

FINANCEMENT D'ENTREPRISE — AFRIQUE & INTERNATIONAL

VOLUME 3 · DETTE ET FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

Emprunter pour grandir

*Dettes bancaires, dette privée et institutions de financement
du développement : financer la croissance sans diluer — en
Afrique et dans le monde*

Direction de la collection : Martial Kpochan

Édition 2027

Financement d'entreprise — Afrique & International

Emprunter pour grandir

Dettes bancaires, dette privée et institutions de financement du développement : financer la croissance sans diluer — en Afrique et dans le monde

Volume 3 de la collection — Édition 2027

Dépôt légal : novembre 2026. ISBN : voir la quatrième de couverture.

© 2026 Martial Kpochan. Tous droits réservés. DealReady, DealReady Score, QuickScore, Critical Gates, Capital Fit, Evidence Confidence Index et Capital Readiness Sprint sont des marques ou dénominations de GREENBRIDGE CORP LIMITED.

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement des titulaires des droits, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avertissement. Cet ouvrage a une finalité exclusivement pédagogique. Il ne constitue ni un conseil en investissement, ni une recommandation d'acheter ou de vendre un instrument financier, ni un avis juridique ou fiscal, et ne promet aucun financement. Les informations sont à jour au 1^{er} novembre 2026 et proviennent de sources publiques citées en notes ; elles peuvent avoir évolué depuis. Avant toute décision, consultez les textes et publications officiels ainsi qu'un professionnel agréé. Les sociétés, institutions et opérations réelles sont citées à titre d'illustration. La collection est indépendante : elle n'est ni approuvée ni parrainée par les institutions citées.

Sommaire

Introduction — La dette est un outil, pas un aveu 13

PARTIE I — COMPRENDRE LA DETTE

Chapitre 1 — Pourquoi la dette, quand, et à quel prix 21

- La dette et les fonds propres : deux contrats différents..... 22
- Quand s'endetter : le stade de l'entreprise et l'objet du financement 23
- Mesurer sa capacité d'endettement 24
- Adosser la dette à ce qu'elle finance : les trois erreurs 27
- Le prix de la dette : au-delà du taux affiché..... 29
- Synthèse pratique 31

Chapitre 2 — Comment un prêteur décide 33

- Les cinq C : la grille de lecture du prêteur 34
- L'analyse crédit : ce que l'analyste fait, et dans quel ordre 35
- Notation interne, comités et délégations..... 36
- Ce que le prêteur sait déjà de vous..... 38
- Pourquoi les banques prêtent peu aux PME, et ce que vous pouvez y faire 40
- Synthèse pratique 42

Chapitre 3 — Le paysage des prêteurs..... 45

- Les banques commerciales : le premier interlocuteur 45
- Les banques de développement régionales et continentales..... 46
- Les institutions de financement du développement : direct ou intermédié 48
- Fonds de dette, microfinance, crédit-bail et nouveaux acteurs..... 50
- Choisir son prêteur 51
- Synthèse pratique 54

PARTIE II — LES INSTRUMENTS

Chapitre 4 — Le crédit bancaire classique..... 59

- La gamme du crédit bancaire 59
- Le dossier de crédit 61
- Amortir un crédit : annuités constantes, amortissement constant, différé..... 63
- Le contrat de crédit : ce qui pèse au-delà du taux 66
- Renégocier son crédit..... 67
- Synthèse pratique 69

Chapitre 5 — Crédit-bail, affacturage et financement d'actifs.....	71
Prêter sur un actif plutôt que sur une signature	72
Le crédit-bail et ses variantes.....	73
L'affacturage et la mobilisation des créances	75
Financer les stocks et les récoltes.....	77
Le cadre OHADA des sûretés : ce qu'il faut en retenir	79
Synthèse pratique	82
Chapitre 6 — Financer le commerce et les chaînes de valeur	85
Financer une transaction, pas un bilan	86
Le crédit documentaire et la lettre de crédit stand-by	86
Préfinancer, assurer, mobiliser : les acteurs du commerce africain.....	89
Financer la chaîne d'approvisionnement.....	90
Le contrat d'enlèvement comme garantie	92
Synthèse pratique	95
Chapitre 7 — Dette privée, mezzanine, convertibles et venture debt.....	97
Une famille de financements entre la banque et l'actionnaire	98
Senior, unitranche, mezzanine : le rang fait le prix	99
Les obligations convertibles et les instruments hybrides	101
La venture debt : la dette des entreprises financées en fonds propres	103
Fonds propres ou dette privée : faire le calcul	104
Synthèse pratique	106
Chapitre 8 — Financement de projet et partenariats public-privé	109
La logique du financement de projet	110
La cascade des flux et les comptes de réserve	112
DSCR et LLCR : les ratios du prêteur	113
Les institutions de développement et les assureurs de risque politique	115
Les partenariats public-privé et la place des PME.....	116
Synthèse pratique	119
Chapitre 9 — Fonds de garantie, partage de risque et finance mixte.....	121
Ce qu'est une garantie de crédit, et ce qu'elle n'est pas	122
Les grands mécanismes : individuel, portefeuille, partage de risque, contre-garantie	123
Ce que la garantie change pour l'emprunteur	125
La finance mixte : capital concessionnel, premières pertes, assistance technique	127
Subventions, prêts concessionnels et fonds nationaux : les utiliser sans en dépendre	129
Synthèse pratique	132
 PARTIE III — LES INSTITUTIONS DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT	
Chapitre 10 — Qui sont les DFI et comment elles raisonnent	137

Un investisseur à mandat : additionnalité, mobilisation, impact	138
Les institutions multilatérales et régionales africaines	139
Les institutions bilatérales européennes et américaine.....	142
Direct ou intermédié : par quelle porte entrer	144
Ce qu'elles financent et ce qu'elles refusent	146
Synthèse pratique	148
Chapitre 11 — Le cycle d'instruction d'une DFI	151
Douze étapes, trois moments	151
La catégorisation et les huit normes de performance	154
Intégrité, connaissance du client et publication	156
Gouvernance et reporting de développement.....	158
Durée, coût et causes d'échec.....	159
Synthèse pratique	162
Chapitre 12 — Monter un dossier pour une DFI ou une banque de développement	165
Choisir la porte avant d'écrire	166
Le dossier : sept rubriques et leurs preuves.....	166
Exemple fictif : Lagune Industries SA, dix-huit mois par une banque refinancée	169
Le cas direct : ce qui change.....	171
Les programmes PME et l'assistance technique : les connaître, les vérifier	172
Synthèse pratique	174
 PARTIE IV — NÉGOCIER ET VIVRE AVEC SA DETTE	
Chapitre 13 — Négocier et structurer	179
Du term sheet à la structure : ce que le dirigeant conçoit	179
Calibrer les covenants sur votre plan	180
Les sûretés en droit OHADA.....	182
Garanties personnelles et garanties de tiers.....	184
Taux, maturité et différé	186
La monnaie de la dette : risque de change et couverture.....	187
Synthèse pratique	190
Chapitre 14 — Gérer, rembourser, refinancer, restructurer.....	193
Le reporting au prêteur : un engagement et un actif.....	193
Lire les signaux d'alerte avant le prêteur.....	194
Dispenses, avenants et renégociation amiable	195
Refinancer : quand, comment, à quel coût	198
Restructurer : de l'amiable aux procédures préventives OHADA	199
Sortir de la dette, préparer la suivante	202
Synthèse pratique	203

Conclusion — Bien emprunter aujourd’hui, c’est emprunter moins cher demain	205
--	-----

ANNEXES

Annexe A — Capacité d’endettement : ratios et calculs.....	211
Annexe B — Checklist du dossier de crédit	217
Annexe C — Panorama des institutions de financement du développement actives en Afrique	223
Annexe D — Glossaire	229
Annexe E — Sigles.....	239
Annexe F — Sources et bibliographie	243
Annexe G — Poursuivre : le parcours DealReady.....	253

La dette est un outil, pas un aveu

Le rendez-vous est fixé à neuf heures, au siège régional d'une banque fictive, la Banque Lagune. Le directeur général d'une entreprise de transformation agroalimentaire, fictive elle aussi, arrive avec un classeur épais, un plan d'affaires de quarante pages et une conviction : son projet est bon. Il veut acheter une deuxième ligne de production, il a des clients, il a des commandes. Il a déjà essuyé deux refus ailleurs. Le chargé d'affaires l'écoute vingt minutes, feuillette le classeur, puis pose trois questions. Combien de trésorerie l'entreprise génère-t-elle réellement, après impôts et investissements courants ? Qu'arrive-t-il au remboursement si les ventes baissent d'un cinquième ? Que pouvez-vous m'offrir si les choses tournent mal ? Le dirigeant répond avec des chiffres de chiffre d'affaires, de marge et de croissance. Ce ne sont pas les réponses attendues. Il repart avec la même impression qu'après les deux premiers refus : les banques ne prêtent pas aux entreprises comme la sienne.

Ce volume est écrit pour lui, et pour tous ceux qui ont vécu cette scène. Il part d'un constat fait, dossier après dossier, du côté de ceux qui vérifient : la plupart des demandes de crédit n'échouent pas faute de prêteurs, mais faute de préparation. Le dirigeant parle de croissance ; le prêteur écoute le remboursement. L'un raconte un projet ; l'autre cherche un flux de trésorerie, une marge de sécurité et une issue de secours. Tant que ces deux langues ne se rencontrent pas, le dossier circule de banque en banque sans aboutir, et le dirigeant finit par croire que la dette lui est fermée.

Le constat : la dette progresse plus vite que les fonds propres

Le premier volume de cette collection, *Devenir investissable*, a montré que le capital n'est pas absent du continent ; il est sélectif. La dette n'échappe pas à cette règle, mais elle prend une place croissante. En 2025, selon le rapport annuel de Partech, les start-up africaines ont levé 1,6 milliard de dollars de dette, en hausse de 63 % sur un an, dans 107 opérations, un niveau record. La dette représentait 41 % du capital levé par ces entreprises, contre 31 % en 2024 et 17 % en 2019.¹ En six ans, sa part a plus que doublé.

Le capital-investissement confirme la tendance. L'association africaine du capital-investissement, l'AVCA, relève pour 2025 une forte progression de la dette privée, dont le nombre d'opérations a augmenté de 57 % sur un an, un record. Elle note aussi que les institutions de financement du développement (development finance institutions, DFI) ont apporté 64 % des engagements recueillis par les gestionnaires de fonds africains.² Ces institutions ne sont pas seulement des investisseurs en capital : elles prêtent, garantissent, refinancent les banques locales et ouvrent des lignes de crédit. Comprendre comment elles raisonnent fait partie de ce que ce livre vous apprendra.

Ces chiffres décrivent surtout des entreprises technologiques et des fonds. Ils ne disent pas tout de la PME industrielle, commerciale ou agricole qui constitue l'essentiel du tissu économique. Pour celle-ci, la difficulté est connue. Lorsque la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a interrogé les banques de l'Union en 2014, celles-ci citaient comme premier obstacle au financement des PME la mauvaise qualité de l'information sur ces entreprises (97,3 % des réponses), devant la faiblesse de leur gestion et de leur gouvernance (87,3 %).³ C'est sur ce diagnostic que la BCEAO a bâti le dispositif de soutien au financement des PME/PMI, adopté par le Conseil des ministres de l'Union le 29 septembre 2015. Dans les marchés émergents, la Société financière interna-

1. Partech, *2025 Partech Africa Tech VC Report*, communiqué « African Tech Funding Rebounds to US\$4.1B, Driven by Record Debt Activity and Disciplined Equity Growth », 22 janvier 2026, <https://partechpartners.com/news/2025-partech-africa-tech-vc-report-african-tech-funding-rebounds-to-us41b-driven-by-record-debt-activity-and-disciplined-equity-growth> (consulté le 24 octobre 2026).

2. African Private Capital Association (AVCA), *2025 African Private Capital Activity Report*, page de présentation (« Private Debt surged, with deal volume rising 57% YoY (a record high) » ; DFI : 64 % des engagements recueillis, 2,7 milliards de dollars pour 16 fonds), <https://www.avca.africa/data-intelligence/research-publications/2025-african-private-capital-activity-report/> (consulté le 24 octobre 2026).

3. BCEAO, « Présentation du dispositif de soutien au financement des PME/PMI » (enquête de 2014 auprès des banques ; adoption du dispositif par le Conseil des ministres de l'UMOA le 29 septembre 2015 à Dakar), <https://www.bceao.int/fr/content/presentation-du-dispositif-de-soutien-au-financement-des-pmepmi> (consulté le 24 octobre 2026).

tionale (SFI, ou IFC) estime que 70 % des micro, petites et moyennes entreprises manquent d'un financement adéquat.⁴ Le déficit est réel. Mais une partie de ce déficit tient à des dossiers que le prêteur ne peut pas lire.

La thèse : la dette est un outil, pas un aveu

Dans beaucoup d'entreprises familiales, la dette porte une charge morale. Emprunter, ce serait reconnaître qu'on ne s'en sort pas seul ; devoir de l'argent à une banque, ce serait se mettre à sa merci. Cette méfiance a de bonnes raisons : chacun connaît une entreprise étranglée par un découvert permanent ou par un crédit en devises qu'elle ne pouvait pas rembourser. Elle a aussi un coût. L'entreprise qui refuse toute dette finance sa croissance au rythme de ses bénéfices, ou ouvre son capital plus tôt et plus largement qu'elle ne l'aurait voulu. Elle cède alors une part de sa valeur future pour éviter une charge d'intérêts qu'elle aurait pu supporter.

La thèse de ce volume est simple. La dette n'est ni un aveu de faiblesse ni une solution miracle ; c'est un outil, avec un mode d'emploi. Bien utilisée, elle finance ce qui génère les flux qui la remboursent, sans diluer l'actionnaire. Mal utilisée, elle transforme une difficulté passagère en crise. La différence ne tient pas au prêteur, mais à trois questions que l'emprunteur doit se poser avant lui : pour financer quoi, avec quels flux, et que se passe-t-il si tout ne se déroule pas comme prévu ? Le dirigeant qui sait y répondre, chiffres à l'appui, ne quémande pas un crédit : il propose une opération que le prêteur peut instruire.

Le fil rouge de la collection s'applique ici avec une force particulière : « Le discours crée une hypothèse. La preuve crée la confiance. » Un prêteur ne partage pas la hausse de votre entreprise ; il ne récupère que son capital et ses intérêts. Il n'a donc aucune raison de parier sur votre optimisme. Il a toutes les raisons de vérifier votre capacité de remboursement dans le scénario défavorable. Ce livre vous apprend à faire ce travail avant lui.

Ce que vous trouverez dans ce volume

La **première partie** pose les fondations. Le chapitre 1 explique pourquoi s'endetter, à quel moment, à quel prix, et comment mesurer sa capacité

d'endettement avec quelques ratios que tout prêteur calcule. Le chapitre 2 ouvre la boîte noire de la décision de crédit : les « cinq C », l'analyse du chargé d'affaires, la notation interne, les comités et les bases de données que consultent les banques. Le chapitre 3 dresse le paysage des prêteurs, de la banque commerciale aux institutions de financement du développement, en passant par les fonds de dette privée et la microfinance.

La **deuxième partie** décrit les instruments : le crédit bancaire classique (chapitre 4), le crédit-bail et l'affacturage (chapitre 5), le financement du commerce et des chaînes de valeur (chapitre 6), la dette privée, la mezzanine et les obligations convertibles (chapitre 7), le financement de projet et les partenariats public-privé (chapitre 8), enfin les fonds de garantie et la finance mixte (chapitre 9).

La **troisième partie** est consacrée aux institutions de financement du développement : qui elles sont et comment elles raisonnent (chapitre 10), leur cycle d'instruction (chapitre 11) et la manière de monter un dossier qui leur réponde (chapitre 12).

La **quatrième partie**, enfin, vous apprend à négocier et à structurer votre dette (chapitre 13), puis à la gérer, la rembourser, la refinancer et, si nécessaire, la restructurer (chapitre 14).

Chaque chapitre suit la même construction : des objectifs, une situation concrète, des encadrés « En Afrique » et « Ailleurs dans le monde », un regard d'auditeur, des exemples chiffrés explicitement fictifs et calculés, puis une synthèse pratique qui liste ce que le prêteur vous demandera et une feuille de route d'actions.

Ce que ce livre n'est pas

Ce livre ne promet aucun crédit. Il explique comment les prêteurs décident et comment vous y préparer ; la décision reste la leur. Il ne remplace ni votre banquier, ni votre avocat, ni votre expert-comptable, ni votre conseil fiscal. Les clauses, les sûretés et les règles fiscales y sont décrites de façon générale ; leur rédaction et leur application à votre situation relèvent de professionnels agréés. Les taux, commissions et durées n'y sont jamais donnés comme des références lorsqu'aucune source publique ne les établit : ils varient selon les pays, les prêteurs, les périodes et les dossiers. Les sociétés citées dans les exemples — Sahel Agro

4. Société financière internationale (IFC), « MSME Finance », <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/financial-institutions/msme-finance> (consulté le 24 octobre 2026).

Fin de l'extrait

Le livre compte 256 pages.

La suite est disponible dans le livre (Amazon, broché et Kindle)
et, à leur ouverture, dans les cours vidéo sur natray.org.

Extrait gratuit, réservé à un usage personnel.
Toute reproduction ou diffusion est interdite.