

Résumé d'évaluation

Quatrième Ligne de crédit de restructuration financière (LCRF) des PME en Tunisie

Pays : Tunisie

Secteur : Développement des PME

Évaluateur : Cabinet ACC - Tunis
Date de l'évaluation : février 2015

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CTN 6004

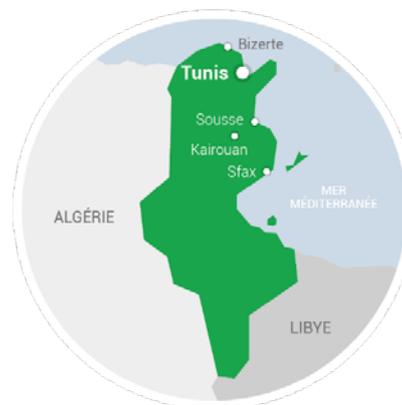
Montant : prêt souverain de 30 M€

Taux de décaissement : 100 %

Signature de la convention
de financement : décembre 2004

Date d'achèvement : décembre 2011

Durée : 7 ans



Contexte

Plus de 80 % des entreprises qui ont adhéré au programme de mise à niveau présentaient des **réserves de restructuration financière**.

Cela impactait leurs performances et limitait leur capacité d'investissement : elles ne pouvaient pas mettre en œuvre leur programme de mise à niveau et bénéficier des primes correspondantes.

La restructuration financière de ces entreprises, traitée par les lignes de crédit de l'AFD, visait à résoudre ces problèmes.

Intervenants et mode opératoire

La **maîtrise d'ouvrage** était assurée par le ministère des finances.

La **maîtrise d'ouvrage déléguée**, par la Banque centrale de Tunisie (BCT).

L'**unité de gestion de projet** était le Bureau de mise à niveau (BMN).

Le **bénéficiaire final** : les Petites et moyennes entreprises (PME) tunisiennes adhérentes au Programme de mise à niveau (PMN).

Objectifs

- **Améliorer la compétitivité** des entreprises tunisiennes, en particulier des PME
- **Soutenir l'apport** par le système financier de ressources de financement des investissements des entreprises
- **Promouvoir de bonnes pratiques de gestion** dans les PME

Réalisations attendues

- **30 M€ de crédits** de restructuration sur ressources AFD
- Taux des crédits de **7 %**
- Élaboration d'un **guide de la restructuration financière**
- Formation des banques au **montage de dossiers de restructuration financière** des entreprises
- Mise en place d'un **système d'information comptable** dans les PME

Appréciation de la performance

Pertinence

La LCRF est en concordance avec les Programmes de mise à niveau (PMN) des PME industrielles et les besoins récurrents des PME souffrant de déséquilibres financiers. La conception de la 4^e LCRF a inauguré **l'assistance et l'accompagnement des PME par des experts-comptables**. Cependant, elle a exclu de son champ d'intervention le renforcement en fonds propres qui représente néanmoins un réel besoin pour ces PME.

Efficacité

La ligne de crédit a permis de **soutenir 65 PME**. Elle a permis aux deux tiers des bénéficiaires de se conformer aux **critères de santé financière** du Bureau de mise à niveau (BMN) en levant leur réserve de restructuration financière. Mais l'accompagnement prévu par les experts-comptables a été réalisé dans la plupart des cas sur un an au lieu des trois prévus.

Efficience

Le délai entre la signature de la convention et le premier décaissement a été assez long (24 mois contre 12 habituellement). D'une manière générale, le délai pris par l'AFD pour donner son avis de non-objection a été correct, mais **les déblocages de fonds chez les banques ont subi des retards** en raison des garanties à constituer par les PME.

L'attrait de cette ligne pour les entreprises, moyen au départ, s'est amélioré grâce à l'allongement du délai de clôture (3^e avenant) qui a permis d'intégrer de nouveaux bénéficiaires et de **consommer la quasi-totalité du crédit**.

Quelques banques ont été fortement impliquées, d'autres beaucoup moins, en fonction de leur politique de relation avec les PME et de l'utilisation des crédits de gestion traditionnels, comme le découvrit.

Impact

L'impact sur les **capacités des banques à monter des crédits de restructuration financière** a été positif. Mais les banques n'ont pas suffisamment organisé leur suivi des entreprises ni leur archivage des dossiers. En l'absence de mécanisme de garantie bancaire spécifique pour permettre aux banques d'assouplir leurs conditions, les mêmes conditions de garantie ont été demandées à leurs clients pour bénéficier de la ligne.

Viabilité/durabilité

La durabilité du retour à l'équilibre financier des PME soutenues a été faible. Seul un tiers des bénéficiaires a pu conserver cette situation en raison de la mauvaise conjoncture économique en 2008-2009.

La durabilité se manifeste surtout par ses effets induits. Ainsi, **deux nouvelles lignes ont été mises en place** par les pouvoirs publics : Taahil-Crédit et Taahil-Invest. La première a été conçue à l'image de la LCRF. La seconde est destinée au renforcement des fonds propres des PME sous capitalisées.

Valeur ajoutée de l'appui AFD

Elle réside dans trois principaux éléments :

- le renforcement des capacités et l'introduction d'un **nouveau produit** en faveur des banques pour prendre en charge les problèmes de restructuration financière,
- la mise en place d'un **nouveau dispositif de prise en charge globale** des difficultés de restructuration financière,
- l'introduction de **deux nouveaux mécanismes** dédiés aux difficultés financières des PME industrielles.

Conclusions et enseignements

La LCRF est un **apport décisif** tant pour les moyens mis en place et l'adaptation aux besoins que pour les procédures, l'organisation, les résultats obtenus et les effets induits.

Néanmoins, la solution aux problèmes de restructuration financière des entreprises nécessite souvent une **offre complémentaire en matière de renforcement des fonds propres**. Une telle combinaison d'outils est la meilleure garantie de réussite durable dans ce domaine. En définitive, les meilleures conditions d'une réussite durable d'une LCRF du type AFD résident dans **l'association de telles lignes avec des fonds de recapitalisation publics ou privés**.

Recommandations :

- la gestion de tels programmes doit être faite selon un schéma ou une **approche projet**, avec désignation d'un cabinet spécialisé,
- **l'implication des experts-comptables** dans l'assistance et l'accompagnement des PME doit être plus importante,
- un **Programme de mise à niveau financière (PMNF)** doit être créé à l'instar du PMN,
- le **cadre logique** doit être revu, notamment les objectifs, pour les traduire plus directement et pas seulement par des orientations macroéconomiques générales.