- l'institution financière	-	-	-	-	1	16,7	1
- un professionnel	-	-	-	-	3	50,0	3
Total	-	-	-	-	6	100,0	6
<b><u>Motifs de l'absence de l'étude</u></b>							
- pas besoin	3	75,0	5	83,3	1	100,0	9
- manque de moyens financ.	-	-	1	16,7	-	-	1
- manque de temps	1	25,0	-	-	-	-	1
Total	4	100,0	6	100,0	1	100,0	11

L'étude empirique de Stevenson (1987) peut appuyer les résultats de notre enquête concernant cette deuxième catégorie de créateurs: elle révèle que le financement est généralement le problème majeur des jeunes créateurs (de moins de 30 ans) car ceux-ci n'ont pas eu le temps d'accumuler suffisamment de biens personnels qui puissent leur servir de garantie pour un prêt bancaire, d'expérience et de crédibilité. C'est probablement ce qui explique le recours aux sources de financement informelles plutôt que formelles.

Selon Timmons, Smollen et Dingee (1985), les individus créent des entreprises généralement après l'âge de 30 ans lorsqu'ils sont capables d'attirer des partenaires (financiers par exemple) nécessaires pour le lancement et la croissance de l'entreprise. Ils ont par ailleurs eu le temps d'acquérir de l'expérience en gestion et marketing, pour impressionner les banquiers et investisseurs professionnels, de même qu'ils ont pu accumuler suffisamment de capitaux pour financer en totalité ou en partie leur entreprise. Ces conclusions s'accordent avec les résultats de notre étude dans la mesure où les créateurs qui ont utilisé des sources de financement formelles avaient tous plus de 30 ans et de l'expérience professionnelle. Par ailleurs, leur niveau de scolarité moyen est un peu plus élevé que celui des deux autres catégories (plus de 57% d'entre eux ont un niveau universitaire) et, contrairement aux deux autres types d'entrepreneurs, près de la moitié d'entre eux (42,9%) ont des expériences en gestion.

D'une manière générale et d'après les résultats de notre étude, on peut supposer que l'âge, le niveau de scolarité, l'expérience et les compétences avant la création de l'entreprise ont été des facteurs



déterminants dans l'acquisition du financement des entrepreneurs de notre échantillon. Cependant, aucun de ces facteurs ne peut être analysé isolément: ainsi, l'âge et la durée d'expérience professionnelle doivent être mis en relation et complétés par le type de compétences et de connaissances acquises par l'entrepreneur.

#### **5.2.2.2. Caractéristiques du projet.**

Une autre catégorie de variables que l'on peut considérer dans l'analyse des types de créateurs selon les types de sources de financement est celle des variables liées au projet d'entreprise.

##### **a. L'investissement initial.**

La première variable est l'investissement initial. Celui-ci est beaucoup plus important pour les entrepreneurs ayant eu accès au marché de capitaux formel. En effet, ceux-ci ont utilisé, en plus de l'apport personnel, des fonds bancaires et souvent des fonds des associés. Selon les répondants, l'investissement initial moyen de cette catégorie de créateurs est de 77,3 millions de francs CFA (309 200 dollars canadiens environs) avec un apport personnel moyen de 14,9 millions de francs CFA (59600 dollars canadiens environs) contre un investissement initial de 6,82 millions de francs CFA (27280 dollars canadiens environs) avec un apport personnel moyen de 0,417 millions de francs CFA (environ 1660 dollars canadiens) pour la catégorie de créateurs "ouverts à l'informel" et de 1,25 millions de francs CFA (5000 dollars canadiens environs) pour les entrepreneurs "fermés".

Beaucoup de nos répondants ont affirmé que l'investissement initial s'était avéré insuffisant pour le bon déroulement de leurs activités. Il s'agit de huit entrepreneurs sur les 17 interrogés (toutes catégories confondues).

Selon Naciri (1988), la plupart des entrepreneurs débute avec comme seul capital celui apporté par eux-mêmes, mais sont très vite confrontés à une insuffisance de fonds et se voient obligés de recourir à l'extérieur. Cette situation est la même que celle de notre catégorie de créateurs "fermés" dont 50% de ceux qui ont estimé l'investissement initial insuffisant, se sont tournés vers des sources de financement formelles, l'autre moitié ayant eu à adopter un niveau d'activité inférieur à celui prévu.

C'est cette deuxième solution qui est évoquée par la totalité des créateurs "ouverts à l'informel" et 66,7% des créateurs "ouverts au formel", les 33,3% restant ayant eu recours aux sources informelles pour compléter leur investissement.

Ces résultats concordent avec ceux d'Amsalem (1984) qui affirme que les entrepreneurs togalais réduisent généralement leurs activités au faible niveau que leur permettent leurs capitaux afin de pallier l'insuffisance de financement.

Les raisons les plus importantes à cette insuffisance de financement sont, selon nos répondants (toutes catégories confondues), la sous-estimation des besoins financiers par le promoteur (62,5%) et le fait que le promoteur n'ait pu obtenir entière satisfaction auprès des bailleurs

de fonds sollicités. Un seul répondant (12,5%) avoue avoir mal utilisé le financement obtenu.

En ce qui concerne nos créateurs fermés, la seule raison évoquée est la sous-estimation du projet par le promoteur lui-même étant donné qu'il a été le seul concerné dans le financement. Quant aux créateurs "ouverts à l'informel" et "ouverts au formel", même si une grande proportion se met en cause (66,7%), les autres (33,3%) rejettent la responsabilité sur les bailleurs de fonds.

#### **b. L'étude de faisabilité.**

Cette mauvaise estimation des besoins de financement est souligné par des auteurs tels que Julien et a/(1988) et se manifeste par l'absence de prévisions financières fiables. Selon Allard (1986), Koffi (1983), Soédjédé (1989, b), on note très souvent chez les créateurs d'entreprises l'absence d'étude de marché et de faisabilité. Cette constatation est également faite chez nos entrepreneurs dont près des deux tiers (64,7%) avouent l'inexistence d'étude de faisabilité. Tous les entrepreneurs ayant fait une étude formelle de leur projet (35,3%) se retrouvent dans la catégorie des créateurs "ouverts au formel".

Selon Koffi (1983) la plupart des entrepreneurs tiendraient un registre de collecte de données, de recettes et de dépenses plus pour obtenir des concours bancaires que comme un outil indispensable à la bonne conduite des affaires. Contrairement à cette idée, 66,7% des répondants qui ont fait une étude financière, technique et de marché de leur projet disent l'avoir effectuée pour eux-mêmes, pour voir si le projet

était réalisable et rentable. Seulement 16,6% affirment l'avoir faite pour satisfaire aux exigences des banques et la même proportion évoque les deux raisons ci-dessus citées. D'après ces résultats, on pourrait dire que certains entrepreneurs sont de plus en plus conscients de l'importance de l'étude de faisabilité pour la réussite de leur entreprise. Cela ne nous semble pas étonnant dans cette catégorie de créateurs "ouverts au formel" qui comporte, comme nous l'avons dit précédemment, une proportion non négligeable de gestionnaires. Le tiers de ces créateurs (33,3%) affirment d'ailleurs avoir élaboré eux-mêmes cette étude.

Il n'en est malheureusement pas de même pour les 11 autres entrepreneurs qui n'ont pas effectué d'étude de faisabilité. Il s'agit de la totalité des créateurs "fermés" et "ouverts à l'informel" et contrairement à toute attente, de 14,3% des créateurs "ouverts au formel".

Concernant les deux premières catégories d'entrepreneurs (les créateurs "fermés" et "ouverts à l'informel") l'absence d'étude de faisabilité formelle n'est pas un fait surprenant. En effet, n'ayant pas eu recours à des sources de financement formelles qui auraient exigé une étude de projet et, comme le dit Allard (1986), étant convaincus du potentiel exceptionnel de leur idée d'entreprise, la majorité n'éprouve pas le besoin d'opérationnaliser, celle-ci dans un document écrit (75% des créateurs "fermés" et 83,3% des créateurs "ouverts à l'informel"). Par contre, 25% des créateurs "fermés" et 16,7% des créateurs "ouverts à l'informel" estiment y avoir pensé et y avoir renoncé, respectivement par manque de temps et par manque de moyens financiers. Les éléments suivants peuvent expliquer cette attitude: ces entrepreneurs n'ont ni les

compétences requises pour effectuer l'étude de faisabilité, ni les capitaux nécessaires pour recourir aux services d'un professionnel; de plus les entrepreneurs, profitant souvent d'une opportunité, pourraient craindre que celle-ci leur échappe en faisant une étude de faisabilité qui requiert beaucoup de temps.

Même si un des créateurs (14,3%) "ouverts au formel" prétend ne pas avoir effectué d'étude de projet parce qu'il n'en éprouvait pas de besoin, il peut paraître surprenant que les bailleurs de fonds, qui ne sont nul autre que les institutions financières, ne l'aient pas contraint à effectuer cette étude. A en croire cet entrepreneur, cette institution financière aurait fait preuve d'un certain laxisme dans sa politique et sa procédure d'octroi de crédit; ce qui pourrait nuire non seulement à l'entrepreneur qui n'aurait pas évalué la rentabilité de son projet, mais aussi au bailleur de fonds dont le risque serait plus élevé.

### **c. Entreprises individuelles ou associations.**

Une autre caractéristique du projet d'entreprise est relative au choix d'une entreprise avec ou sans associés. Seulement 25% et 16,7% des créateurs "fermés" et "ouverts à l'informel", respectivement, ont créé des sociétés. Il faut cependant préciser que dans le premier cas, l'entrepreneur a apporté tout le financement et a fait don d'une partie des actions à un associé (son fils) qui possédait la technique nécessaire à la mise sur pied de l'entreprise. Les motifs de choix de l'association pour cette catégorie d'entrepreneurs sont la recherche de la crédibilité et d'expertise. Dans le deuxième cas, le créateur a reçu tout le financement de son associée (sa mère) qui lui a fait don d'une partie des actions. Les motifs du choix de

l'association sont la recherche de la crédibilité et de fonds propres. Dans ces deux catégories, les liens avec les actionnaires sont les parents qui sont supposés être plus compréhensifs que les amis, selon les entrepreneurs interrogés.

En ce qui concerne les créateurs "ouverts au formel", plus de la moitié d'entre eux (57,1%) ont mis sur pied des sociétés. Les motifs de ce choix sont, par ordre d'importance, la recherche de crédibilité et de fonds propres (50%), la recherche de crédibilité (25%) et la recherche de crédibilité, de fonds propres et d'expertise (25%).

L'on se rend compte que la recherche de crédibilité est un facteur de choix très important chez les créateurs d'entreprises qui ont choisi la forme sociétaire, qui, selon certains entrepreneurs, "fait plus sérieux". En effet, on pourrait dire que la présence d'associés suppose, en principe, une plus grande disponibilité de fonds propres et d'expertises complémentaires. Ce qui peut rendre l'entreprise plus crédible aux yeux de ses interlocuteurs, à savoir les partenaires financiers et commerciaux.

Le fait que les entreprises sociétaires soient concentrées dans la catégorie "ouverts au formel" pourrait s'expliquer par le fait que ceux-ci, contrairement aux deux autres catégories de créateurs, possèdent les caractéristiques nécessaires pour attirer les associés potentiels et leur inspirer confiance: expériences, compétences managériales, minimum d'apport personnel... Par ailleurs, ces créateurs ayant des expériences en gestion et parfois en finance, devraient connaître les avantages de la présence d'actionnaires dans une entreprise contrairement aux autres types

d'entrepreneurs qui ont beaucoup plus de compétences techniques que managériales et qui ignorent ces avantages et ont préféré la forme d'entreprise individuelle.

Ces derniers représentent 75% des créateurs "fermés", 83,3% des créateurs "ouverts à l'informel" et 42,9% des créateurs "ouverts au formel". Même si certains (33,3% des créateurs individuels "fermés" et "ouverts au formel") affirment avoir cherché sans succès des associés, leurs motifs de choix de l'entreprise individuelle sont, par ordre d'importance, le désir d'éviter les conflits d'intérêts et/ou de personnes et le fait qu'ils n'en éprouvaient pas le besoin.

En effet, comme l'indique certaines études (Gasse,1976,1979; St-Pierre et Suret,1984), les entrepreneurs en général et donc les entrepreneurs togolais en particulier, évitent le financement par fonds propres externes. La peur de perdre le contrôle de l'entreprise l'emporte souvent sur les avantages d'augmenter les capitaux propres de celle-ci.

#### **d. Autres caractéristiques.**

Certaines caractéristiques du projet d'entreprise ne nous ont pas paru importantes dans la différenciation des trois catégories de créateurs. Il s'agit essentiellement du secteur d'activité et du nombre d'employés à la création des entreprises.

A part les industries chimiques qui sont concentrées dans la catégorie des créateurs "ouverts au formel", on ne note pas de différence

**Tableau 5.8.**  
**Caractéristiques peu importantes**

Types de créateurs Variables	Entrepreneurs Fermés		Entrepreneurs ouverts à l'informel		Entrepreneurs ouverts au formel		Total
	N	%	N	%	N	%	
<u>Secteurs d'activité</u>							
- Aliments et boissons	1	25,0	1	16,7	1	14,3	3
- Usinage des métaux	1	25,0	2	33,3	1	14,3	4
- Industries chimiques	-	-	-	-	2	28,6	2
- Imprimeries, papier	1	25,0	2	33,3	2	28,6	5
- Bois et ouvrage en bois	-	-	1	16,7	-	-	1
- Produits minéraux	1	25,0	-	-	1	14,3	2
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>
<u>Nombre moyen d'employés</u>							
<u>à la création</u>	8		2,2		6,7		



pertinente dans la répartition des entreprises selon les secteurs d'activité, probablement à cause de la faiblesse du nombre d'entreprises ayant constitué notre échantillon. Il en est de même pour le nombre moyen d'employés. Ceci peut être mis sur le compte de la difficulté d'évaluer la main-d'œuvre réelle rémunérée dans ces entreprises.

En conclusion, on peut dire que notre échantillon ne vérifie pas l'idée de Naciri (1985) selon laquelle la majorité des P.M.E démarrent leur activité avec comme seul capital celui apporté par le propriétaire lui-même car ce type de créateur (que nous avons dénommés "fermés") ne représente que 23,5% de l'échantillon.

Ceux-ci sont plus âgés, ont beaucoup d'expérience professionnelle et de compétences techniques en général. Leur investissement initial est faible et pour remédier à son insuffisance, ils réduisent leurs activités à un niveau proportionnel aux capitaux dont ils disposent. La forme d'entreprise individuelle est préférée par ces créateurs qui n'ont pas effectué d'étude de faisabilité.

Les entrepreneurs "ouverts à l'informel" sont plus jeunes, ont des compétences techniques mais très peu d'expérience professionnelle et d'apport personnel. Lorsque l'investissement s'avère insuffisant, ils adoptent le même comportement que la première catégorie: la plupart réduit le niveau des activités de l'entreprise. Ils créent généralement des entreprises individuelles et n'effectuent pas d'étude de faisabilité.

Les différences dans ces deux catégories se situent plus au niveau des caractéristiques personnelles que des caractéristiques du

projet. Par contre, on note des différences entre ces deux premières catégories et la catégorie des créateurs "ouverts au formel" non seulement au niveau des caractéristiques personnelles, mais aussi au niveau des caractéristiques du projet. Ainsi, ceux-ci sont plus scolarisés, ont des expériences professionnelles et certaines compétences en gestion. Leur investissement initial et leur apport personnel sont plus élevés. Ils créent des entreprises sociétaires (avec des amis) ou individuelles, ont élaboré une étude de faisabilité et, point commun à toutes les catégories, ils réduisent leurs activités en cas d'insuffisance de financement.

Cette dernière catégorie de créateurs est celle qui, rappelons-le, a eu recours au financement bancaire. Il semblerait donc que leurs caractéristiques répondent plus aux critères sur lesquels les institutions financières formelles de la place se basent dans leurs décisions d'octroi de crédit.

### **5.2.3. Les critères de décision d'octroi de financement des bailleurs de fonds.**

Il s'agit uniquement des critères de décision des institutions financières formelles, ceux-ci étant plus faciles à cerner car reposant sur une politique rationnelle, formelle et bien établie. Il a été demandé aux institutions financières visitées d'attribuer un coefficient d'importance à certains critères liés au créateur d'entreprise, à son projet et à l'institution financière. Le degré moyen d'importance de chaque critère est consigné dans le tableau suivant.

**Tableau 5.9**  
**Les critères de décision d'octroi de crédit des institutions**  
**financières et leur importance**

Critères	Moyenne
<b>Le créateur</b>	
- moralité	5
- dynamisme	4,6
- expériences en affaires	4,2
- compétences en gestion	4,2
- apport personnel	3,8
- garanties	3,8
- type de formation	3,8
- âge	3,8
- niveau d'instruction	3,4
- sexe	1,6
- relations	1,6
<b>Le projet</b>	
- rentabilité	5
- plans et ratios financiers	5
- potentiel du marché	5
- organisation	4,4
- qualité de la présentation du dossier	3,4
- montant de la demande	2,6
- impact socio-économique du projet	2,6
<b>L'institution financière</b>	
- disponibilité de fonds	1,2

5 = très important; 4 = important; 3 = moyennement important;  
 2 = peu important; 1 = aucune importance.

D'une manière générale, et selon la littérature (Soédjédé,1989, a; Owualah,1988), les banques considèrent comme critères les plus importants ceux liés à l'intégrité et à la qualité de gestion de l'entrepreneur, à la rentabilité et aux garanties du projet. Notre étude confirme ces résultats dans la mesure où les éléments sur lesquels se basent le plus nos répondants sont, par ordre d'importance:

- la moralité du dirigeant, la rentabilité, les plans et ratios financiers et le potentiel du marché (5 points);
- le dynamisme de l'entrepreneur (4,6 points)
- l'expérience en affaires et la compétence en gestion de l'entrepreneur (4,2 points)
- l'organisation (4,4 points)
- l'apport personnel et les garanties (3,8 points)

En effet, ces critères sont en quelque sorte une garantie de la pérennité du projet et de la sécurité des fonds engagés par l'institution financière.

Les résultats de l'enquête révèlent cependant que, selon les répondants, certains critères ont peu d'importance dans les décisions d'octroi de financement aux entrepreneurs, en général, et aux créateurs d'entreprises, en particulier. Il s'agit du sexe et des relations du client (1,6 points) et de la disponibilité de fonds de l'institution financière (1,2 points).

Ce dernier élément est celui qui revêt le moins d'importance dans la décision d'octroi de crédit selon nos répondants. En effet, d'après ceux-ci, le problème de disponibilité de fonds ne se pose pas aux institutions financières. Il n'existe pas de relation entre la disponibilité de fonds et le financement des P.M.E, l'octroi des prêts étant beaucoup plus lié à la capacité du créateur à présenter des dossiers fiables qu'à l'évolution des ressources financières de l'institution. Ceci rejoint les conclusions d'Amsalem (1984) qui souligne la position de surliquidité développée par les banques togolaises.

La comparaison des critères de décision des bailleurs de fonds avec les caractéristiques des trois types de créateurs ("fermés", "ouverts à l'informel" et "ouverts au formel") nous amène à émettre l'hypothèse que les créateurs "ouverts au formel" répondent plus aux critères de décision des banques, surtout en ce qui concerne les expériences et les compétences en gestion, les fonds propres de l'entreprise et la présentation d'étude de faisabilité. En effet, près de la moitié d'entre eux (rappelons-le) avait des compétences et expériences en gestion avant la création de leurs entreprises. Ceci est un atout pour les entrepreneurs en ce qui concerne le succès de la conduite de leurs affaires et peut mettre le banquier en confiance. En outre, l'apport personnel moyen de ce groupe d'entrepreneurs est beaucoup plus élevé que celui des deux premiers groupes (comme nous l'avons dit précédemment); de plus, certains d'entre eux ont eu recours au financement par actions, d'où une plus grande importance des fonds propres de l'entreprise et une structure financière relativement saine qui plaide en faveur du demandeur de crédit. Enfin, un autre atout des

créateurs d'entreprises "ouverts au formel" est l'existence d'étude de faisabilité qui fait état de la rentabilité, du potentiel du marché, des plans et ratios financiers et de l'organisation de l'entreprise qui sont des critères très importants sur lesquels se basent les banques dans leurs décisions d'octroi de crédit. En effet, ces entrepreneurs disposaient des aptitudes et des moyens financiers pour élaborer ou faire élaborer une étude de faisabilité qui fait partie des conditions exigées par les bailleurs de fonds institutionnels.

Cependant, cette étude de faisabilité n'est pas la seule condition d'obtention de crédit par un créateur d'entreprise. Il existe d'autres conditions auxquelles certains entrepreneurs ont satisfait avant d'obtenir les fonds nécessaires à la concrétisation de leurs projets. Celles-ci font l'objet de la section suivante.

#### **5.2.4. Les conditions de financement de la création d'entreprises.**

L'enquête nous révèle que tous les entrepreneurs n'ont pas rempli de conditions avant d'obtenir du financement. En effet, 53% des créateurs ont fourni des exigences aux bailleurs de fonds alors que les 47% restant ont obtenu du financement sans condition comme l'indique le tableau à la page suivante.

La totalité des créateurs "fermés" n'a pas rempli de conditions de financement étant donné que leur investissement initial provenait essentiellement de leur épargne personnelle.

**Tableau 5.10**  
**Créateurs ayant satisfait ou n'ayant pas satisfait à des exigences**  
**avant d'obtenir du financement**

	Avec conditions		Sans conditions		Total	
	N	%	N	%	N	%
Créateurs "fermés"	-	-	4	100,0	4	100,0
Créateurs "ouverts à l'informel"	2	33,3	4	66,7	6	100,0
Créateurs "ouverts au formel"	7	100,0	-	-	7	100,0
Total	9	53,0	8	47,0	7	100,0

Les créateurs "ouverts à l'informel" qui ont obtenu du financement avec conditions représentent 33,3% de la catégorie alors que ceux ayant obtenu des fonds sans condition représentent les deux-tiers de cette même catégorie. Ce dernier pourcentage élevé peut s'expliquer par le fait que les bailleurs de fonds informels interviennent auprès de ces entrepreneurs sur la base de relations personnelles (la plupart sont des parents). Dans ce cas, les garanties sont offertes par la pression familiale ou sociale. La recherche souligne d'ailleurs le fait que le financement informel est caractérisé par l'inexistence de conditions ou tout au moins l'existence de conditions souples (Timmons et Gumpert, 1985; Lelart, 1989).

Quant aux créateurs "ouverts au formel", tous ont obtenu du financement sur la base de conditions clairement définies par leurs bailleurs, à savoir les banques commerciales et de développement.

Le tableau suivant nous indique les exigences de ces institutions financières aux demandeurs de crédit et celles fournies par les 53% des

entrepreneurs qui ont obtenu du financement avec conditions, à savoir les créateurs "ouverts au formel" et 33,3% des créateurs "ouverts à l'informel".

**Tableau 5.11**  
**Exigences des institutions financières et conditions remplies par les créateurs d'entreprises**

Conditions	Institutions financières		Créateurs "ouverts au formel"		Créateurs "ouverts à l'informel"	
	N	%	N	%	N	%
- Etude de faisabilité, garanties, apport personnel, CV, formalités administratives.	5	100,0	6	85,7	-	-
- Garanties, apport personnel, CV, formalités administratives.	-	-	1	14,3	-	-
- Garanties, formalités administratives	-	-	-	-	1	50,0
- Apport personnel	-	-	-	-	1	50,0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Selon les institutions financières, la constitution des dossiers de demande de crédit semble être uniforme puisque les éléments que ceux-ci doivent comporter sont les mêmes dans toutes les institutions visitées, à savoir l'étude de faisabilité, les garanties proposées et l'apport personnel (qui doit être l'équivalent de 25 à 30% de l'investissement initial), le



curriculum vitae et les formalités administratives (autorisation d'installation, extrait du registre de commerce...)

D'une manière générale, la plupart des créateurs "ouverts au formel" qui ont obtenu du financement des banques (85,7%) ont satisfait à toutes les exigences énumérées par les bailleurs de fonds formels sauf en ce qui concerne l'étude de faisabilité qui n'a pas été effectuée par l'un d'eux (14,3% des créateurs ouverts au formel).

L'on se rend compte que, conformément à ce qui a été dit précédemment, les créateurs "ouverts à l'informel" qui ont obtenu du financement avec conditions ont satisfait à des exigences beaucoup moins sévères que celles des créateurs "ouverts au formel"; en effet 50% ont apporté des garanties et effectué des formalités administratives et 50% ont apporté seulement une partie de leurs besoins de financement. Cette dernière condition est d'ailleurs une des plus importantes car elle a été satisfaite par tous les créateurs "ouverts au formel" et la moitié des créateurs "ouverts à l'informel".

Il semblerait donc que la participation financière des créateurs soit pour les bailleurs de fonds un gage de réussite de la création d'entreprises, car plus le promoteur est impliqué dans son projet, plus il aura à cœur de le réussir.

Parmi les conditions des bailleurs de fonds, on note également les garanties qui occupent une place importante car, comme l'indique le tableau 5.12, tous les créateurs "ouverts au formel" y ont satisfait, de même

que 50% des créateurs "ouverts à l'informel" qui ont obtenu du financement avec conditions.

Selon les institutions financières interrogées, les garanties les plus fréquemment exigées aux P.M.E sont l'hypothèque, le cautionnement, le nantissement. Celles-ci sont également les plus fréquemment citées par les créateurs d'entreprises comme l'indique le tableau 5.12.

**Tableau 5.12.**  
**Types de garanties offertes par les créateurs "ouverts"**

Types de garanties	Créateurs ouverts au formel		Créateurs ouverts à l'informel		Total	
	N	%	N	%	N	%
Hypothèque, cautionnement, assurance-vie.	1	14,3	-	-	1	12,5
Hypothèque, cautionnement, nantissement.	1	14,3	-	-	1	12,5
Hypothèque, cautionnement.	1	14,3	-	-	1	12,5
Cautionnement, nantissement.	1	14,3	-	-	1	12,5
Hypothèque,	2	28,5	1	100,0	3	37,5
Nantissement.	1	14,3	-	-	1	12,5
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Selon Dovi Tréno (1989) et Soédjé (1989, b), l'hypothèque sur bien immobilier est la garantie la plus importante dans le cas du Togo.

Notre enquête vérifie cette affirmation: celle-ci a été offerte comme garantie aux bailleurs de fonds par 75% des créateurs qui ont obtenu du financement avec conditions dont 71,4% des créateurs "ouverts au formel" et la totalité des créateurs "ouverts à l'informel". Celle-ci a d'ailleurs fait l'objet d'une unique garantie à cette dernière catégorie et à 28,5% de la première. Ceci dénote également l'importance d'impliquer le promoteur dans le financement de son projet, car la garantie personnelle (hypothèque) assure le banquier de la confiance qu'a l'entrepreneur en son projet et de sa collaboration en cas de difficultés, de même qu'elle sert à combler le manque de garanties offertes sur nantissements commerciaux (Allard,1986). Ceux-ci et le cautionnement occupent les troisième et deuxième places respectivement et l'assurance-vie, qui n'a été offerte que par 14,3% des créateurs "ouverts au formel", occupe la dernière place, comme le disent Soédjé et (1989, b) qui la qualifient de rare et chère.

En résumé, il semblerait que plus l'on tend vers le secteur formel, plus les conditions de financement sont sévères et nombreuses: alors que les créateurs "fermés" ont utilisé leurs fonds propres, un petit nombre de créateurs "ouverts à l'informel" ont satisfait à des conditions qui sont en général très souples. Quant aux créateurs "ouverts au formel", ceux-ci ont satisfait à des conditions et offert des garanties plus sévères. Plus de la moitié (57,1%) ont offert plus d'un type de garanties.

Avant d'obtenir du financement et pour satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds, les créateurs d'entreprises contactent plusieurs personnes ou organismes qui interviennent dans leurs démarches. Il s'agit

des réseaux d'affaires que ces créateurs d'entreprises ont utilisé pour acquérir les capitaux nécessaires à l'exécution de leur projet d'entreprise.

#### **5.2.5. Les réseaux d'affaires et l'acquisition du financement.**

Cette section a pour but de mettre en relief les réseaux d'affaires des entrepreneurs togolais lors de la recherche de financement pour la création de leurs entreprises. Notre intérêt se porte particulièrement sur le type de personnes ou d'organismes consultés par ces créateurs d'entreprises pour l'acquisition des capitaux, ainsi que sur les rôles respectifs des membres de ces réseaux et leur importance. Nous nous intéressons uniquement aux personnes ressources qui ont effectivement été impliquées dans l'acquisition du financement pour la concrétisation du projet. Ainsi, nous ferons abstraction des personnes ou organismes qui ont été contactées par l'entrepreneur mais qui, pour une raison ou une autre, ne sont pas intervenus dans la recherche de financement.

Pour obtenir les ressources nécessaires à la réalisation de leurs projets d'entreprises, les entrepreneurs doivent accéder aux informations et aux conseils sur les sources de financement à contacter, les types de financement à choisir, les démarches à effectuer; ils doivent fournir l'étude de faisabilité et les garanties exigées par les bailleurs de fonds. De ce fait, quatre types de rôles susceptibles d'être effectués par les réseaux d'affaires dans la recherche de financement par l'entrepreneur ont été définis. Il s'agit de:

- la délivrance d'informations et de conseils;
- l'assistance pour l'élaboration de l'étude de faisabilité;

- l'apport de garanties;
- l'apport de ressources financières.

Les entrepreneurs ont accédé aux informations et aux ressources ci-dessus citées à travers un échange de relations avec leurs réseaux dont les différents membres mentionnés sont soit informels, soit formels. Dans le premier cas, il s'agit des parents, des amis, des clients et fournisseurs potentiels, des ex-collègues, des usuriers (investisseurs informels), des associations informelles. Dans le second cas, il s'agit des institutions financières, des organismes gouvernementaux tels que la chambre de commerce et des professionnels (hommes de loi, bureaux d'études de projets).

Il a été demandé aux répondants d'évaluer l'importance des rôles de chaque membre de leurs réseaux selon l'échelle suivante: 5- très important; 4- important; 3- moyennement important; 2- peu important; 1- aucune importance.

Le tableau 5.13 suivant montre le degré moyen d'importance des rôles des membres du réseau attribué par chaque entrepreneur (I) ainsi que le nombre et la proportion d'entrepreneurs ayant eu recours à des personnes ressources pour l'acquisition du financement.

D'une manière générale, l'enquête révèle que seules les institutions financières, les amis et les parents se sont véritablement impliqués dans l'acquisition des ressources financières. .

**Tableau 5.13**

**Importance des rôles des membres du réseau du créateur dans le financement du projet d'entreprise**

Rôles Membres	Informations et conseils			Garanties			Etude de faisabilité			Ressources financières			Moyenne
	I	N	%	I	N	%	I	N	%	I	N	%	
<b>Réseaux informels</b>													
Famille	1,41	2	11,8	1,35	2	11,8	1,00	-	-	1,59	4	23,5	1,34
Amis	2,24	6	35,3	1,65	4	23,5	1,18	1	5,9	1,47	3	17,6	1,63
Clients, fournisseurs	1,18	1	5,9	1,00	-	-	1,00	-	-	1,47	2	11,8	1,16
Ex-collègues	1,41	2	11,8	1,00	-	-	1,00	-	-	1,24	-	5,9	1,16
Associations	1,24	1	5,9	1,00	-	-	1,00	-	-	1,00	-	-	1,06
Usurier	1,00	-	-	1,00	-	-	1,00	-	-	1,18	1	5,9	1,04
<b>Réseaux formels</b>													
Institutions financières	1,35	2	11,8	1,00	-	-	1,24	1	5,9	2,65	7	41,2	1,56
Professionnels	1,00	-	-	1,00	-	-	1,47	2	11,8	1,00	-	-	1,12
Organismes gouvernem.	1,18	1	5,9	1,24	1	5,9	1,00	-	-	-	-	-	0,85

**Légende:**

I: degré moyen d'importance des rôles des membres des réseaux attribué par les entrepreneurs.

N: nombre d'entrepreneurs ayant eu recours à des personnes ressources pour l'acquisition du financement

%: pourcentage d'entrepreneurs ayant eu recours à des personnes ressources pour l'acquisition du financement

En effet, les degrés moyens d'importance de leurs interventions dans les quatre (4) domaines définis sont les plus élevés et sont de 1,56; 1,63 et 1,34 respectivement

En considérant chaque type de rôle et de membre du réseau, l'on se rend compte que les résultats de l'enquête sont comparables à ceux proposés par Sue Birley (1985). Selon cette dernière, le créateur d'entreprise recourt à son réseau formel pour l'acquisition de ressources (matières premières, équipement, employés, financement) nécessaires à la mise sur pied de l'entreprise, alors que le réseau informel intervient comme conseiller pour le choix du site, les employés, les ventes, les sources de financement. Bien que notre étude ne s'applique pas à tout le processus de création, mais uniquement à celui du financement de la création, on peut dénoter une similitude entre ces résultats et ceux de Sue Birley (1985) dans la mesure où les amis (2,24), les parents (1,41) et les ex-collègues (1,41) jouent le rôle le plus important en ce qui concerne les informations et les conseils relatifs aux choix des sources de financement, tandis que pour ce qui est de l'acquisition des ressources financières, le rôle des institutions financières (réseau formel) est le plus important (2,65), la famille (réseau informel) venant en deuxième lieu (1,59).

Pour ce qui est de l'apport des garanties (principalement le cautionnement), les membres du réseau informel jouent le rôle le plus important; il s'agit essentiellement de la famille et des amis personnels, ces derniers (1,65) étant plus impliqués que les premiers (1,35). La très faible intervention du réseau formel dans la constitution des garanties est sans doute due à l'inexistence d'un système formel adéquat de garantie.

Par contre, l'implication du réseau formel du créateur d'entreprise est plus importante que celle de son réseau informel en ce qui concerne l'élaboration de l'étude de faisabilité. Ceci est probablement lié au fait que l'élaboration d'une étude nécessite des compétences et des connaissances que les membres du réseau informel ne possèdent pas, mais dont disposent les professionnels (bureaux d'études de projets, consultants en gestion...). Selon les déclarations des entrepreneurs, le rôle de ceux-ci est le plus important (1,47 contre 1,24 pour les institutions financières et les organismes gouvernementaux et 1,18 pour les amis).

Les résultats de notre enquête nous amènent à dire que l'on peut effectuer une sorte de partage de tâches ou de rôles entre les deux types de réseaux utilisés par nos entrepreneurs dans la recherche de financement de leur projet. Ainsi l'obtention d'informations, de conseils et de garanties se fait auprès du réseau informel, en particulier la famille et les amis personnels.

L'assistance pour l'élaboration de l'étude de faisabilité est attribuée au réseau formel. Quant à l'apport de ressources financières, même si le réseau informel joue un rôle non négligeable, l'implication du réseau formel, essentiellement représenté par les institutions financières, est la plus importante.

Une remarque importante doit être faite au sujet de l'utilisation des réseaux d'affaires par notre échantillon. Il s'agit de la faiblesse des coefficients d'importance de l'implication des membres des réseaux dans le processus d'acquisition de ressources financières qui semble aller à



l'encontre des résultats des recherches sur les réseaux d'affaires. En effet, tous les coefficients sont inférieurs à 3 (moyennement important).

Il est important de rappeler que près du quart des entrepreneurs affirment n'avoir eu besoin de personne pour financer leurs projets. Ceux-ci ayant été inclus dans l'analyse, ils affaiblissent évidemment les coefficients moyens. Ces derniers auraient été plus importants si seuls avaient été considérés dans l'étude les entrepreneurs ayant effectivement utilisé un réseau.

Par ailleurs, la plupart des études sur les réseaux d'affaires à la création d'entreprises porte sur toutes les ressources nécessaires à l'établissement de l'entreprise. Notre étude quant à elle, tient uniquement compte de l'acquisition du financement qui n'est qu'une partie du processus de création d'entreprises; celle-ci requiert peut-être une utilisation de réseaux moins importante que l'acquisition des autres ressources (physiques, humaines).

En outre, il a été demandé aux répondants de juger la mesure dans laquelle leurs réseaux ont contribué à l'acquisition du financement. La faiblesse des coefficients ne signifie pas que l'utilisation des réseaux n'est pas nécessaire à la création d'entreprises dans les domaines de l'information et des conseils, de l'assistance pour l'élaboration de l'étude de faisabilité, de l'apport de garanties et de ressources financières, mais plutôt qu'elle n'a pas été jugée suffisante par les entrepreneurs. Cela est probablement dû à la difficulté qu'ont les entrepreneurs à s'insérer dans les réseaux qui sont à leur disposition et à les utiliser d'une manière efficace.

Cette première analyse des réseaux d'affaires utilisés par les créateurs d'entreprises lors de la recherche de financement a été faite d'une manière globale. Cependant, en considérant les caractéristiques des créateurs, l'on se rend compte que le type de personnes ressources impliquées dans l'acquisition du financement diffère quelque peu selon les catégories de créateurs d'entreprises.

**Tableau 5.14**  
**Créateurs ayant utilisé des réseaux d'affaires pour l'acquisition du financement**

	Créateurs "fermés"		Créateurs "ouverts à l'informel"		Créateurs "ouverts au formel"		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Pas d'utilisation de réseaux	4	23,5	-	-	-	-	4	23,5
<b>Utilisation de réseaux</b>								
- informel uniquement	-	-	6	35,3	-	-	6	35,3
- formel uniquement	-	-	-	-	-	-	-	-
- formel et informel	-	-	-	-	7	41,2	7	41,2
<b>Total</b>							17	100,0

Il est évident que certains entrepreneurs n'ont pas utilisé de réseaux pour accéder aux ressources financières nécessaires à la création de leurs entreprises; il s'agit essentiellement de 23,5% de l'échantillon représentés par les créateurs "fermés" qui ont eu recours à leur seule épargne personnelle accumulée au cours de leur vie professionnelle. Le

tableau 5.14 montre que, selon ces entrepreneurs, aucune personne ressource n'est intervenue dans l'acquisition du financement.

La plupart (76,5%) a cependant utilisé un réseau pour l'acquisition du financement: ce sont les créateurs "ouverts à l'informel" et "ouverts au formel". Les premiers ont utilisé uniquement des réseaux informels parce qu'ils n'ont pas utilisé de capital formel et les seconds ont eu recours à des réseaux informels.

L'utilisation de réseaux par les créateurs "ouverts à l'informel" s'est faite uniquement au niveau de l'obtention de ressources financières et des informations et conseils. Nous ne nous étendrons pas sur l'acquisition de ressources financières car nous en avons discuté précédemment, cependant l'on constate que le nombre de créateurs "ouverts à l'informel" qui ont eu recours à des tiers pour l'obtention d'informations et de conseils est restreint (un créateur a eu recours à la famille et le même nombre a une association informelle de laquelle il est membre), comme le montre le tableau 5.15.

Les créateurs "ouverts au formel" ont eux aussi eu recours à des tiers pour l'obtention d'informations et conseils et de ressources financières, mais ils ont, en plus, développé des contacts pour l'apport de garanties et l'élaboration de l'étude de faisabilité.

**Tableau 5.15**  
**Types de créateurs et types de réseaux d'affaires lors de**  
**l'acquisition du financement**

	Informations et conseils		Garanties		Etude de faisabilité		Ressources financières	
	COI	COF	COI	COF	COI	COF	COI	COF
<b>Réseau informel</b>								
- famille	1	1	-	2	-	-	3	1
- amis personnels	-	6	-	4	-	1	-	3
- clients/fournisseurs	-	1	-	-	-	-	2	-
- ex-collègues	-	2	-	-	-	-	1	-
- associations	1	-	-	-	-	-	-	-
- usuriers	-	-	-	-	-	-	1	-
<b>Réseaux formels</b>								
- institutions financ.	-	2	-	-	-	1	-	7
- professionnels	-	-	-	-	-	2	-	-
- organ. gouvern.	-	1	-	1	-	1	-	-

COI = nombre de créateurs ouverts à l'informel

COF = nombre de créateurs ouverts au formel

On constate non seulement une variabilité au niveau des rôles de leurs réseaux mais également au niveau des membres de ces réseaux dans chaque catégorie de rôles (famille, amis, clients/fournisseurs potentiels, ex-collègues, institutions financières, professionnels, organismes gouvernementaux).

Ceci semble être lié au fait que les exigences des bailleurs de fonds formels sont plus sévères que celles des bailleurs de fonds informels

(garanties, étude de faisabilité). Par conséquent, les créateurs "ouverts au formel" ont plus d'obligations et ne peuvent y satisfaire qu'en faisant recours à leurs réseaux d'affaires.

Par ailleurs, le développement de contacts nécessaires à la création d'entreprises est plus facile pour les individus qui quittent un emploi avant de créer leurs entreprises (Johannisson, 1986 et Garvin, 1986) et pour ceux qui ont plus de 30 ans (Timmons et a/1985; Stevenson, 1987). Cette situation s'applique à nos créateurs "ouverts au formel" qui ont un réseau plus élaboré que les créateurs "ouverts à l'informel" qui eux, sont beaucoup plus jeunes et ont moins d'expérience professionnelle (voir tableau 5.7).

Enfin, les résultats de notre enquête concordent avec ceux des auteurs tels que Johannisson (1986) et Sue Birley (1985) selon lesquels les entrepreneurs dépendent plus de leurs réseaux personnels constitués de gens d'affaires, de parents, d'amis. Ainsi, tous les créateurs ouverts ont fait appel à leurs réseaux informels alors qu'un peu plus de la moitié d'entre eux seulement (53,8%) a eu recours au réseau formel. Cependant, l'utilisation des réseaux n'est pas importante.

L'acquisition du financement par les créateurs d'entreprises s'est faite à travers plusieurs démarches qu'ils ont effectuées auprès des sources de financement et de réseaux d'affaires formels et informels. Elle a été fonction de plusieurs éléments tels que les caractéristiques des créateurs et de leurs bailleurs de fonds, en particulier de leurs critères de décision. Cependant, si la recherche de fonds pour la réalisation du projet s'est faite d'une manière facile pour certains entrepreneurs, beaucoup rencontrent de

nombreuses difficultés durant leurs démarches et à travers les relations avec leur entourage. La section suivante fera état des problèmes rencontrés par les créateurs d'entreprises et de leur satisfaction vis à vis des structures de financement dont ils disposent.

### **5.3 Les freins à l'accessibilité au financement**

Notre enquête a permis d'identifier les difficultés auxquelles les entrepreneurs sont confrontés lors de la recherche de financement en vue de la création de leurs entreprises. Il faut toutefois préciser que lorsque nous parlons d'accès au financement il s'agit surtout de financement par les institutions financières conventionnelles, à savoir les banques. Ce choix se justifie par le fait que les banques sont les principales sources de financement formelles des petits entrepreneurs. Par ailleurs, l'obtention de fonds auprès de cette source formelle est beaucoup plus difficile que celles des autres sources informelles. Notre enquête justifie notre choix: il a été demandé aux entrepreneurs d'évaluer le degré de facilité rencontré lors de l'acquisition du financement auprès de chaque bailleur de fonds selon l'échelle suivante: 5 = très facile; 4 = facile; 3 = moyennement facile; 2 = difficile; 1 = très difficile.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, l'obtention de financement auprès de sources informelles s'est faite d'une manière facile (4) ou très facile (5) alors que les entrepreneurs qui ont sollicité du financement auprès des institutions financières ont rencontré plus de difficultés (2,7).

**Tableau 5.16**  
**Degré de facilité d'obtention de financement**

Sources de financement	N	%	Moyenne
Ex-patron	1	5,9	5,00
Famille	2	11,8	4,75
Fournisseurs	2	11,8	4,50
Actionnaires	5	29,4	4,00
Investisseurs privés	1	5,9	4,00
Institutions financières	7	41,2	2,70

Les informations relatives aux problèmes de financement nous proviennent non seulement des entrepreneurs que nous avons rencontrés, mais également des institutions financières qui nous ont donné une idée des facteurs qui, selon elles, sont responsables des obstacles que les créateurs d'entreprises rencontrent lors de la recherche de financement. Il a été demandé aux répondants de donner un degré d'importance à chacun de ces facteurs selon une échelle de Likert en cinq points allant de cinq (très important) à un (important), le coefficient zéro étant affecté aux facteurs qui ne s'appliquent pas à la situation.

Les résultats de ces deux sources d'information sont consignés dans le tableau 5.17 suivant et montrent que certains facteurs peuvent entraver les possibilités d'accès aux fonds prêtables et par conséquent la réalisation des projets des petits entrepreneurs.

**Tableau 5.17**  
**Facteurs de freins à l'accessibilité au financement selon les**  
**entrepreneurs et selon les institutions financières**

Facteurs	Selon les entrepren.		Selon les banques	
	Moy.	Rang	Moy.	Rang
<b>Au niveau de l'entrepreneur/du projet</b>				
Manque de garanties	4,3	01	3,6	08
Contraintes de marché	3,9	02	4,4	03
Manque de fonds propres	3,7	03	4,4	04
Manque de relations	3,7	04	1,4	10
Manque de rentabilité	3,7	05	4,6	01
Risque de faillite élevé	3,7	06	4,4	05
Manque de connaissances des mécanismes bancaires	2,9	07	2,2	09
Manque d'informations fiables sur le projet	2,7	08	3,8	07
Manque de compétences managériales	2,1	09	4,6	02
Manque d'honnêteté	-	-	4,2	06
<b>Au niveau des institutions financières</b>				
Politique de financement inadéquate	4,4	01	2,2	02
Manque d'assistance aux PME	3,7	02	2,2	02
Manque de personnel qualifié	3,4	03	1,2	03
Manque de ressources financières	-	-	0,2	04
<b>Au niveau de l'environnement général</b>				
Absence de système d'information adéquat	4,2	01	3,7	01
Manque d'organismes de conseil et de soutien	4,1	02	3,2	03
Absence de politiques et programmes incitatifs	3,9	03	2,5	04
Absence de système de garantie et d'assurance	3,5	04	3,7	02
Insuffisance d'options de financement	1,8	05	1,7	05



Il existe trois séries de facteurs: ceux liés au créateur et à son projet, ceux liés aux bailleurs de fonds et enfin ceux liés à l'environnement général. Ces facteurs influencent l'accès aux fonds à des degrés divers.

### **53.1 Les facteurs de freins liés au créateur d'entreprise et à son projet**

Conformément à la littérature, les entrepreneurs interrogés se plaignent de l'exorbitance des garanties exigées par les institutions financières. Aussi mettent-ils celles-ci au premier plan des freins à l'accès aux fonds prêtables (4,3). A la question "quelles sont les exigences des bailleurs de fonds les plus difficiles à satisfaire", posée aux neuf entrepreneurs ayant rempli des conditions de financement au moment de la création de leurs entreprises, il ressort que les garanties personnelles sont les éléments les plus fréquemment cités.

**Tableau 5.18**  
**Conditions de financement difficiles à satisfaire par les créateurs d'entreprises**

Conditions	Selon les entrepr.		Selon les banq.	
	N	%	N	%
Garanties personnelles	4	44,4	5	100
Démarches administratives	3	33,3	-	-
Apport personnel	2	22,2	2	40
Etude de faisabilité	2	22,2	1	20

En effet, 44,4% des entrepreneurs ayant rempli des conditions de financement ont éprouvé des difficultés à fournir les garanties exigées par les bailleurs de fonds. Il faut préciser toutefois qu'il s'agit uniquement

d'entrepreneurs s'étant adressés à des banques, donc des créateurs "ouverts au formel", les créateurs "ouverts à l'informel" n'ayant apparemment pas eu de difficulté au niveau de l'apport de garanties personnelles.

Parmi les garanties difficiles à fournir, le cautionnement solidaire occupe une place importante car il consiste en l'engagement d'un tiers de se porter garant du débiteur (Dovi Tréno, 1989) et implique par conséquent un problème de confiance entre un débiteur et sa caution. Les débiteurs interrogés soulignent la difficulté de trouver des tiers (parents ou amis) capables de remplir ce rôle et surtout de les y convaincre.

Même si les institutions financières interrogées placent le manque de garantie au huitième rang des facteurs de freins liés à l'entrepreneur (tableau 5.17), celles-ci le considèrent néanmoins comme un facteur important (3,6) et sont unanimes sur le fait que l'apport de garanties personnelles est la condition la plus difficile à satisfaire (tableau 5.18). En effet, si elles considèrent la garantie comme accessoire, il n'en demeure pas moins que la garantie personnelle est un instrument de rationnement fréquemment employé (Baroin et al 1983).

Ces résultats confirment ceux de la littérature car les auteurs (Koffi, 1983; Allard, 1986; Nadine Levratto, 1989) affirment que les garanties, surtout personnelles, exigées par les banques découragent les entrepreneurs.

Ces derniers ne sont cependant pas les seuls à éprouver des difficultés au niveau des garanties. D'après les institutions financières

interrogées et conformément à l'étude de Soédjédé (1989, b), la réalisation des garanties, surtout réelles, fournies par les entrepreneurs, pose des problèmes d'ordre économique et social. D'une part, il n'existe pas au Togo de marché organisé pour la revente, par l'institution financière, des biens ayant servi de garantie en cas de défaillance du débiteur. D'autre part, les Togolais n'aiment pas se porter acquéreurs d'une maison hypothéquée car celle-ci appartient le plus souvent à un ami ou une connaissance et ils ont par ailleurs tendance à croire que ces maisons hypothéquées peuvent être source de malédiction. En somme, le moyen par lequel les bailleurs de fonds peuvent récupérer leurs investissements en cas de défaillance du petit entrepreneur n'est pas sûr; cette situation peut donc entraver l'accès aux crédits par le créateur de PME.

Le deuxième problème important évoqué par les entreprises est relatif aux contraintes de marché (3,9). Ce problème occupe la troisième place selon les institutions financières qui lui reconnaissent une importance encore plus grande que celle des entrepreneurs (4,4). En effet, les entrepreneurs se plaignent de la difficulté qu'ils éprouvent à commercialiser leurs produits. Ces difficultés pourraient relever des éléments suivants :

- la saturation de certains secteurs: il est de notoriété générale que beaucoup d'entrepreneurs créent des entreprises par imitation dans un secteur où les entrepreneurs en place paraissent faire beaucoup de profits, sans se douter que leur entrée sur le marché y change les données;

- la concurrence de prix du secteur non structuré qui échappe à la taxation, la concurrence de produits de contrebande de pays limitrophes (Nigéria, Ghana) et des entreprises de l'Etat ;
- le quasi-monopole exercé par les gros importateurs-distributeurs ;
- l'exigüité du marché national limité à une population de trois millions d'habitants avec un bas revenu par personne d'environ 400 dollars US et dont une forte proportion de 85% dans les activités rurales de subsistance.

Ces problèmes ont une incidence directe sur le chiffre d'affaires des entreprises. En effet, celles-ci ont de la difficulté à atteindre un niveau de rentabilité suffisant pour rembourser les emprunts contractés auprès des banques.

Ce manque de rentabilité est, pour les institutions financières interrogées, le facteur de frein le plus important puisqu'elles lui accordent le plus haut degré d'importance (4,6). Selon celles-ci, la PME togolaise est peu rentable et comporte des risques de faillite élevés (4,4). On peut dire que cet avis est partagé par d'autres auteurs, tant des PVD (Koffi, 1983; Amsalem, 1984; Soédjédé, 1989, b) que des pays développés (MICT-Gouvernement du Québec, 1988; Nadine Levratto, 1989), même si les causes du manque de rentabilité et de faillite évoquées par les auteurs diffèrent quelque peu.

Ce manque de rentabilité et ces risques de faillite élevés sont également pour les entrepreneurs interrogés, des facteurs de freins

importants. Toutefois, le degré d'importance attribué (3,7) est inférieur à celui des institutions financières.

Le manque de fonds propres dans les PME est une constatation qui fait l'unanimité parmi les auteurs qui s'intéressent au financement des entreprises (Saint-Pierre et Suret, 1984; Naciri, 1985, 1988; Allard, 1986; Abdelali, 1987; MICT-Gouvernement du Québec, 1988; Nadine Levratto, 1989). Cette constatation est également faite par nos entrepreneurs qui considèrent ce facteur comme un frein important (3,7) à l'accès au financement, alors que les institutions financières le considèrent comme un frein très important (4,4).

Il semblerait que le manque de ressources propres de ces entrepreneurs au moment de la création soit dû au fait que l'entrepreneur principal est une personne physique n'ayant pas encore constitué une fortune personnelle assez grande. Les répondants ne manquent d'ailleurs pas de relever la difficulté à réaliser une épargne substantielle pour créer une entreprise. Par ailleurs, l'association est mal vécue à cause des relations trop personnalisées des associés. Enfin, l'entreprise ne fait pas appel à l'épargne publique du fait de l'insignifiance du marché boursier (Abdelali, 1987), d'une part, et de son inadéquation aux problèmes des petites entreprises, d'autre part. Ces éléments contribuent à affaiblir la structure financière des entreprises et sont une entrave sérieuse à leurs demandes de financement.

Le manque de relations des entrepreneurs dans le monde politique ou des affaires est un point sur lequel on remarque une divergence

d'opinion notoire entre les entrepreneurs et les institutions de nos échantillons. Les entreprises lui accordent une grande importance (3,7) et rejoignent l'idée d'Abdelali selon laquelle les relations avec les banques sont directement liées avec les mentalités locales et sont parfois gérées en dehors des procédures et réglementations préétablies. On pourrait citer l'exemple de cet entrepreneur qui aurait obtenu du financement d'une institution financière sans étude de faisabilité préalable! Les banques interrogées affirment par contre ne considérer que le projet, objet de la demande, et non les relations des clients auxquelles ils accordent un degré d'importance insignifiant (1,4).

Les caractéristiques personnelles des créateurs d'entreprises ont aux yeux de ceux-ci une certaine influence sur l'accessibilité aux fonds, mais relativement moindre à celle causée par les facteurs précédemment cités. Ces facteurs sont l'ignorance des mécanismes bancaires (2,9), le manque d'information sur le projet (2,7), et le manque de compétence managériale (2,1).

Si les institutions financières sont d'accord sur l'incidence relativement faible de l'ignorance des mécanismes bancaires par les créateurs d'entreprises, leur avis est tout autre en ce qui concerne le manque d'informations fiables sur le projet (3,8) et de compétences managériales (4,6). Ce dernier facteur est, avec le manque de rentabilité, le frein le plus important à l'acquisition du financement par l'entrepreneur, en général, et par le créateur d'entreprise, en particulier.

Ces déclarations des institutions financières interrogées confirment la littérature car, les auteurs (Johnson, 1979; Broom et *al.*, 1983; Koffi, 1983; Amsalem, 1984; Bruno et Tyebjee, 1984; Gartner, 1984; Abdelali, 1987; Harper, 1987; Nadine Levratto, 1989) affirment que beaucoup d'entrepreneurs ont de graves lacunes dans les domaines fonctionnels critiques, ce qui influencent la qualité de gestion de leurs entreprises et donc leur rentabilité et leur capacité de remboursement des prêts octroyés.

Le manque de formation en général et de compétences managériales en particulier aboutissent souvent à des projets et demandes de crédit mal préparés et contenant peu ou pas d'informations fiables. Ceci empêche le bailleurs de fonds de bien évaluer le projet à financer et le conduit à considérer celui-ci comme extrêmement risqué.

A ces éléments on pourrait ajouter le facteur frein "malhonnêteté" à qui les institutions financières interrogées attribuent un degré d'importance élevé (4,2) et qui, selon Améwounou (1982), caractérisent certains débiteurs togolais qui ne veulent plus payer et changent d'adresse ou prennent carrément la fuite.

En plus des freins essentiellement liés aux entrepreneurs et à leurs projets, il existe d'autres facteurs inhérents aux bailleurs de fonds et qui sont un obstacle à l'accès aux fonds par les créateurs d'entreprises.

### **5.3.2 Les facteurs de freins liés aux prêteurs**

Ainsi, les entrepreneurs interrogés considèrent que la politique de financement des institutions financières constitue un frein important (4,4) car elle n'est pas adaptée aux PME et en particulier aux jeunes créateurs

d'entreprises. En effet, 82,4% des répondants pensent que le financement bancaire est inaccessible aux jeunes créateurs de PME. Par ailleurs, le manque d'assistance aux PME (3,69) et le manque de personnel qualifié connaissant les problèmes des PME (3,38) sont également considérés comme des problèmes assez importants qui entravent leur accès aux capitaux.

On peut illustrer ces facteurs de freins liés aux entrepreneurs par certains reproches que les entrepreneurs interrogés ont adressé aux institutions financières.

**Tableau 5.19**  
**Principaux reproches adressés aux banques selon les entrepreneurs**

Reproches	N	%
Application de conditions trop sévères	11	64,7
Manque d'écoute aux problèmes des PME	9	59,9
Manque d'initiative et de dynamisme	7	41,2
Lenteur		
Excès de démarches administratives	2	11,8

Bien que certains reconnaissent que les taux d'intérêts appliqués aux demandes de crédits ne dépendent pas entièrement des banques (ceux-ci étant régis par d'autres facteurs plus complexes que nous ne discuterons pas ici), la plupart des entrepreneurs (64,7%) estiment que celles-ci adoptent une attitude délibérément décourageante en appliquant des conditions trop sévères. Ces conditions se manifestent par des octrois de crédits de faible durée, des garanties exorbitantes et des taux d'intérêts



élevés qui les essoufflent. Les institutions financières interrogées reconnaissent également la sévérité de leur politique en ce qui concerne les garanties demandées aux PME.

Le deuxième reproche le plus fréquemment cité (52,9%) est relatif au fait que les entrepreneurs ont l'impression que les institutions financières ne sont pas à l'écoute des problèmes des petites entreprises. En effet, ils reprochent aux banquiers de ne se manifester qu'au moment de la récupération des fonds et de chercher à appliquer des mesures répressives en cas de difficultés à rembourser les crédits empruntés, sans chercher à découvrir et à comprendre les causes de celles-ci. Le problème qui se pose alors est celui du manque d'assistance et de suivi des entrepreneurs par les banquiers, au delà de la phase d'octroi du financement. Or, un des principaux arguments évoqués par les institutions financières est le fait que les entrepreneurs redoutent leur ingérence dans la gestion de l'entreprise.

Cette incompréhension des problèmes des PME de la part des institutions financières se manifeste, selon 47,1% des entrepreneurs interrogés, par un manque d'initiative et de dynamisme: des mesures originales et adaptées aux particularités des petits entrepreneurs manquent à la politique des banques.

Selon 11,8% des entrepreneurs, les banques imposent trop de démarches administratives et la même proportion est affectée par leur lenteur à agir. Le tableau 5.20 suivant illustre ce dernier reproche.

Selon les déclarations des 7 entrepreneurs qui ont fait appel à des banques pour financer leurs projets d'entreprises, 2 entrepreneurs ont

obtenu du financement moins de 2 mois après la demande, 2 autres l'ont obtenu dans une période de 6 à 12 mois alors que les trois restant ont obtenu satisfaction après un an et plus.

**Tableau 5.20**  
**Temps nécessaire à l'obtention du financement auprès des institutions financières au moment de la création d'entreprises selon les entrepreneurs**

Période	N	%
0 à moins de 2 mois	2	28,6
2 à moins de 6 mois	-	-
6 à moins de 12 mois	2	28,6
12 à 24 mois	3	42,8
Total	7	100,0

Le temps moyen nécessaire à l'obtention du financement est de 12,8 mois avec un minimum de 1 mois et un maximum de 24 mois. Cette période, assez longue, peut gêner les entrepreneurs qui, profitant souvent d'une opportunité, n'obtiennent pas toujours les fonds nécessaires au moment opportun.

Néanmoins, comme le soulignent avec raison les institutions financières visitées, le délai situé entre le moment où la demande de crédit est effectuée pour la première fois et celui de l'octroi du crédit ne dépend pas uniquement de la banque: il est également fonction de la rapidité avec laquelle le demandeur de crédit fournit les informations requises. Par ailleurs l'instruction des petits dossiers nécessitent beaucoup plus de

prudence que ceux des grandes entreprises et peut requérir de ce fait beaucoup plus de temps.

D'une manière générale, les institutions financières interrogées ne considèrent pas que les facteurs qui leurs sont liés, à savoir la politique de financement (2,25), le manque d'assistance aux PME (2,25) et le manque de personnel qualifié (1,25), sont des freins importants au financement des petites et moyennes entreprises. D'ailleurs, plus de la moitié d'entre elles (trois sur cinq) affirme que leur politique de financement est adaptée à la PME.

Cependant, les conclusions des études sur l'organisation et la politique des banques vis à vis des PME sont contraires à l'opinion des institutions financières visitées. D'une manière générale, les auteurs s'accordent à dire que les solutions économiques et les structures financières en général sont inadaptées aux besoins spécifiques de la petite entreprise (Neck, 1981; Koffi, 1983; Piché, 1985; Naciri, 1985; Harper, 1987). D'après Naciri, (1985), les problèmes de financement des petits entrepreneurs trouveraient leur origine à ce niveau.

Notre enquête laisse supposer l'inadaptation des structures des banques aux petites et moyennes entreprises. En effet, comme il l'a été vu à la première section de la présente partie, une seule des cinq institutions consultées est dotée d'une cellule PME s'occupant spécifiquement des dossiers PME. Par ailleurs, il a été demandé aux répondants (banques) d'évaluer la fréquence des services, autres que l'octroi de capitaux, susceptibles d'être offerts aux petits entrepreneurs qui sollicitent du

financement selon l'échelle suivante. 5 = toujours; 4 = souvent; 3 = parfois; 2 = rarement; 1 = jamais.

**Tableau 5.21**  
**Fréquence des services offerts aux dirigeants de PME, selon les institutions financières**

Services	Moyenne
- Conseils en matière de choix de financement	3,6
- Suivi de l'entreprise	3,0
- Assistance pour l'élaboration de l'étude de faisabilité	1,8
- Diffusion d'informations	1,2
- Mise en contact avec des partenaires potentiels	1,2
- Assistance dans les démarches administratives	1,0

Les services de "conseils en matière de choix de financement"(3,6) et de "suivi des entreprises"(3,0) sont ceux qui sont les plus fréquemment offerts aux demandeurs de crédits. Cependant, leur fréquence reste, selon nous, faible étant donné qu'en moyenne ces services ne sont pas souvent offerts aux PME. Ceci est particulièrement vrai pour le "suivi des entreprises" qui est une dimension de contrôle pour la banque et donc très importante pour elle. Par ailleurs, les services tels que l'assistance pour l'élaboration de l'étude de faisabilité et surtout la diffusion d'informations sont négligés par les institutions financières, malgré les besoins spécifiques et cruciaux des propriétaires dirigeants dans ces domaines.

L'on sait que la petite entreprise a des aspects et des problèmes particuliers qui la différencient de la grande entreprise. Ceux-ci se situent tant au niveau du propriétaire dirigeant qu'au niveau de la gestion

commerciale, des ressources financières, humaines etc. En fin de compte, le dirigeant de la PME est confronté à des risques spécifiques, en particulier au cours de la phase de démarrage qui suit celle de la conception de l'affaire et dont la réussite est une condition nécessaire au succès à venir. Aussi, la PME ressent-elle le besoin d'être encadrée par des structures autonomes, dans les banques, qui interviendraient activement auprès d'elles.

Or, l'absence de ces cellules dans quatre des banques visitées et le peu d'assistance offert aux PME pourraient être le fait que la PME n'est pas considérée comme spécifique ou la conséquence du peu d'intérêt à l'égard de la promotion de celle-ci. On remarque par ailleurs que les banques des pays industrialisés n'ont été dotées de ces structures que très récemment.

Un autre élément considéré dans notre étude est le manque de ressources financières. Pour les institutions financières, ce facteur ne s'applique pas (0,20). En effet, il semblerait qu'il n'existe pas de relation entre les disponibilités de fonds et l'octroi de financement aux PME, celui-ci reposant principalement sur la capacité de l'entrepreneur à présenter un projet bancable, ce qui n'est pas souvent le cas.

La faible capacité qu'a le créateur d'entreprise à présenter des projets fiables semble être le principal frein d'accès au financement, selon les institutions financières interrogées. En effet, l'on se rend compte que la majorité des facteurs liés à l'entrepreneur (première partie du tableau 5.17) se sont vu attribuer par les institutions financières un coefficient d'importance supérieur à 4 (la limite supérieure étant 5), alors que tous les

facteurs reliés aux institutions financières ont un degré d'importance inférieur ou égal à 2,2.

Par contre, les entrepreneurs interrogés attribuent à ce dernier groupe de facteurs un degré d'importance égal, sinon supérieur, à celui accordé aux freins relevant de leurs propres caractéristiques et de celles de leurs projets.

Ces divergences de perceptions et ces critiques réciproques sont dues à l'incompréhension, le manque d'ouverture et de communication voire l'ignorance que chacune des parties entretient à l'égard de l'autre.

En effet, l'entrepreneur ne comprend pas les contraintes et les enjeux de ses interlocuteurs parce qu'il ne connaît pas (ou connaît mal) le milieu institutionnel qui existe autour de la création d'entreprises . De leur côté, les responsables des institutions financières ont une définition précise de leurs rôles et procédures et affichent une attitude conservatrice face au risque qui caractérisent l'environnement de la PME, en général, et de la création d'entreprises, en particulier. Cette situation ne peut favoriser le développement des relations entre le créateur d'entreprise et le bailleur de fonds et est renforcée par l'absence d'un réseau de communications et d'informations adéquat qui permettrait à chacune des parties de se familiariser avec ses interlocuteurs.

Cette préoccupation nous amène à aborder la troisième série de facteurs de freins, à savoir ceux liés à l'environnement, parmi lesquels l'absence d'un système d'information est considéré par les entrepreneurs et les

institutions financières interrogés comme l'obstacle le plus important à l'accès aux fonds dans cette catégorie de facteurs.

### **5.3.3 Les facteurs de freins liés à l'environnement**

Le degré d'importance attribué au frein que constitue l'absence d'un système d'information adéquat sur les possibilités offertes est de 4,2 pour les entrepreneurs et de 3,7 pour les institutions financières, les premiers semblant être plus affectés que les seconds par cette situation.

Ces résultats coïncident avec ceux de la littérature qui soulignent que l'accès à l'information est un problème crucial auquel tout nouvel entrepreneur est confronté. Dans les pays industrialisés, la diversité des modes de financement privilégiés et la multiplication des formules de prêt proposés par les établissements bancaires et non bancaires sont un handicap pour les dirigeants de petites et moyennes unités de production. En effet, ceux-ci peuvent avoir du mal à choisir la modalité de financement la mieux adaptée au projet d'investissement qu'ils envisagent de réaliser, ou ne sont pas au courant de l'existence de ces formules de prêt (Richard et Arocéna, 1983; Naciri, 1985; Stiglitz, 1985; Nadine Levratto, 1989).

Dans les PVD et au Togo en particulier, les modes de financement et toute autre forme de programme d'aide à la création et au développement des entreprises sont moins diversifiés, mais beaucoup d'entrepreneurs sont peu informés sur ceux qui existent et sur leur fonctionnement, à en croire les informations recueillies lors de l'enquête.

A titre d'exemple, 11 entrepreneurs (64,7%) se plaignent de la complexité des mécanismes bancaires et du manque d'information de la

part des institutions financières à ce sujet. Par ailleurs, sept entrepreneurs affirment ne pas savoir si des programmes ou organismes d'aide aux entrepreneurs existent. Cinq d'entre eux (29,4%) avouent en avoir entendu vaguement parler par des amis ou des relations professionnelles (réseau informel); cependant, ils ne connaissent pas leur rôle et leur fonctionnement et ne savent pas s'ils sont opérationnels. La même proportion semble être plus informée à ce niveau soit pour avoir eu des expériences professionnelles dans ces organismes ou parce qu'ils s'intéressent à leurs activités.

Les institutions financières interrogées déplorent également la défaillance du système formel d'information mais ajoutent que les entrepreneurs eux-mêmes ne semblent pas s'intéresser aux structures de soutien existantes, ne veulent pas et surtout ne savent pas aller chercher l'information nécessaire. Les efforts d'information sont effectués lorsque l'entreprise est en difficulté, souvent lorsqu'il est trop tard. A cet effet, on peut dire que certains entrepreneurs ne savent pas comment, quand et où s'informer et, comme le dit Kirzner (1973), l'aptitude à rechercher l'information est essentielle au talent entrepreneurial. Pour Broehl (1982), ce talent est rare chez les entrepreneurs des PVD. Ce jugement semble être sévère si l'on considère que l'obtention de l'information, dans ces pays, est difficile étant donné que ce sont des systèmes économiques peu transparents (Leibenstein, 1968).

Par ailleurs, l'ignorance par les entrepreneurs des structures d'aide peut également relever du fait que ceux qui existent ne sont pas très opérationnels. Les auteurs tels que Naciri (1985), Koffi (1983), Seddoh



(1989) et Lamboni (1989) soulignent les lacunes, les dysfonctionnements et surtout le manque de coordination des actions gouvernementales en faveur des PME, celles-ci se heurtant le plus souvent à l'insuffisance de moyens financiers et humains (Koffi, 1983; Seddoh, 1989).

Ainsi, les entrepreneurs interrogés accordent un degré d'importance élevé à l'absence d'organisme de conseils et de soutien qui soient opérationnels (4,1) et de politiques et programmes incitatifs (3,9). Pour les institutions financières, le manque d'organismes d'encadrement (3,25) et de politiques et programmes incitatifs (2,5) semble être des freins de moindre importance car selon eux, certains efforts sont faits dans ce sens, le reste devant être mené par les entrepreneurs eux-mêmes. L'absence de système de garantie entrave l'accès au financement selon les entrepreneurs et les institutions financières (3,7).

Dans les PVD, et en particulier au Togo, les options de financement sont moins diversifiées que dans les pays industrialisés. Cependant, cette situation ne serait pas, selon les entrepreneurs et les institutions financières interrogées, un frein à l'acquisition de ressources financières car les options de financement qui existent seraient largement suffisantes pour les besoins du marché.

Cette énumération des facteurs de freins à l'accessibilité au financement par le créateur d'entreprise, n'est certes pas exhaustive, mais elle permet de retenir les principaux éléments suivants: d'une part, nous avons les facteurs directement rattachés au projet et qui nuisent à sa viabilité (contraintes financières, de marché); d'autre part, on peut relever

les facteurs qui font davantage référence au comportement des promoteurs de ces projets. Ceux-ci souffrent d'un manque de formation qui, ajouté à l'insuffisance d'encadrement de la part des institutions financières et de l'environnement général, expliquent leur incapacité à recueillir des informations concernant leurs besoins de financement et en aides diverses.

Ces facteurs développent de fortes interactions et engendrent des problèmes étroitement liés les uns aux autres et dont la résolution s'avère difficile, mais indispensable au succès de la création d'entreprises .

#### **5.4 Suggestions pour favoriser l'entreprenariat au Togo**

Notre objectif managérial est de promouvoir l'entreprenariat au Togo. Nous nous efforcerons donc de proposer des solutions visant à favoriser l'accès par les créateurs d'entreprises aux ressources financières nécessaires à la mise sur pied de leurs projets d'entreprises.

Il est évident que les problèmes relatifs à l'acquisition du financement par les créateurs d'entreprises nécessitent une étude beaucoup plus approfondie que celle que nous avons pu mener dans le cadre de ce travail. Cependant, cette dernière a dévoilé, nous l'espérons, des points fondamentaux dont l'un des plus importants est le suivant: tous les facteurs de freins sont interdépendants et aucun d'eux ne peut être pris isolément dans le processus d'amélioration de l'acquisition du financement par le créateur d'entreprise.

Les entrepreneurs et les cadres de banques interrogés dans le cadre de cette étude sont conscients de ce fait et ont proposé des solutions

directement ou indirectement liés au financement de la création d'entreprises, mais qui auraient un impact positif sur celle-ci.

**Tableau 5.22**

**Mesures à prendre pour améliorer l'accès des créateurs de PME  
aux ressources financières, selon les entrepreneurs et les  
institutions financières.**

Mesures	Selon les entrepren.		Selon les inst. fin.	
	N	%	N	%
<b>Au niveau des entrepreneurs</b>				
- Information	8	47,1	1	20
- Formation	4	23,5	4	80
- Regroupement en syndicats	2	11,8	-	-
- Incitation à l'association	-	-	1	20
- Orientation des investissements	-	-	1	20
<b>Au niveau des institutions financières</b>				
- Aménagement de conditions banc., financ. souples	9	52,9	-	-
- Création de structures d'encadrement	4	23,5	2	40
- Formation du personnel	1	5,9	-	-
- Création d'une banque de capital de risque	1	5,9	-	-
<b>Au niveau de l'environnement externe</b>				
- Protection du marché togolais	6	35,3	-	-
- Création d'un système de garantie	5	29,4	5	100
- Création de structures d'encadrement	4	23,5	1	20
- Aménagement de conditions fiscales souples	3	17,6	-	-
- Création d'un système d'incitation à l'épargne	1	5,9	-	-
- Réduction de la paperasserie administrative	1	5,9	1	20
- Création d'un système de bonification d'intérêt	-	-	1	20

On peut regrouper les suggestions des entrepreneurs en trois grandes catégories: les mesures à prendre au niveau des entrepreneurs, celles concernant les institutions financières et enfin les améliorations à apporter à l'environnement externe des entrepreneurs et des institutions financières.

Au niveau des promoteurs de projets, les deux mesures les plus fréquemment citées par les entrepreneurs interrogés sont l'information (47,1%) et la formation (23,5%). Quatre des cinq institutions financières visitées évoquent la formation comme étant une amélioration primordiale à apporter chez les entrepreneurs. En effet, le manque de formation et d'information des entrepreneurs est un frein important que nos répondants ont souvent souligné.

Quant aux institutions financières, les entrepreneurs (23,5%) et les cadres de banques (deux sur cinq) interrogés pensent que des structures d'encadrement endogènes devraient assurer le suivi des demandeurs de crédits.

Enfin, des actions devraient être menées simultanément au niveau de l'environnement général où il devra être créé des conditions favorables aux activités des promoteurs de projets et des institutions financières. Ainsi, il serait souhaitable de renforcer la protection du marché togolais (35,3% des entrepreneurs) de créer un système de garantie (29,4% des entrepreneurs et les cinq institutions financières), de créer des structures d'encadrement des promoteurs de projets (23,5% des entrepreneurs et une institution financière).

A la lumière des problèmes rencontrés par les créateurs d'entreprises et relevés dans cette étude, des suggestions des répondants et des conclusions de recherches menées au Togo, nous proposons quelques solutions pour faciliter l'accès des créateurs de PME aux ressources financières et par là-même, promouvoir l'entrepreneuriat national au Togo.

Cependant, pour plus de clarté, nous résumons de manière synoptique les principales conclusions de notre analyse afin de faire ressortir les liens entre les problèmes relevés et les principales recommandations (tableau 5.23)

Les paragraphes précédents ont relevé de nombreux freins à l'accès des créateurs de PME aux ressources financières parmi lesquels la mentalité et le comportement des entrepreneurs sont un handicap encore plus important que l'insuffisance de moyens financiers ou l'environnement administratif inadapté. Aussi faut-il inculquer aux entrepreneurs réels et potentiels un comportement de gestion adapté aux fonctions de propriétaires- dirigeants d'entreprises.

La première action à mener dans cette optique est la sensibilisation des entrepreneurs réels et potentiels à l'utilité de la maîtrise des outils de gestion courante et de l'étude de faisabilité comme condition importante au succès de la réalisation d'un projet d'entreprise. Cette sensibilisation pourrait se faire par le biais d'annonces publicitaires, de séminaires et mêmes de concours au cours desquels des prix seraient discernés au meilleur gestionnaire ou au détenteur de la meilleure étude de faisabilité (par exemple).

**Tableau 5.23**

**Suggestions pour favoriser l'acquisition du financement par le créateur d'entreprise**

Domaines/Problèmes	Recommandations		Impacts
	Actions	Instruments	
<p><b>1. L'entrepreneur</b></p> <p>Lacunes dans les domaines fonctionnels critiques (finance, marketing, gestion) et incapacité à produire des études de faisabilité et des demandes de financement.</p>	<p><u>Sensibilisation:</u> sensibiliser les entrepreneurs réels et potentiels à l'utilité de la maîtrise des outils de gestion courante.</p> <p><u>Formation:</u> donner une formation de base aux entrepreneurs réels et potentiels dans tous les aspects reliés à la gestion.</p> <p><u>Assistance:</u> - assistance externe sur tous les aspects de la gestion des affaires (tenue de livres, marketing, production, gestion du personnel, élaboration d'études de faisabilité et de demandes de financement).</p>	<p>Séminaires, publicité, concours.</p> <p>Sémin., publication de documents didactiques, et diffusion d'outils standards de gestion.</p> <p>Consultants et conseillers d'organismes publics et privés.</p>	<p>Amener les entrepreneurs à connaître et à utiliser des outils de gestion pour évaluer leurs projets d'entreprises, la performance de leurs entreprises et prendre les décisions qui s'imposent afin d'accroître les chances de succès des PME par une gestion saine et de mettre les bailleurs de fonds en confiance.</p>

**Tableau 5.23 (suite)**

Domaines/Problèmes	Recommandations		Impacts
	Actions	Instruments	
Manque d'expérience entrepreneuriale et de connaissance des mécanismes et des réseaux qui entourent la création d'entreprises.	<p>- assistance interne par la délégation d'autorité à des personnes compétentes, si elles existent, dans les domaines mal maîtrisés par le propriétaire-dirigeant.</p> <p><u>Information:</u></p> <p>- renseigner les entrepreneurs sur les sources d'information, les organismes et programmes d'aide et d'encadrement, ainsi que la gamme de services disponibles et les orienter vers les personnes ressources appropriées;</p> <p>- renseigner les entrepreneurs sur les sources de financement disponibles, les mécanismes de financement, les démarches administratives, les opportunités d'investissement, etc.</p>	<p>Associés, employés.</p> <p>Publication de répertoires, organisation de séances d'information, de foires et expositions commerciales, organismes d'encadrement, banques.</p>	<p>Déblayer le terrain de la création d'entreprises en aidant les entrepreneurs à s'insérer dans les réseaux complexes qui entourent ce phénomène et les mettre en contact avec les ressources matérielles, financières et humaines nécessaires à la concrétisation d'un projet d'investissement.</p>

**Tableau 5.23 (suite)**

Domaines/Problèmes	Recommandations		Impacts
	Actions	Instruments	
Manque de fonds propres	<p><u>Sensibilisation:</u> sensibiliser les entrepreneurs à l'importance des fonds propres et les inciter à faire davantage appel à l'épargne des proches.</p> <p><u>Augmentation des fonds propres et des ressources à long terme:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- orientation des entrepreneurs vers des investisseurs privés;</li> <li>- prêts participatifs non garantis sur une période de 8 à 10 ans.</li> </ul> <p><u>Apport de garanties:</u> Fonds de garantie et d'assurance, Sociétés de caution mutuelle.</p>	<p>Programmes de formation, services d'information, conseillers, consultants</p> <p>Services de liaison financière</p> <p>État, institutions financières.</p> <p>État, Entrepreneurs</p>	<p>Consolider la structure financière de l'entreprise afin qu'elle puisse supporter d'autres prêts et restaurer son image de marque auprès de ses interlocuteurs.</p> <p>Atténuer les risques de financement des PME et encourager les banques, les organismes financiers et les fournisseurs à accorder des crédits aux créateurs d'entreprises.</p>



**Tableau 5.23 (suite)**

Domaines/Problèmes	Recommandations		Impacts
	Actions	Instruments	
<p><b>2. L'environnement</b></p> <p><b>2.1 Les institutions financières</b></p> <p>Structures banalisées, inadéquates au financement des PME et surtout de la création de PME.</p>	<p><u>Assistance et suivi:</u> assistance dans la préparation de demandes de financement et suivi dans la gestion courante de l'entreprise après la mise en place du crédit.</p> <p><u>Information:</u> diffusion d'informations et de conseils en matière de financement et de gestion.</p>	<p>Services autonomes (dans toutes les banques) chargés exclusivement des PME.</p>	<p>Intégrer les banques dans la politique de promotion des PME, adapter leurs structures aux spécificités des PME, améliorer la communication et favoriser une compréhension et une confiance mutuelles.</p>

**Tableau 5.23 (suite)**

Domaines/Problèmes	Recommandations		Impacts
	Actions	Instruments	
<b>2.2 L'environnement général</b>	<p><u>Redynamisation des anciennes et création de nouvelles structures de soutien:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- encadrement des entrepreneurs;</li> <li>- formation des agents d'encadrement;</li> <li>- coordination des différentes actions.</li> </ul> <p><u>Instauration de politiques et programmes incitatifs sur les plans:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fiscal;</li> <li>- de crédit, monétaire;</li> <li>- douanier, commercial;</li> <li>- juridique, administratif;</li> <li>- éducationnel.</li> </ul>	Organismes publics et privés.	Créer un environnement favorable aux actions des entrepreneurs et des bailleurs de fonds institutionnels et particuliers, valoriser le rôle de l'entrepreneur et de l'entreprise en tant qu'instruments nécessaires au développement socio-économique national.

Dans un deuxième temps, une formation dans tous les aspects reliés à la gestion devrait être dispensée aux entrepreneurs. Celle-ci pourrait consister en la diffusion d'outils d'auto-évaluation qui permettraient aux entrepreneurs de mesurer leurs connaissances, de déceler les lacunes à combler et d'aller chercher la formation qui leur manque au cours de séminaires ayant pour base une étude de cas adaptée à un des aspects de la gestion. Ces cas seraient discutés en petits groupes par des entrepreneurs réels ou des futurs entrepreneurs sous la direction d'un animateur expérimenté. Les participants devraient mettre en pratique ce qu'ils ont appris en l'appliquant à des situations réelles. La diffusion de documents didactiques traitant des aspects essentiels de la gestion, de guides et des outils de gestion standards permettant aux entrepreneurs d'établir des plans nécessaires à une exploitation efficace, s'avère également nécessaire.

L'assistance technique de l'entrepreneur dans les fonctions qu'il ne peut remplir lui-même devrait être un complément à sa formation. Cette assistance pourrait être assurée par des collaborateurs externes d'organismes publics et privés ou par des collaborateurs internes qui sont les associés et les employés à qui l'entrepreneur pourrait, s'ils existent, déléguer des tâches dans les domaines mal maîtrisés par lui. Un des nombreux rôles de la formation et des consultants et conseillers externes serait donc de convaincre ce dernier du bien-fondé de la délégation d'autorité à des personnes compétentes.

L'action sensibilisation-formation-assistance aurait pour objectifs d'accroître les chances de succès des PME par une gestion saine et de mettre les bailleurs de fonds en confiance. En effet, cette action devrait

aider les entrepreneurs dans leurs prises de décision grâce à la connaissance et à l'utilisation des outils de gestion pour évaluer les projets d'entreprises, la performance des entreprises et identifier les besoins des entrepreneurs.

Ceux-ci sont nombreux; mais, parmi eux, on peut citer, au niveau de la création d'entreprises, les besoins cruciaux en information sur les rouages, les mécanismes et les réseaux complexes qui entourent la création d'entreprises.

Ainsi, il faudrait instaurer un système d'information qui permettrait de déblayer le terrain aux créateurs d'entreprises en les aidant à s'intégrer dans les réseaux complexes qui entourent la création d'entreprises et en les mettant en contact avec les ressources matérielles, financières et humaines nécessaires à la concrétisation d'un projet d'entreprise.

Les éléments de ce système pourraient comporter deux volets. Le premier consisterait à donner aux entrepreneurs des informations préliminaires par le biais d'un répertoire de références qui renfermerait des renseignements sur les organismes d'aide ainsi que la gamme de services qu'ils offrent; de séances d'information offertes aux entrepreneurs auxquelles participeraient les représentants d'organismes qui interviennent dans la promotion des PME (banques, chambre de commerce, organismes d'encadrement...) qui expliqueraient les différents programmes d'aide, les sources d'information, les changements et implications des lois...; de foires et expositions commerciales qui permettraient aux entrepreneurs de rencontrer les personnes ressources utiles à l'exécution de leurs projets.

Une fois que l'entrepreneur sera au courant des sources d'information disponibles, représentées par des organismes d'encadrement publics (chambre de commerce, ...), et des banques, il pourra obtenir des renseignements complémentaires auprès de celles-ci. Ces informations concerneront les sources de financement disponibles, les mécanismes de financement, les démarches administratives, les opportunités d'investissement...

Consolider la structure financière de l'entreprise afin qu'elle puisse supporter d'autres prêts nécessaires à son fonctionnement et restaurer son image de marque auprès de ces interlocuteurs, telle serait l'impact d'une action qui viserait à augmenter les fonds propres et les ressources à long terme des entreprises. Cette action aurait pour but d'une part, de sensibiliser les entrepreneurs à l'importance des fonds propres dans l'entreprise. Ainsi, les programmes de formation, et les services de conseils devraient inciter les entrepreneurs à faire davantage appel à l'épargne des proches (capital de sympathie) et à s'associer avec des personnes disposant de ressources financières. D'autre part, les entrepreneurs pourraient être orientés vers des investisseurs privés grâce à la création d'un service de liaison financière qui permettrait de mettre en rapport des hommes d'affaires disposant de fonds à investir avec des personnes cherchant à obtenir du financement pour un projet d'entreprise. Des promoteurs pourraient présenter leurs projets à un auditoire d'investisseurs privés soigneusement sélectionnés. Par ailleurs, des prêts participatifs non garantis sur une période de huit à dix ans pourraient être accordés aux

entrepreneurs par des banques actionnaires ou par l'Etat, moyennant un droit de regard sur la gestion des entreprises assistées.

La plupart des prêts octroyés par le système bancaire nécessite une garantie externe que l'entrepreneur et surtout le jeune créateur d'entreprise ne peuvent pas toujours fournir. La garantie de ces crédits par un organisme gouvernemental ne peut à lui seul résoudre les problèmes de financement des PME, mais il peut en atténuer les risques et encourager les banques, les organismes financiers et les fournisseurs à accorder des crédits aux créateurs d'entreprises. La sécurisation des crédits accordés aux PME devraient également être prise en charge par les entrepreneurs eux-mêmes, grâce à leur regroupement en société d'assistance financière mutuelle et de garantie solidaire. Ainsi, ces sociétés de caution mutuelle (3) constitueraient un complément aux fonds de garanties créés par le gouvernement.

L'accessibilité des créateurs d'entreprises aux ressources financières ne saurait être favorisée sans une participation active des banques aux réformes à apporter au système tout entier. Aussi, devraient-elles adapter leurs structures aux spécificités des PME afin d'améliorer la communication avec ce type de client et de favoriser l'instauration d'un climat de confiance et de compréhension mutuelles. Cette action ne pourrait être menée que par la création de services autonomes, dynamiques, chargés exclusivement des PME et qui assureraient la coopération avec les dirigeants de PME.

---

(3) Elles consistent en une association de promoteurs ou d'entrepreneurs à but non lucratif dont l'objet essentiel est l'octroi de la garantie ou de la contre garantie sur les prêts consentis par les banques aux entreprises membres (Lamboni, 1989).

Cette coopération devrait aller au-delà des simples prêts accordés. Elle irait de la diffusion d'informations sur tout ce qui touche de près ou de loin le financement (types, formules et modalités de financement) au suivi dans la gestion courante de l'entreprise, en passant par l'assistance pour l'élaboration de l'étude de faisabilité et le rôle de médiateur avec d'autres partenaires et d'autres organismes d'aide et de conseils.

En effet, sans intervenir directement, les banquiers joueraient le rôle de conseillers et inciteraient les entrepreneurs à assainir, si besoin est, la situation comptable et financière de leur unité. Cette situation serait profitable aux entrepreneurs, mais aussi aux banquiers qui ont intérêt à ce que leurs débiteurs aient la meilleure situation financière possible.

La mise en place de telles structures nécessite cependant que les institutions financières disposent d'un personnel capable de remplir efficacement le rôle d'interlocuteur privilégié des dirigeants de PME. La formation du personnel des banques est donc un impératif qui apparaît comme une étape préalable à la réalisation des objectifs ci-dessus cités.

Enfin, le troisième domaine, et non le moindre, qui nécessite de profondes transformations est l'environnement des créateurs d'entreprises et des bailleurs de fonds. En effet, celui-ci doit être aménagé de manière à ce que les agents économiques, bailleurs de fonds comme entrepreneurs, puissent développer leurs activités dans un cadre sécurisant; il devra par ailleurs valoriser le rôle de l'entrepreneur et de l'entreprise en tant qu'instruments nécessaires au développement socio-économique national.

Certaines actions ont été entreprises dans ce sens, d'autres non. Il s'agit à présent de redynamiser les anciennes structures de soutien et d'en créer de nouvelles. Ainsi, la création ou la redynamisation d'organismes tant publics que privés, devraient être encouragées pour assurer l'encadrement ci-dessus décrit et dont les entrepreneurs en général et les créateurs d'entreprises, en particulier, ont besoin. Un accent particulier devrait être mis sur la formation de personnes chargées d'assurer l'encadrement des entrepreneurs.

Le processus d'amélioration de l'accès des créateurs de PME aux ressources financières et de la promotion de PME en général ne peut se faire sans la conception et la mise en place de politiques et de programmes adéquats.

Sur le plan fiscal, une politique incitative pourrait être élaborée afin de drainer l'épargne des particuliers vers le secteur de la PME: il s'agirait par, exemple, d'une déduction du revenu imposable égale à un certain pourcentage du revenu annuel pour les particuliers qui se porteraient acquéreurs d'une part de capital-actions dans une PME. Une telle politique servirait à favoriser une meilleure capitalisation des PME afin d'en faciliter le démarrage et l'expansion, ainsi que d'encourager les propriétaires dirigeants, les actionnaires, les employés à investir davantage dans leurs entreprises et d'associer d'autres investisseurs au financement de celles-ci.

Ces quelques suggestions répondent toutefois à certains principes sous-jacents, sans lesquels leur application ne peut être efficace. Ainsi, la promotion de la PME doit faire partie intégrante de la politique de



développement économique et social du Togo. Les particuliers doivent, autant que possible, apporter leur contribution afin de pallier l'insuffisance de ressources financières et humaines du secteur public, celle des entrepreneurs devrait également servir à les responsabiliser et à payer une partie des coûts rattachés aux services dont ils bénéficient. Les structures administratives devraient être souples et légères afin de réduire les coûts inhérents et d'y faciliter l'insertion des entrepreneurs. La coordination de ces activités devrait être assurée par un organisme précis et les organismes d'aide à la création d'entreprises devraient bénéficier d'une réelle autonomie et de ressources financières et humaines suffisantes. Enfin, la sensibilisation de la population à l'égard de l'importance de la fonction sociale et économique de la PME et de l'entrepreneur devrait être recherchée par le biais de la publicité, des colloques, des foires commerciales et surtout de l'enseignement qui devrait prévoir des cours relatifs à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises dans les établissements scolaires et universitaires.

En somme, on peut dire que l'amélioration de l'accès des créateurs de PME aux ressources financières, et donc la promotion de la PME, passent par la sensibilisation, l'information et la formation de toutes les parties concernées ainsi que l'encadrement des bénéficiaires par des organismes aussi bien publics que privés. Ce processus permettra d'éliminer les risques et l'instabilité du secteur de la PME et d'amener les entrepreneurs à mieux connaître les structures qui entourent leurs activités et à aller vers les personnes qui peuvent leur apporter l'aide dont ils ont besoin.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

A l'heure où l'initiative privée est devenue la base de la politique de développement économique et sociale de nombreux pays industrialisés et en développement, en général, et du Togo, en particulier, il s'avère nécessaire d'effectuer des recherches sur la PME et l'entrepreneur afin de déceler les moyens par lesquels assurer leur promotion. Notre étude s'inscrit dans ce cadre et son intérêt réside dans le fait qu'elle contribue à développer un cadre conceptuel sur le financement de la création d'entreprises au Togo et les problèmes inhérents à ce phénomène en tenant compte de variables pertinentes sur le sujet.

En effet, l'étude a permis d'identifier les sources de financement privilégiées par les créateurs d'entreprises togolais, les personnes ressources impliquées dans le processus d'acquisition du financement, les facteurs déterminants dans l'acquisition des ressources financières et leurs rôles respectifs, les difficultés liées à l'acquisition du financement et les mesures à prendre pour faciliter l'acquisition des ressources financières au Togo. L'étude fournit donc des données intéressantes sur les ressources et les politiques nécessaires au financement de la création d'entreprises au Togo. Ainsi, sur un plan plus pratique, les résultats et les conclusions de ce travail devraient permettre la constitution d'un outil stratégique utilisable par le créateur d'une PME et le responsable d'un programme de promotion

de l'initiative privée. Aussi, pouvons-nous avancer que nous avons atteint nos objectifs de recherche.

Cependant, comme toute étude empirique, la nôtre présente des limites sur le plan conceptuel, méthodologique et analytique qui empêchent la généralisation des résultats.

Ainsi, la littérature qui a fait l'objet de l'élaboration du cadre conceptuel est largement basée sur des études théoriques et empiriques effectuées dans des pays industrialisés et reflétant donc les réalités de ces derniers. Cependant la représentativité de la liste des variables et concepts retenus pour l'enquête justifie leur application à un contexte de PVD et en particulier au Togo.

Par ailleurs, la non-exhaustivité de cette liste constitue une limite à l'interprétation des résultats dans la mesure où certains concepts n'ont pas été pris en compte. Par exemple, les critères de décision d'octroi de crédit que nous avons retenus sont ceux liés aux procédures formelles des institutions financières. Nous avons donc fait abstraction des critères subjectifs et des variables individuelles des analystes de crédit qui ont, certes, une influence sur la décision finale, mais qui sont très difficiles à saisir et à mesurer dans cette étude qui se veut exploratoire. D'autres facteurs, telles les politiques économiques qui ont un impact sur le financement des PME, n'ont pas été retenus car il ne peuvent tous être appréhendés en même temps de façon approfondie.

Nous avons voulu étudier les réseaux d'affaires utilisés par les créateurs d'entreprises lors de la recherche de financement. Il faut cependant

souligner le caractère très informel, secret et même invisible de ces réseaux; ce qui rend difficile une observation rationnelle et scientifique de cette variable.

Sur le plan analytique, l'interprétation des résultats a été faite à partir de commentaires et de jugements recueillis auprès d'entrepreneurs et de cadres de banques. Cette méthode (c'est à dire par entrevue, par opposition à l'observation directe) comporte des biais et a des répercussions sur les résultats et les conclusions de l'étude.

Par ailleurs, le fait que le phénomène étudié ait eu lieu à une période antérieure à celle de la recherche et allant parfois jusqu'à 10 ans, peut introduire un biais aux résultats de l'étude: les créateurs peuvent avoir oublié certains éléments et leurs perceptions et jugements peuvent avoir été altérés entre le moment où la création a eu lieu et le moment où les questions leurs ont été posées. De plus, les périodes de création diffèrent d'une entreprise à l'autre; par conséquent, certains facteurs d'influence liés au temps (événements temporels-récessions, reprises économiques) ne sont pas les mêmes chez toutes les entreprises.

Plusieurs éléments méthodologiques constituent un obstacle à la représentativité de l'échantillon et posent de ce fait un problème de validité externe. Il s'agit principalement de la faible taille de l'échantillon des entreprises (17 entreprises), et de sa concentration dans une même région et dans un seul secteur d'activité (secteur manufacturier). De plus, les entrepreneurs que nous avons pu interroger sont ceux qui possèdent une adresse précise et facilement repérable et qui ont bien voulu répondre

à nos questions. Ceux-ci ne sont peut-être pas représentatifs de la population étudiée qui comporte également beaucoup d'entrepreneurs dont l'emplacement est difficilement repérable ou qui, selon nous, ont fait preuve de fermeture. On peut se demander dans quelle mesure ces éléments (précision de l'adresse et degré d'ouverture des entrepreneurs) peuvent influencer les types d'entrepreneurs et d'entreprises.

Enfin, les résultats peuvent également comporter des biais du fait que les sources de financement sélectionnées ne sont pas les seules options de financement des entrepreneurs; les parents, les amis, les associations et les investisseurs informels et les fournisseurs sont des sources de financement potentielles pour les créateurs d'entreprises et des sources d'information possibles, par conséquent.

Compte tenu de ces limites conceptuelles, analytiques et méthodologiques, il paraît difficile de faire une généralisation des conclusions de l'étude car une méthodologie différente, un échantillon différent et une période différente peuvent donner des résultats différents. Aussi, faut-il accorder une certaine prudence à l'interprétation des résultats de la présente recherche.

L'analyse des résultats, les conclusions et les limites de cette étude constituent des points de départ pour des recherches futures. Une première orientation de recherche pourrait être l'amélioration de la méthodologie utilisée. Ainsi, une étude longitudinale qui suivrait plusieurs entrepreneurs tout au long du processus d'acquisition du financement et permettrait une observation directe du phénomène serait à privilégier. L'on pourrait

également évaluer l'impact d'un ou plusieurs programmes gouvernementaux sur le financement de la création d'un certain nombre d'entreprises ayant bénéficié de ces mesures. Cette méthode permettrait de mesurer la performance des actions gouvernementales et de proposer des améliorations éventuelles. Parallèlement, une enquête portant sur des entreprises n'ayant pas bénéficié de telles mesures servirait à justifier la mise en place de ces structures d'aide.

Un sujet d'intérêt pour de nombreux observateurs est la relation entre la capitalisation d'une entreprise et sa performance. On pourrait donc mesurer l'impact de l'acquisition du financement au moment de la période de création sur la performance actuelle de l'entreprise. Ainsi, il serait possible d'étudier les problèmes de financement qui surviennent en dehors de la phase de création mais qui trouvent leur origine dans celle-ci et d'évaluer, par exemple, à quel point une entreprise est pénalisée du point de vue performance par son refus à recourir à du financement externe.

Dans notre analyse, nous nous sommes limités à étudier les types et les rôles des réseaux (formel ou informel) utilisés par le créateur d'entreprise lors de sa recherche de financement. Il serait également intéressant de mesurer, dans une autre étude, la taille des réseaux et de voir dans quelle mesure celle-ci influence le succès de la recherche de financement.

L'échantillon aurait pu être étendu à plusieurs secteurs ou à plusieurs régions afin d'effectuer une analyse comparative des problèmes de financement en tenant compte des caractéristiques particulières des secteurs ou des régions.

Enfin, des ressources autres que le financement auraient pu être prises en compte (ressources humaines et matérielles) dans le processus d'acquisition du financement. Cette démarche permettrait de mesurer la relation qui existe entre l'acquisition du financement et celle des autres ressources.

La préoccupation majeure de cette étude a été de déterminer les structures de financement formelles et informelles qui soutiennent la création d'entreprises au Togo et les différents facteurs susceptibles de favoriser l'acquisition du financement par les créateurs d'entreprises. Cette analyse s'est faite à partir de la détermination des personnes ressources impliquées dans le processus d'acquisition des capitaux par les entrepreneurs ainsi que les problèmes rencontrés par ces derniers.

A l'issue de cette enquête, nous pouvons affirmer que les entrepreneurs qui ont fait l'objet de cette étude ont utilisé des sources de financement aussi bien formelles qu'informelles. Alors que les sources de financement informelles sont très peu contraignantes et sont constituées de l'épargne personnelle, de la famille, des associés (parents et amis), de l'ex-patron, du fournisseur potentiel et de l'investisseur informel, les sources formelles quant à elles, sont plus sévères et se limitent à la banque, contrairement aux entrepreneurs de pays industrialisés qui disposent également des sociétés de capital de risque et des programmes gouvernementaux, même si ceux-ci interviennent dans une moindre mesure. Cependant, bien que la gamme de sources informelles des créateurs d'entreprises togolais soit plus étendue que celle des sources formelles, ces dernières leur fournissent des capitaux plus importants que les premières.

L'étude a également révélé trois types d'entrepreneurs ayant des comportements d'acquisition de financement différents: les créateurs "fermés" qui n'ont utilisé que leur apport personnel, les créateurs "ouverts à l'informel" qui ont utilisé des sources de financement informelles avec ou sans apport personnel et les créateurs "ouverts au formel" qui ont utilisé en plus de leur apport personnel du financement formel (bancaire), avec ou sans financement informel.

Les deux premiers types d'entrepreneurs ont beaucoup d'expérience technique, peu d'expérience en gestion et ont créé des entreprises en général individuelles, avec peu de capitaux et sans étude de faisabilité. Les différences se situent uniquement au niveau des caractéristiques personnelles: les premiers sont beaucoup plus âgés, ont plus d'expérience professionnelle et plus d'épargne personnelle que les seconds. Les entrepreneurs du troisième type diffèrent non seulement au niveau des caractéristiques personnelles, mais également au niveau des caractéristiques du projet. Ainsi, ils sont plus scolarisés, ont plus d'expérience en gestion, plus d'apport personnel et ils créent des entreprises sociétaires ou individuelles avec une étude de faisabilité et des capitaux relativement élevés.

En ce qui concerne l'importance du rôle des membres des réseaux d'affaires dans les domaines autres que celui de l'apport de financement, il apparaît que les réseaux informels, particulièrement les amis, interviennent surtout au niveau de l'apport des garanties et des informations et conseils. Quant aux réseaux formels (institutions financières et professionnels), ils sont utilisés par les créateurs "ouverts au formel" et interviennent surtout



pour l'élaboration de l'étude de faisabilité. Cependant, l'utilisation des réseaux n'est pas importante.

Le manque de formation et d'information ajouté au manque de garanties, de fonds propres et à certaines contraintes de marché, empêchent les entrepreneurs de présenter des études de projets rentables auxquelles les bailleurs de fonds peuvent se fier, limitant ainsi leur accès aux fonds prêtables. Ces difficultés sont renforcées par le fait que l'environnement ne possède pas les conditions favorables. Ainsi, les institutions financières ont des structures banalisées qui sont inadéquates aux spécificités des PME. Quant aux autres structures de l'environnement général (systèmes d'information, d'encadrement et de soutien), celles-ci ne semblent pas jouer, de manière efficace, leur rôle de médiateur entre le créateur d'entreprise et les réseaux si complexes de la création d'entreprises .

Ces problèmes nous permettent d'avancer que l'amélioration de l'accès des créateurs de PME aux ressources financières nécessite des changements profonds dans leur environnement. Toutefois, ceux-ci doivent avoir pour écho la volonté et la capacité par les créateurs d'entreprises de diriger et de protéger leurs intérêts. Aussi, faut-il également modifier le comportement de ceux-ci.

Ces améliorations passent par la création de services autonomes et dynamiques exclusivement chargés de la clientèle PME dans les institutions financières ainsi que la création d'organismes qui assureraient les fonctions de sensibilisation, de formation, d'information, d'encadrement et d'insertion

des entrepreneurs dans les réseaux de la création d'entreprises. Ces actions doivent inévitablement être accompagnées de politiques et programmes souples qui canaliserait les ressources vers les entrepreneurs, allégeraient les charges de ceux-ci et atténueraient les risques du secteur. Enfin et surtout, aucune de ces actions ne peut être menée isolément dans ce processus d'amélioration de l'accès des créateurs de PME aux ressources financières et donc de promotion de l'entrepreneuriat.

## **RÉFÉRENCES**

Abdelali, E. E. A. "Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi: le cas de l'Afrique". Revue de gestion des petites et moyennes organisations, Volume 3, N<sup>o</sup> 1, 1987, pp 51-63.

Aldrich, H. & Zimmer, C., "Entrepreneurship through social network". In Sexton, D. L. & Smilor, R. W. (Eds), The art and science of entrepreneurship, Ballinger Publishing Company, Cambridge, M. A., 1986, pp. 3-23.

Aldrich, H., Rosen, B. & Woodward, W. "The impact of social networks on business founding and profit: A longitudinal study". In Churchill, N. C., Hornaday, J. A., Kuchkoff, B.A., Krasner, O. J. & Vesper, K. H. (eds), Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Mass: Babson College, Center for venture studies, 1987, pp. 156-168.

Allard, P. M. Les attitudes des institutions financières face au lancement des petites entreprises. Fondation de l'entrepreneurship, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1986, pp. 125-135.

Améwounou, T. Types de comportements négatifs du débiteur insolvable au Togo. Mémoire de maîtrise, Université du Bénin, Ecole supérieure des techniques économiques et de gestion, Lomé, 1982.

Amsalem, M. A. Promotion de l'investissement au Togo Lomé, 1984.

Banque d'expansion industrielle L'émission d'actions: un mode de financement. Montréal, Québec.

Baroin & Fracheboud Les PME en Europe et leur contribution à l'emploi. Notes et études documentaires n° 4715-4716. La documentation française, Paris, 1983.

Baty, G. Initial financing of the new research based enterprise in New England. Federal Reserve Bank of Boston Research Report N° 25, Boston Mass, 1964.

Baty, G. Entrepreneurship: Playing to win. Boston, VA: Boston publishing, 1974, p.97.

Belley, A. La définition et la terminologie utilisée pour le capital de risque. Fondation de l'entrepreneurship, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1986 pp. 7-11.

Belley, A. Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship. Fondation de l'entrepreneurship. Université du Québec à Trois-Rivières. Office de la planification et du développement du Québec, 1989.

Birley, S. J. "The role of networks in the entrepreneurial process". In Hornaday, J. A., Shils, E. B., Timmons, J. A. & Vesper, K. H. (Eds), Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Mass: Babson college. Center for venture studies; 1985, pp. 325-337.

Bolton, J. report of the committee of Inquiry on small Firms, HMSO, Cmnd. 4811, 1971.

Bradley, L. R., James, B. G., & Wayne, A. L. "The use of peer network in the start up process". In Churchill, N. C., Hornaday, J. A., Kirchoff, J. A., Krasner, O. J. & Vesper, K. H., Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, Wellesley, 1987, pp 169-186.

Broehl, W. G. Jr. "Entrepreneurship in the less developed world" Encyclopedia of entrepreneurship. NJ: Printice Hall, 1982. pp 257-371.

Bruno, A.V. & Tyebjee, T.T. "The environment for entrepreneurship". In Kent, C. A., Sexton, D. L. & Vesper, K. H. (Eds). Encyclopédia of entrepreneurship. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982, pp 288-307.

Bruno, A. V. & Tyebjee, T. T. "The Entrepreneur's Search for Capital". In Hornaday, J. A., Tarpley, F. Jr., Timmons, J. A. & Vesper, K. H., Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, Wellesley, 1984.

Bruno, A. V. & Tyebjee, T. T. "A model of venture capitalist investment activity". Management science, volume 30, numéro 9, septembre 1984, pp. 1051-1066.

Burch, J. G. Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc., 1986, pp 4-22.

Bureau International du Travail, Programma de desarrollo de la pequeña empresa. Genève, BIT, 1982.

Carland, J. W., Boulton, W. R. & Carland, "Differentiating Entrepreneurs for small Business Owners: A Conceptualization". Academy of management review, volume 9 numéro 2, 1984, pp 354-359.

Caspar, P., Grinda, J. R. & Viallet, F. Créez votre entreprise. Paris, Éditions d'organisation, 1985.

Code des investissements du Togo. Loi N° 89-22/ Assemblée Nationale.

Courlet, C. & Thibergien, R. "Le développement décentralisé des petites et moyennes entreprises industrielles au Cameroun". Revue Tiers Monde, Institut d'étude du développement économique et social. PVF juillet, septembre 1986.

Devilliers, M. Petites, moyennes ou grandes entreprises: sur qui compter? Actes du colloque "L'avenir industriel de la France". Rapport à l'assemblée nationale, 31 octobre 1986.

Dominguez, J. Venture capital. Lexington: Lexington Books, 1974.

Filion, L. J. "Gestion des systèmes de petite et moyenne dimensions" Recueil de textes, cours ADM 6003, université du Québec à Trois-Rivières, automne 1988, pp. 11-14.

Fortin, P. A. (Sous la direction de) Devenez entrepreneur pour un Québec plus entrepreneurial. Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 1986.

Gartner, W. F. "Problems in business start up: The relationship among entrepreneurial skills and problems identification for different types of new venture". In Hornaday, J. A., Tarpley, F. Jr., Timmons, J. A. & Vesper, K. H., Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, Wellesley, 1984.

Garvin, D. A., "Spins-off and the new firm formation process". California management review, volume 25, numéro 2, 1983, pp. 3-20.

Gasse, Y. Entrepreneur's cybernatic predisposition, business ideology and effectiveness of small organisations in two industrial environments. Ottawa: Departement of industry, Trade and Commerce, 1976.

Gasse, Y. "Attitudes toward external financing: A comparison of canadian entrepreneurs and owner manager". In Hornaday, J. A., Tarpley, F. Jr., Timmons, J. A. & Vesper, K. H., Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, Wellesley, 1984.

Gouvernement du Québec. Les PME au Québec. Etat de la situation, 1988. MICT, Québec, 1988.

Gouvernement du Québec. Les PME au Québec. Etat de la situation, 1989. MICT, Québec, 1990.

Harper, M. Small business in the third world. Guidelines for practical assistance. John Wiley & Sons Ltd, 1987.

Hénault, G. M. "Une ébauche d'analyse de PMO formelles et informelles en Afrique: diversité et financement. Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations, volume 3 numéro 2, 1988. Presse de l'Université du Québec.

Héroux, Le coût élevé du financement d'une nouvelle émission d'actions pour la petite entreprise. Conférence du conseil international de la PE, 1979.



Hisrich, R. D. & Brush, C. "The woman entrepreneur as the reflection of the type of business". In Vesper, K. H. (Eds), Frontiers of entrepreneurship research, Babson college, 1982, pp 54-67.

Hisrich, R. D. Entrepreneurship, intrapreneurship and venture capital. The foundation of economic renaissance. Lexington Books, D. C. Heath, M. A., 1986, 108.

Holt, D. H. "Network support systems: how communities can encourage entrepreneurship". In Churchill, N. C., Hornaday, J. A., Kirchhoff, J. A., Krasner, O. J. & Vesper, K. H., Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, Wellesley, 1987, pp 44-53.

Idrissou, T. M. A. Le rôle de la SNI dans la création et le suivi des PME nationales. Mémoire de maîtrise de sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université du Bénin, Lomé 1987.

Jennings, D. F. & Sexton, D. L. "A contextual analysis of venture activities: implications for new research directions in venture capital". In, Hornaday, J.A., Schils, J. B., Timmons, J. A., Vesper, K. H. (Eds), Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, Wellesley, 1985, pp. 170-186.

Johannisson, B. "New venture creation. A network approach". In Ronstadt, R. Hornaday, J. A., Peterson, R. & Vesper, K. H. (Eds), Frontiers

of entrepreneurship research, Babson College, Wellesley, 1986, pp 236-238.

Julien, P. A. & Marchesnay, M. La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion. Editions G. Vermette, Paris, 1988.

Julien, P. A. Le développement micro-régional, la PME et la théorie économique. Université du Québec à Trois-Rivières, 1985.

Kaen, F. " The rejection of commercial and industrial: The new Hampshire Experience". New England journal of business and econometrics, juillet 1977.

Kao, R. W. Y. " Small business financing, risk capital and tax measures." Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol 1, N<sup>o</sup> 4, Printemps 1984, pp 26-30.

Kirzner, I. M. Competition and entrepreneurship. University of Chicago, Chicago, 1979.

Koffi, K. D. La création d'entreprise privée par les nationaux en Côte d'Ivoire depuis 1960. Ed. CEDA Abidjan, 1982.

Lamboni, K. Le dispositif d'assistance: fonds de garantie et mutualisation du risque. Communication présentée au séminaire sur "Le financement

de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat en Afrique de l'ouest", Lomé, juillet 1989.

Leibenstein, H. "Entrepreneurship and development". American economic review papers and proceedings 58, mai 1968.

Lelart, M. "Le phénomène tontinier" Epargne sans frontières, N° 16, septembre 1989.

Levratto, N. Le financement des PME par les banques: contraintes des firmes et limites de la coopération. LATAPSES-CNRS, octobre 1989.

Macmillan I. C., Siegel, R. & Subba Narasimba, P. N. . "Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals". Journal of Business venturing, volume 1 numéro1, hiver 1985, pp. 119-128.

Naciri, A. "Pour les petites entreprises, le financement est limité et difficile". Journal Les affaires, cahier spécial, samedi 19 octobre 1985.

Naciri, A. "Le crédit bancaire dans le financement des petites entreprises canadiennes" RCSA Septembre 1988.

Neck, P. A. L'Afrique et le développement des petites entreprises: politiques et programmes. Bureau International du Travail, (Genève), 1981.

Owualah, S. I. "Small business loan decisions: A survey of criteria in Japan and Nigeria". International Small Business Journal, Vol. 7, N° 1, 1988, pp 29-42.

Pennings, J. M. "Environmental influences on the creation process" In The organisational life cycle. Kimberley Robert H. Miles and associates Jossey-Bass Inc, Publishers, 1980.

Peterson, R. & Schulman, J. "Capital structure of growing small Firms: A 12. country study on becoming bankable". International Small Business Journal, Vol. 5, N° 4, Summer 1981, pp 10-22.

Piché, C. "Les petites entreprises ne se sentent pas comprises par les institutions financières". Journal Les Affaires, Cahier spécial. Samedi 19 octobre 1985.

Richard, P. et Arocéna, J. La création d'entreprise: de l'idée au faire. L'année sociologique, 1983, 33.

Riding, A.L. et Short D.M. "Some investor and entrepreneur perspectives on the informal market for risk capital". Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol.4, N° 5, Fall 1987, pp19-30.

Robitaille, L. Evaluation d'une demande de financement: Etude du processus décisionnel individuel. Thèse de doctorat, université de Montpellier I, faculté de droit et des sciences économiques.

Sahu, P. D. "Small business and venture capital industry in Canada"  
Journal of small business and entrepreneurship, Volume 5 numéro 4  
printemps 1988, pp 27-33.

Saint-pierre, & Suret, Fiscalité, coût d'agence et PME. Monographie, IRPR,  
1984.

Sandberg, W. R. & Hofer, C. W. "The effect of strategy and industrial  
structure on new venture performance". In Ronstadt, R. Hornaday, J. A.,  
Peterson, R. & Vesper, K. H., Frontiers of entrepreneurship research.  
Babson College, Wellesley, 1986.

Sauboin, M. "Le management des entreprises en Afrique: dimensions  
spécifiques de la formation des cadres et de la négociation". Revue  
Gestion 2000, Vol. 1, 1985, pp 51-70.

Seddoh, K. K. Les PME dans l'UMOA. Problèmes et besoins.  
Communication présentée au séminaire sur "le financement de la petite  
et moyenne entreprise et de l'artisanat en Afrique de l'ouest". Lomé,  
juillet 1989.

Shanmugam, B. "Small business in Malaysia: Policies and Problems".  
Journal of small business and entrepreneurship, Summer 1988, Vol. 5,  
Nº 5, pp 59-65.

Soédjédé, D. A. Politique de financement de l'entrepreneuriat au Togo. Communication présentée au colloque sur "Le financement, développement et culture de l'entrepreneurship", UREF, Casablanca, Février 1989 (a).

Soédjédé, D. A. Capacités financières et garanties du promoteur d'un projet d'investissement. Communication présentée au séminaire de formation des cadres de banques, Lomé, avril 1989, (b).

Soédjédé, D. A. & Kinvi, A. H. Appréciation, évaluation et gestion du risque PME: Critères conventionnels à court, moyen et long termes et leurs limites. Communication présentée au séminaire de formation des cadres de banques organisé par le BIT et le COFEB de Dakar, juillet 1989.

Stevenson, L. "Towards understanding young founder". In Churchill, N. C., Hornaday, J. A., Kirchoff, B. A., Krasner, O. J. & Vesper, K. H. (Eds). Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, Wellesley, 1987, pp 275-288.

Stiglitz, J. "Information and economic analysis: A perspective". Economic journal, Conference papers, Supplément 1985, volume 95.

Stoll, H. R. Small firms access to public equity financing. The interagency task force on small business finance Vanderhilt university, 1981.

Suret, J. M. Facteurs explicatifs des petites et moyennes entreprises. Université Laval, Québec, 1981.

Sweeney, G. P. Les nouveaux entrepreneurs. Petites entreprises innovatrices. Les éditions d'organisation, Paris, 1982.

Timons, J. A. & Gumpert, D. E. New venture creation: a guide to entrepreneurship. 2nd édition. Homewood, 111: Irwin 1985, pp 511-578.

Trénoù, D. Prises de garanties, gestion des dossiers et recouvrement. Communication présentée au séminaire COFEB-BIT sur "le financement des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat en Afrique de l'ouest", 1989.

Turgeon, D. L'incubateur d'entreprise. Un outil de développement au service de la PME naissante. Gaétan Morin éditeur, Montréal, 1987.

Van Heesh, T. Structural change and small and medium sized business. Communication présentée au colloque international "La PME dans un monde en mutation", Trois-Rivières, Québec, 1987.

Wetzel, W. E. "Angels and informal risk capital" Sloan management revue été, 1983.

Wetzel, W. E. "Venture Capital Network, Inc.: An experiment in capital formation". In Hornaday, J. A., Tarpley, F. Jr., Timmons, J. A. & Vesper, K. H., Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, Wellesley, 1984, pp. 111-125.

Wogin, J. The concept of a capital market gap in the financing of small business. Department of finance, 1979.

Yeatman, S., Visa pour la création et la gestion d'entreprise. Paris, Edition d'organisations, 1983.



## **ANNEXES**

## Annexe 1

Les structures de financement qui  
soutiennent la création de PME au Togo

### Questionnaire

Ce questionnaire est utilisé pour l'interview du créateur de PME visitées.  
Tous les renseignements fournis demeureront strictement confidentiels et  
ne serviront qu'à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Décembre 1989

**I- IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE**

1.1 Nom de l'entreprise: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.2 Adresse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.3 Informateur principal:

Nom: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Téléphone: \_\_\_\_\_

Nationalité: \_\_\_\_\_

1.4 Age de l'entreprise: \_\_\_\_ an (s) \_\_\_\_ mois

1.5 Votre entreprise a-t-elle existé sous une forme autre que celle d'aujourd'hui?

\_\_\_\_\_

1.6 Nombre d'employés: \_\_\_\_\_

1.7 Secteur d'activité :

manufacture

commerce

services

autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_

1.8 Sous-secteur d'activité (principal produit fabriqué) :

\_\_\_\_\_

1.9 Forme juridique de l'entreprise:

entreprise individuelle (passez à la question 1.11)

société

autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_

**1.10 Si vous avez des associés:**

- Pourcentage des actions que vous détenez dans l'entreprise: \_\_\_\_%
- Nombre d'actionnaires autres que vous: \_\_\_\_\_
- Pour chacun des actionnaires, indiquez leur pourcentage d'actions détenues et leur lien avec vous (parent, ami, autre) :  
Actionnaire 1: \_\_\_\_\_ %      lien: \_\_\_\_\_  
Actionnaire 2: \_\_\_\_\_ %      lien: \_\_\_\_\_  
Actionnaire 3: \_\_\_\_\_ %      lien: \_\_\_\_\_
- Pour quelles raisons avez-vous créé une entreprise avec des actionnaires?
  - possibilité d'obtenir plus d'expertise
  - possibilité d'obtenir plus de fonds propres
  - financement plus facile au niveau des institutions financières
  - autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_

(passez à la section II)

**1.11 Si vous n'avez pas d'associés:**

- Quelles sont les raisons pour lesquelles vous n'avez pas d'actionnaires?
  - réticence à partager le contrôle de l'entreprise et les prises de décisions
  - désir d'indépendance
  - éviter les conflits d'intérêts
  - éviter les conflits de personnes
  - autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_

## **II- IDENTIFICATION DE L'ENTREPRENEUR**

### **Volet 1: caractéristiques générales actuelles**

- 2.1 Sexe       Masculin       Féminin
- 2.2 Age:      \_\_\_\_\_ ans
- 2.3 Quel est votre niveau de scolarisation?
- primaire
  - secondaire
  - universitaire
  - autre (précisez s.v.p.)
- 2.4 Quelle est votre formation: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.5 Quelles sont vos tâches dans l'entreprise
- marketing/vente
  - production
  - finance
  - personnel
  - autres (précisez s.v.p.)

### **Volet 2: Expériences**

- 2.6 Quels étaient, au moment de la recherche de financement pour la création de votre entreprise:
1. Votre âge: \_\_\_\_\_ ans
  2. Votre niveau de scolarisation \_\_\_\_\_
  3. Votre formation \_\_\_\_\_
- 2.7 Avant la création de votre entreprise, quelle était votre situation?
- occupais un emploi
  - sans emploi
  - aux études
  - autres (précisez s.v.p.)

2.8 S'il y a lieu, quel type d'emploi occupiez-vous? (précisez le secteur d'activité de l'employeur et les tâches que vous effectuiez dans cet emploi)

---

---

---

---

2.9 Avant la création de votre entreprise, aviez-vous des expériences dans les domaines suivants? (précisez comment et pendant combien de temps vous avez acquis ces expériences)

- finance/comptabilité \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- marketing \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- gestion d'entreprise \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.10 Avez-vous déjà créé une entreprise?

- oui
- non (passez à la section III)

2.11 Si oui,

- quel type d'entreprise? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- de quelle façon avez-vous financé votre projet d'entreprise?  
(sources de financement utilisées)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **III CARACTÉRISTIQUES DU PROJET**

3.1 Avez-vous effectué une étude de votre projet avant la création de l'entreprise?

- oui                       non (passez à la question 3.8)

3.2 Quel type d'étude avez-vous effectuée?

- formelle (document écrit)                       informelle

3.3 Quels aspects du projet avez-vous étudiés?

- aspects du marché (clientèle, concurrence...)  
 aspects techniques (matériel, matières premières nécessaires...)  
 aspects financiers (rentabilité, besoins de financement...)  
 autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_

3.4 Quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez effectué cette étude?

- étudier la faisabilité du projet  
 satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds  
 autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_

3.5 Avez-vous eu recours à un tiers pour élaborer votre étude de projet?

- oui                       non (passez à la question 3.8)

3.6 Si oui, lequel \_\_\_\_\_

3.7 Comment êtes vous entré en contact avec cette personne?

- directement  
 par l'intermédiaire d'un ami ou d'un parent  
 par l'intermédiaire d'une institution (banque, autre organisme...)

3.8 Quelles sont les principales personnes qui composaient l'équipe de démarrage de votre projet et quelles étaient leurs tâches?

(Passez à la section IV si vous avez démarré seul)

---



---



---



---

## IV- LES DEMARCHES POUR L'OBTENTION DE FINANCEMENT

### Volet 1: Les sources de financement

#### A) La participation personnelle du créateur

4.1 Dans quelle mesure avez-vous participé au financement de la création de votre entreprise? \_\_\_\_\_ francs CFA

4.2 Avez-vous eu recours à d'autres sources de financement?

- oui  
 non (passez à la question 4.7)

#### B) Les autres sources de financement

4.3 Si oui, indiquez

- a) par ordre chronologique, les sources de fonds auxquelles vous vous êtes adressé.  
b) le pourcentage approximatif des fonds reçus de chaque source par rapport à l'investissement total.

	a	b (%)
- épargne personnelle	---	---
- famille	---	---
- amis personnels	---	---
- investisseurs (autres qu'un parent ou un ami)	---	---
- tontines	---	---
- associés	---	---
- fournisseurs	---	---
- banques	---	---
- sociétés de crédit-bail	---	---
- gouvernement	---	---
- autres (précisez s.v.p.)	---	---
_____	-----	-----
<b>Total</b>		<b>100</b>



4.4 Avez-vous remplis des conditions avant d'obtenir du financement des sources ci-dessus citées?

- oui  
 non (passez à la question 4.6)

4.5 Si oui, quelles sont ces conditions?

Sources de financement	Famille	Amis	Investisseurs	Tontines	Autres (précisez svp)
<b>Exigences</b>					
<b>Garanties personnelles</b>					
<b>Garanties commerciales</b>					
<b>Cautions de tiers</b>					
<b>Apport en espèces</b>					
<b>Étude de faisabilité</b>					
<b>Démarches administratives</b>					
<b>Autres (précisez s.v.p.)</b> _____					

Sources de financement	Fournisseurs	Banques	Sociétés de crédit bail	Gouvernement	Autres (précisez svp.)
<b>Exigences</b>					
<b>Garanties personnelles</b>					
<b>Garanties commerciales</b>					
<b>Cautions de tiers</b>					
<b>Apport en espèces</b>					
<b>Étude de faisabilité</b>					
<b>Démarches administratives</b>					
<b>Autres (précisez s.v.p.)</b> _____					

**4.6 Combien de temps s'est-il écoulé entre la démarche de financement et son obtention ou l'abandon de la recherche?**

	Années	Mois	Jours
- épargne personnelle	—	—	—
- famille	—	—	—
- amis personnels	—	—	—
- investisseurs (autres qu'un parent ou un ami)	—	—	—
- tontines	—	—	—
- associés	—	—	—
- fournisseurs	—	—	—
- banques	—	—	—
- sociétés de crédit-bail	—	—	—
- gouvernement	—	—	—
- autres (précisez s.v.p.)	—	—	—

**4.7 Si vous aviez à recommencer, comment procéderiez-vous?**

---



---



---



---



---



---



---



---

**Volet 2: Opinion sur les sources de financement**

4.8 Quelles sont vos préférences en matière de sources de financement?

Justifiez votre réponse et dites si elles sont indispensables ou non au succès de la création d'entreprises .

Ordonnez la préférence en utilisant l'échelle suivante:

1 = première préférence; 2 = deuxième préférence; etc.

<b>Sources de financement</b>	<b>Ordre de préférence</b>	<b>Justification</b>	<b>Indispensable Oui/Non</b>
<b>Epargne personnelle</b>			
<b>Famille</b>			
<b>Amis</b>			
<b>Investisseurs</b>			
<b>Tontines</b>			
<b>Associés</b>			
<b>Fournisseurs</b>			
<b>Banques</b>			
<b>Crédit-bail</b>			
<b>Gouvernement</b>			
<b>Autres (précisez s.v.p.) _____</b>			

4.9 A votre avis, existe-t-il des programmes gouvernementaux qui interviennent dans le financement des projets d'entreprises?

- oui
- non (passez à la question 4.11)

4.10 Si oui, comment avez-vous été informé de l'existence de ces programmes?

- la famille
- les amis
- les relations professionnelles
- les institutions financières
- les médias
- autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_

4.11 Quelles sont vos attentes vis à vis du gouvernement?

---

---

---

---

4.12 Que pensez-vous des conditions d'octroi de crédit des institutions financières?

- taux d'intérêts: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- durée des crédits: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- garanties exigées: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- apport personnel: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.13 Pensez-vous que le financement bancaire est accessible aux créateurs de petites entreprises?

oui

non

Justifiez votre réponse: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

4.14 Quels sont les principaux reproches que vous adressez aux institutions financières?

---

---

---

---

---

---

4.15 Quelles sont vos attentes vis à vis des institutions financières?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Volet 3: Les réseaux**

- 4.16 Vous avez probablement contacté plusieurs personnes et/ou plusieurs organismes lors de la recherche de financement pour la création de votre entreprise. Indiquez les raisons pour lesquelles vous vous êtes adressé à chacun d'eux ainsi que l'importance des rôles respectifs qu'ils ont joué selon l'échelle suivante: 5 = très important; 4 = important; 3 = moyennement important; 2 = peu important; 1 = aucune importance.

N.B. Si vous n'avez eu besoin de personne pour trouver du financement, passez à la question 5.3.

<b>Rôles</b>	<b>Apport de ressources financières</b>	<b>Apport de garanties</b>	<b>Assistance pour l'élaboration de l'étude de faisabilité</b>	<b>Informations et conseils</b>
<b>Personnes ressources</b>				
<b>Famille</b>				
<b>Amis personnels</b>				
<b>Ex-collègues de travail</b>				
<b>Fournisseurs ou clients potentiels</b>				
<b>Professionnels</b>				
<b>Institutions financières</b>				
<b>Organismes gouvernementaux (ex: chambre de commerce)</b>				
<b>Autres (précisez s.v.p.)</b>				

## **V- PROBLEMES LIÉS AU FINANCEMENT**

5.1 Quel est le degré de difficulté rencontré auprès des bailleurs de fonds suivants?

<b>Echelle</b>	<b>Très facile</b>	<b>Facile</b>	<b>Moyenne- ment facile</b>	<b>Difficile</b>	<b>Très difficile</b>
<b>Bailleurs de fonds</b>					
<b>Famille</b>					
<b>Amis</b>					
<b>Investisseurs</b>					
<b>Tontines</b>					
<b>Associés</b>					
<b>Fournisseurs</b>					
<b>Banques</b>					
<b>Crédit-bail</b>					
<b>Gouvernement</b>					
<b>Autres précisez s.v.p.)</b> _____					

5.2 Quelles sont les exigences des bailleurs de fonds auxquelles vous avez eu de la difficulté à satisfaire?

<b>Bailleurs de fonds</b>	<b>Famille</b>	<b>Amis</b>	<b>Investis- seurs</b>	<b>Tontines</b>	<b>Associés</b>
<b>Exigences</b>					
<b>Garanties person- nelles</b>					
<b>Garanties com- merciales</b>					
<b>Cautions de tiers</b>					
<b>Apport en espè- ces</b>					
<b>Etude de faisabi- lité</b>					
<b>Démarches administratives</b>					
<b>Autres (précisez s.v.p.)</b> _____					

<b>Bailleurs de fonds</b>	<b>Famille</b>	<b>Amis</b>	<b>Investisseurs</b>	<b>Tontines</b>	<b>Associés</b>
<b>Exigences</b>					
<b>Garanties personnelles</b>					
<b>Garanties commerciales</b>					
<b>Cautions de tiers</b>					
<b>Apport en espèces</b>					
<b>Etude de faisabilité</b>					
<b>Démarches administratives</b>					
<b>Autres (précisez s.v.p.)</b>					

5.3 Quel montant initial a été investi pour la création de votre entreprise?

\_\_\_\_\_ francs CFA

5.4 Ce montant était-il suffisant pour le succès de la réalisation de votre projet d'entreprise?

oui (passez à la question 5.7)

non

5.5 Si non, quelles sont les raisons de l'insuffisance de ce financement?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.6 Comment avez-vous contourné le problème de l'insuffisance de fonds ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



5.7 Quels sont les facteurs majeurs qui sont responsables de vos difficultés à obtenir du financement et quelle importance leur accordez-vous? Utilisez l'échelle suivante: 5 = très important; 4 = important; 3 = moyennement important; 2 = peu important; 1 = aucune importance; 0 = ne s'applique pas.

<b>Facteurs</b>	<b>Echelle</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>A- <u>A votre niveau</u></b>							
<b>Manque de compétence managériale</b>							
<b>Manque de connaissance des mécanismes bancaires</b>							
<b>Manque de relations</b>							
<b>Manque de fondspropres</b>							
<b>Manque de garanties</b>							
<b>Manque de rentabilité</b>							
<b>Instabilité du marché</b>							
<b>Risque de faillite élevé</b>							
<b>Manque d'information fiable sur le projet</b>							
<b>B- <u>Au niveau des institutions financières</u></b>							
<b>Manque d'assistance aux créateurs de PME</b>							
<b>Manque de personnel qualifié connaissant les problèmes des PME</b>							
<b>Absence de politique d'octroi de financement adéquate</b>							

<b>C- <u>Au niveau de l'environnement général</u></b>						
<b>Absence de politiques et programmes incitatifs</b>						
<b>Absence de système de garantie et d'assurance</b>						
<b>Absence de système d'information adéquat</b>						
<b>Insuffisance d'organismes d'encadrement</b>						
<b>Insuffisance d'options de financement</b>						

5.8 Quelles sont les mesures à prendre pour améliorer l'accès des créateurs de PME aux ressources financières?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## **Annexe 2**

Les structures de financement qui  
soutiennent la création de PME au Togo

### Questionnaire

Ce questionnaire est utilisé pour l'interview de l'agent de crédit des institutions financières visitées. Tous les renseignements fournis demeureront strictement confidentiels et ne serviront qu'à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions de votre collaboration

Décembre 1989

**I- IDENTIFICATION DE L'INSTITUTION FINANCIERE**

- 1.1. Raison sociale: \_\_\_\_\_
- 1.2. Age: \_\_\_\_\_ ans
- 1.3. Nombre d'employés: \_\_\_\_\_
- 1.4. Type d'institution:
- commerciale
  - de développement
- 1.5. Domaines d'intervention
- agriculture
  - industrie
  - commerce
  - services
  - autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_
- 1.6. Quelles sont les sources de fonds de l'institution financière et leur évolution depuis ces cinq dernières années?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**II - IDENTIFICATION DU RÉPONDANT**

- 2.1. Nom: \_\_\_\_\_
- 2.2. Age: \_\_\_\_\_ ans
- 2.3. Tâches au sein de l'institution: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 2.4. Quelle est votre formation: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 2.5. Depuis combien de temps:
- travaillez- vous dans cette institution? \_\_\_\_\_ ans \_\_\_\_\_ mois
  - occupez-vous la fonction actuelle? \_\_\_\_\_ ans \_\_\_\_\_ mois

### **III- IMPORTANCE DES PME DANS LES ACTIVITÉS DE L'INSTITUTION**

3.1. Existe-t-il un service exclusivement chargé des PME

- oui  
 non (passez à la question 3.4)

3.2. Combien de personnes comprend ce département? \_\_\_\_\_

3.3. Quelles sont leurs tâches?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

3.4. Quels types de financement sont offerts aux PME?

Classez-les par ordre d'importance

Ordre d'importance

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| 1. crédits à court terme | _____ |
| 2. crédits à moyen terme | _____ |
| 3. crédits à long terme  | _____ |

3.5. Quelle part occupe le financement des PME dans le financement des entreprises en général?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.6. **Quelle part occupe le financement des projets de création de PME dans le financement des PME en général?**

---

---

---

---

3.7. **Quelle part occupe le financement des projets de création de PMI dans le financement des PME en général?**

---

---

---

---

3.8. **Quelle est l'évolution du nombre de demandes de financement des créateurs de PME/PMI depuis ces cinq dernières années?**

---

---

---

---

**IV - CARACTÉRISTIQUES DES CRÉATEURS DE PME SELON LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES**

4.1. Décrivez brièvement les caractéristiques de la majorité des projets que vous présentent les créateurs de PME.

**a)** Part approximative des sources de financement dans la structure financière:

	%
- apport en capital du dirigeant	_____
- apport des associés	_____
- emprunts bancaires à long et moyen termes	_____
- emprunts bancaires à court terme	_____
- dotation de l'Etat	_____
- crédits fournisseurs	_____
- autres (précisez s.v.p.) _____	_____
<b>Total</b>	<b>100</b>

**b)** Montant approximatif des besoins de financement des projets de création de PMI:

\_\_\_\_\_

**c)** Montant approximatif des crédits bancaires demandés par les créateurs de PMI:

\_\_\_\_\_

**d)** Activités (produits) généralement privilégiées par les créateurs de PMI:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**e) Garanties apportées:**

---

---

---

---

**4.2. Décrivez brièvement les caractéristiques personnelles de la majorité des créateurs de PMI qui sollicitent du financement:**

**a) âge**

**b) sexe**

**c) niveau d'instruction**

**d) type de formation**

**e) expérience en gestion**

**f) expérience dans le secteur d'activité**

**g) connaissances des mécanismes bancaires**



## **V - POLITIQUE DE FINANCEMENT DES PME**

5.1. Quels sont les éléments qui constituent les dossiers de demandes de crédit des créateurs de PME?

---



---



---



---

5.2. Quels sont les services offerts aux créateurs de PME qui sollicitent du financement et dans quelle mesure ces services accompagnent-ils la demande de crédit?

1 = jamais; 2 = parfois; 3 = souvent; 4 = très souvent; 5 = toujours

	1	2	3	4	5
1. assistance technique pour l'élaboration de l'étude de faisabilité	—	—	—	—	—
2. conseils en matière de choix des modalités et types de financement	—	—	—	—	—
3. démarches administratives	—	—	—	—	—
4. diffusion d'informations	—	—	—	—	—
5. suivi dans la gestion courante de l'entreprise	—	—	—	—	—
6. autres (précisez s.v.p.) _____	—	—	—	—	—

5.3. Quelle est la durée moyenne d'instruction d'un dossier de demande de crédit (du moment où la demande a été effectuée jusqu'à la décision d'octroyer ou non du financement)? \_\_\_\_\_ mois \_\_\_\_\_ jours

5.4. Quel est en moyenne le nombre d'entrevues réalisées entre le demandeur de crédit (créateur de PME) et l'agent de crédit? \_\_\_\_\_

5.5. Que deviennent les projets dont la demande a été rejetée par l'institution?

---



---

5.6. Quels sont les critères qui influencent la décision d'octroyer ou non du financement aux créateurs de PME et quelle importance leur attribuez-vous?

Utilisez l'échelle suivante:

5 = très important; 4 = important; 3 = moyennement important;

2 = peu important; 1 = aucune importance; 0 = ne s'applique pas.

<b>Echelle</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Critères</b>						
<b>Age du créateur</b>						
<b>Sexe du créateur</b>						
<b>Dynamisme, détermination</b>						
<b>Niveau d'instruction</b>						
<b>Type de formation</b>						
<b>Expériences dans les affaires</b>						
<b>Compétences en gestion</b>						
<b>Santé du créateur</b>						
<b>Moralité du créateur</b>						
<b>Relations du créateur</b>						
<b>Apport personnel</b>						
<b>Garanties</b>						
<b>Rentabilité du projet</b>						
<b>Plans et ratios financiers</b>						
<b>Montant de la demande</b>						
<b>Organisation</b>						
<b>Potentiel du marché</b>						
<b>Qualité de la présentation du dossier</b>						

<b>Echelle</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Critères</b>						
<b>Impact socio-économique du projet</b>						
<b>Disponibilité de fonds de l'institution financière</b>						
<b>Autres (précisez s.v.p.)</b>						

5.7. Quelles sont les garanties généralement exigées aux créateurs de PME par l'institution financière

- hypothèque
- nantissement commercial
- caution
- autres (précisez s.v.p.) \_\_\_\_\_

5.8. Dans quelle mesure l'attitude de l'institution financière par rapport au financement des créations de PMI est-elle différente de son attitude générale?

1 = beaucoup plus sévère; 2 = plus sévère; 3 = identique;  
4 = plus souple; 5 = beaucoup plus souple

	1	2	3	4	5
1. procédure d'instruction du dossier	—	—	—	—	—
2. garanties exigées	—	—	—	—	—
3. taux d'intérêts appliqués	—	—	—	—	—
4. autres (précisez)	—	—	—	—	—

5.9. Pensez-vous que la politique de financement de l'institution est adaptée aux particularités des PME?

- oui     non

Justifiez votre réponse

---



---



---



---

## **VI - PROBLEMES LIES AU FINANCEMENT**

6.1. Quelles sont les exigences auxquelles les créateurs de PMI ont de la difficulté à satisfaire?

---



---



---



---

6.2. Quels sont les facteurs majeurs qui sont responsables des difficultés des créateurs de PMI à obtenir du financement et quelle importance accordez-vous à ces facteurs?

5 = très important; 4 = important; 3 = moyennement important;

2 = peu important; 1 = aucune importance; 0 = ne s'applique pas.

<b>Echelle</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Facteurs</b>						
<b>A- Au niveau des créateurs</b>						
<b>Manque de compétence managériale</b>						
<b>Manque d'honnêteté</b>						
<b>Manque de connaissance des mécanismes bancaires</b>						
<b>Manque de relations</b>						
<b>Manque de fondspropres</b>						
<b>Manque de garanties</b>						
<b>Manque de rentabilité</b>						
<b>Instabilité du marché</b>						
<b>Risque de faillite élevé</b>						
<b>Manque d'information fiable sur le projet</b>						

<b>Facteurs</b>	<b>Echelle</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>B- <u>Au niveau de l'institution financière</u></b>							
<b>Manque de ressources financières</b>							
<b>Manque d'assistance aux créateurs de PME</b>							
<b>Manque de personnel qualifié connaissant les problèmes des PME</b>							
<b>Absence de politique d'octroi de financement adéquate</b>							
<b>C- <u>Au niveau de l'environnement général</u></b>							
<b>Absence de politiques et programmes incitatifs</b>							
<b>Absence de système de garantie et d'assurance</b>							
<b>Absence de système d'information adéquat</b>							
<b>Insuffisance d'organismes d'encadrement</b>							
<b>Insuffisance d'options de financement</b>							
<b>Insuffisance d'options de financement</b>							

- 6.3. **Quelles sont les mesures à prendre pour améliorer l'accès des créateurs de PME aux ressources financières?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---