



## **Les systèmes de garantie au service de l'accès au crédit des micro, petites et moyennes entreprises dans les économies émergentes et en développement**

**Réflexions, principes d'élaboration, architecture d'une société  
de garantie et illustrations.**

## Les Systèmes de Garantie de Crédit aux PME : la revue d'un outil éprouvé.

L'importance économique et sociale des entreprises petites et moyennes (PME) n'est plus à démontrer. Chez la plupart de nos pays partenaire, leur contribution au PNB dépasse 50% et leur emploi est supérieur à 50% de la main-d'œuvre totale. L'existence d'un secteur PME fort n'est pas seulement déterminante pour une croissance économique équilibrée, mais aussi pour la stabilité sociale et politique. Toutefois, l'accès au crédit des PME est souvent défectueux, limitant leur croissance et leurs opportunités d'investissements.

Cette question trouve dès lors une place de premier plan dans l'agenda de développement du G20. L'Allemagne est bien connue pour la puissance de son secteur PME, avec un potentiel considérable d'innovation et de productivité. Un facteur essentiel de succès en a été sans nul doute l'accès au crédit. L'Allemagne, par son Ministère de la Coopération économique et du Développement, co-préside le groupe de travail « Finances pour les PME » avec les Etats-Unis, le Royaume Uni et la Turquie. Elle dirige aussi les activités du groupe « Finances pour les Activités agricoles », une matière qui continue à poser d'énormes défis à nos pays partenaires. Par l'action de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH et de la Kreditanstalt für Wiederaufbau, la Coopération au Développement allemande met sur pied un grand nombre de projets visant à supporter l'accès des PME aux services financiers.

Quand il s'agit des services financiers aux PME dans nos pays partenaires, l'expérience démontre qu'il n'y a guère d'alternative aux mécanismes de garantie (partielle) dès lors que des projets viables ne trouvent pas de financement et que des emplois ne peuvent être créés pour la simple raison que les sécurités de crédit sont absentes. Toutefois, un mécanisme de garantie de crédit ne doit pas être vu comme une invitation à assurer un financement crédit sans discrimination. Sa préoccupation fondamentale devrait être de distinguer les projets soutenables de ceux qui sont sans lendemain, ainsi que d'éviter un détournement du but du financement. Et donc de donner une chance à une idée entrepreneuriale valable. Malgré leur nature ambiguë de mesure d'incitation, les systèmes de garantie de crédit restent sollicités chez nos pays partenaires et ne devraient pas être laissés de côté. Ceci requiert une structure bien construite de stimulants et de sanctions, une gestion indépendante et saine et des contacts étroits avec les acteurs de marché.

Ce manuel ne cherche pas à réinventer la roue, mais il se donne pour but de procurer une guidance claire sur la manière de fonder un système de garantie et comment le gérer, à la lumière des expériences positives et négatives du passé. Nos trois auteurs ont considéré en profondeur les questions spécifiques afin d'aider les lecteurs à trouver le bon chemin dans le dédale des bonnes et des mauvaises pratiques. Ils proposent des conseils avisés à ceux qui mettent en place et qui gèrent des mécanismes de garantie de crédit dans les contextes de pays en développement.

Je vous souhaite une lecture agréable et un fructueux établissement d'un système de garantie.



**Roland Gross**

Chef du Projet Sectoriel GIZ « Développement des Systèmes financiers »

## Table des matières

<b>Les auteurs</b> .....	<b>4</b>
<b>Préface</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Pourquoi des systèmes de garantie ?</b> .....	<b>8</b>
1.1 Les contraintes financières des PME et des microentreprises dans les PVD	<b>8</b>
1.2 A quoi peuvent servir les systèmes de garantie ?	<b>12</b>
1.3 Les types de systèmes de garantie	<b>14</b>
1.4 La nature des institutions de garantie	<b>16</b>
<b>2 Des standards de qualité pour les systèmes de garantie</b> .....	<b>18</b>
2.1. Partenariat de risque avec l'institution bancaire ou de microfinance	<b>18</b>
2.2. L'intégration des systèmes de garantie dans le secteur financier	<b>24</b>
2.3. L'octroi des garanties à des projets valables selon une analyse professionnelles	<b>29</b>
2.4. Une gestion de risques rigoureuse	<b>33</b>
2.5. Limitation des risques au secteur agricole	<b>49</b>
2.6. Des commissions de garantie adaptées	<b>52</b>
2.7. Etablir un actionnariat désireux de réussir	<b>55</b>
2.8. Des placements conservateurs, la gestion des liquidités	<b>58</b>
2.9. Des procédures de suivi, de restructuration et de gestion des défauts	<b>61</b>
2.10. Des indicateurs de performance : la pérennité, l'additionalité	<b>64</b>
2.11. Un appui subsidiaire et strictement limité des pouvoirs publics	<b>66</b>
<b>3 Créer une société de garantie pérenne : méthodologie</b> .....	<b>74</b>
3.1 Exploration de l'environnement	<b>76</b>
3.2 Les options fondamentales	<b>82</b>
3.3 Taille et solvabilité de la société	<b>92</b>
3.4 La fondation de la société	<b>102</b>
3.5 Mise en œuvre des politiques de gestion	<b>118</b>
<b>4 Conclusions</b> .....	<b>134</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>138</b>
Annexe 1 – Liste des abréviations	<b>138</b>
Annexe 2 – Terminologie financière	<b>139</b>
Annexe 3 – Bibliographie	<b>142</b>

## Les auteurs.

Licencié en gestion d'entreprise, **André Douette**, [adouette@skynet.be](mailto:adouette@skynet.be), a été responsable des crédits aux PME dans une institution financière belge spécialisée en crédit d'investissement. Il devint directeur en charge de la supervision prudentielle d'un réseau régional de sociétés de cautionnement mutuel et de la gestion de Fonds publics de Garantie. De 1998 à 2007, il a assumé les fonctions de Secrétaire Général de l'Association Européenne du Cautionnement Mutuel comptant plus de 30 systèmes de garantie dans la plupart des pays de l'Union Européenne. De nombreuses missions lui ont été confiées, visant la création et l'amélioration du fonctionnement de systèmes de garantie (Bâle II, Réglementation sur la Concurrence et les Aides d'Etat, mécanismes de contre-garantie).

**Dominique Lesaffre** MBA, [d.lesaffre@wanadoo.fr](mailto:d.lesaffre@wanadoo.fr), a travaillé 25 ans dans la finance pour le développement. Il est actuellement Responsable Géographique et des Investissements à la Solidarité internationale pour le Développement et l'Investissement SA (SIDI, France). Il a été Directeur des Programmes d'un système de garantie pour le développement basé à Genève pendant 10 ans et a conduit de nombreuses consultations dans le champ de la finance pour le développement en général et pour des systèmes de garantie en particulier.

**Roland Siebeke**, [r\\_siebeke@yahoo.fr](mailto:r_siebeke@yahoo.fr), économiste de formation, était responsable, au Ministère Fédéral Allemand de l'Economie, entre autres de deux programmes publics de contre-garantie pour faciliter les crédits à des PME manquant des sûretés bancables. Il a travaillé huit ans en Afrique pour l'ONU et la GIZ. Il exprime sa reconnaissance à Hermann Faas et Wolfgang Dr. Hirsch du Ministère fédéral allemand des Affaires économiques et de la Technologie pour des conseils précieux.

## Note générale.

Les praticiens du développement du secteur privé dans les pays en développement déplorent fréquemment que les petites et moyennes entreprises (PME) rencontrent des difficultés majeures à lever des fonds, en particulier des prêts bancaires, en raison de leur manque de sûretés acceptables par les prêteurs. Les micro-entreprises semblent avoir un sort un peu meilleur grâce aux institutions de microfinance qui ont développé des techniques de crédit moins dépendantes des garanties offertes. Toutefois, les institutions de microfinance peuvent elles-mêmes rencontrer des contraintes lors de leur refinancement, butant sur le même problème des sûretés à offrir.

La contrainte “garantie” dans l’octroi de crédits est aggravée en période de crise par la diminution de valeur que subissent les biens remis en sûreté (tels les immeubles, les créances commerciales ou les titres de placement).

Dans de nombreux pays –développés et industrialisés–, des systèmes de garantie ont été mis en place par des autorités publiques, des organisations non gouvernementales ou par l’initiative privée afin de réduire cette difficulté de garantie des PME ou des micro-financiers. Ces mécanismes particuliers peuvent avoir connu des déboires, parfois sérieux. Il peut s’en suivre de la désillusion.

Ce manuel ambitionne de démontrer que, néanmoins, les systèmes de garanties peuvent être des mécanismes bien utiles pour la promotion du financement des PME et des institutions de microfinance lorsque des standards de qualité sont strictement respectés (chapitre 2). En dépit d’une toile de fond de hausse de prix des matières agricoles, le cadre de la gestion du risque proposé dans le chapitre 2 peut aussi envisager une intégration, quoique plus spécifique, du monde agricole aux mécanismes de garantie. En outre, ce même chapitre donne les lignes de force d’une implication raisonnable du secteur public dans la perspective de réduire les dérapages de budgets publics y affectés et d’éviter les distorsions de concurrence potentiellement menaçantes.

Le chapitre suivant détaille une méthodologie pragmatique aux promoteurs qui souhaiteraient mettre sur pied une société de garantie soutenable.

Ce manuel ne traite pas des garanties qui seraient des instruments de stabilisation de marchés financiers ni de crédits qui auraient pour but le financement de l’infrastructure.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> pour cela voir WINPENNY, James (2005)

## Préface.

Le monde académique considère les fonds de garantie avec une opinion quelque peu mitigée, retenant surtout quelques expériences plutôt décevantes. Des publications récentes concluaient :

- « Dans un sens strictement économique, la plupart des mécanismes de garantie semblent avoir échoué au cours des trois dernières décennies. »<sup>2</sup>
- « Aujourd'hui, plus de 2 250 systèmes de garantie de crédit existent sous une grande variété de formes dans près de 100 pays mais la plupart sont petits, locaux, faibles et d'une durabilité défailante »<sup>3</sup>
- « Actuellement, aucune société de garantie destinée à des emprunteurs micro-, petits ou moyens n'a tarifé ses garanties à un prix qui lui permette de maintenir son capital à niveau ... les pertes sont souvent effacées soit par un donateur ou par un flux continu de subsides... les PME et micro-entrepreneurs n'ont pas besoin de garanties, mais plutôt d'une appréciation différente de leur prêt et d'une technologie appropriée de supervision des crédits. »<sup>4</sup>
- « ... création de fonds de garantie qui s'engagent à indemniser en cas de défaut. Dans différents pays, en particulier en Afrique centrale, cela n'a pas fonctionné car l'octroi d'une garantie s'est accompagné d'un choix moins strict des projets d'investissements et un taux plus faible de recouvrement d'impayés. »<sup>5</sup>

Dès 1986, une conférence établissait que « le but explicite d'un système / fonds de garantie de crédit visant à engager les banques à accroître leur offre de crédit à des entreprises de petite taille ne peut être rempli que s'il y a un subside permanent, sinon la plupart se décapitalisent rapidement. »<sup>6</sup>

A une conférence de la Banque Mondiale de 2008, un professeur faisait valoir que « les sociétés de garantie ont ceci de commun avec les assurances dépôts des banques qu'elles créent des pertes additionnelles dissimulées par une forme de « subventionnement ».<sup>7</sup>

Les expériences souvent décevantes du passé ne sont pourtant pas, selon les auteurs de ce manuel, une raison suffisante pour abandonner les efforts afin de trouver des solutions efficaces au **problème de manque de sûretés** (dans le sens de gages et de garanties) de crédit **qui est un des goulots d'étranglement les plus graves qui limitent le financement des PME**<sup>8</sup> dans les économies en développement et industrialisées (cet aspect sera discuté plus en détail au chapitre 1). Les **micro-entreprises** sont indirectement affectées par cette contrainte dans la mesure où les institutions de microfinance sont confrontées à des difficultés de refinancement suite à leur propre manque de sûretés.

Cette déficience joue encore plus fort dans les périodes de crises économiques dans la mesure où les crises entraînent classiquement une perte de valeur de biens qui peuvent servir de sûretés de crédit (comme les biens immobiliers, ou des actifs professionnels).

Sur cette toile de fond les auteurs préconisent de considérer avec un nouveau regard l'instrument de

2 GTZ, *Prepared for the 21st Century, Financial Systems Development and Banking Services*

3 traduit de : Ian Davies (2007), p. 32

4 traduit de: Gudger (1998), p. 8, 10

5 Kauffmann (2005), p. 2

6 de : GTZ (1986), p. 67

7 Professeur C. Calomiris, Université de Columbia, *Conclusions du séminaire organisée par la Banque Mondiale, le Rensselaer Polytechnic Institute et le Journal of financial stability, The World Bank Washington DC, 13-14/03/ 2008.*

8 On entendra ici les entreprises micro associées aux petites et moyennes.

garantie de crédit parce qu'une expérience très large a désormais été accumulée permettant de tirer des leçons et d'apporter une contribution importante à la finance des PME et – indirectement, à travers les institutions de microfinance – des micro-entreprises.

La condition est de suivre **une approche rigoureuse** à tous les niveaux de la constitution de tels instruments. Cette rigueur s'impose d'autant plus que l'expérience internationale a montré qu'il est difficile de mettre en place des sociétés de garantie « rentables ».

L'approche de rigueur s'étend aussi aux appuis éventuels par le secteur public. Au **procès d'une hémorragie financière du secteur public** qui accompagnerait les effets d'un système de garantie, ce manuel répond par une autre approche préconisant un support éventuel limité de la part de la puissance publique. Dans l'éventail des instruments disponibles de promotion du financement des PME et micro-entreprises, les systèmes de garantie présentent un profil intéressant en ce qu'ils s'insèrent dans le tissu financier existant, sans générer une concurrence avec les institutions en place. S'ils arrivent à générer un effet multiplicateur par lequel ils peuvent soutenir un portefeuille de garanties plus élevé que leurs fonds propres, ils apportent alors une « **additionalité** » au niveau macro-économique (plus de valeur ajoutée dans l'économie globale) et au niveau individuel (**soutien de projets qui, autrement, ne verraient pas le jour**).

**L'approche défendue ici se limite à la garantie de prêts aux PME et aux institutions de microfinance<sup>9</sup>.**

**Enfin, puisque cette préface débute par les critiques adressées aux sociétés de garantie, qu'il soit aussi permis de relever deux commentaires positifs qu'elles ont pu inspirer dans la littérature et les conférences internationales.**

- « Les garanties de crédit peuvent permettre aux institutions de microfinance de se voir octroyer des crédits qui leur auraient été impossibles à contracter ... Dans quelques cas, les garanties de crédit ont ouvert la porte à des octrois de crédit ultérieurs sans garanties »<sup>10</sup>
- Une étude<sup>11</sup> sur les consortia mutuels **italiens** de garantie basée sur une analyse économétrique démontre la relevance du Fonds public italien de Garantie pour les PME « en ce qui concerne l'élargissement de l'accès au crédit bancaire... La démonstration empirique présentée dans l'analyse montre que le système italien a atteint un certain niveau d'efficacité pour réduire le coût du crédit des PME et leurs contraintes financières ... Les données empiriques... indiquent que par une bonne sélectivité des groupes de PME visées, des bénéficiaires individuels et des ratios de couverture par la garantie... contrairement à d'autres Fonds publics, le Fonds Italien a pu gérer la limite des taux de défauts et contenir l'élément de subside public qui est requis pour lui conserver sa soutenabilité ».

© KfW



<sup>9</sup> pour les garanties au service de projets d'infrastructure cf. Winpenny (2005)

<sup>10</sup> traduit de : Flaming/CGAP (2007), p. 1 et p. 9

<sup>11</sup> traduit de : Zecchini & Ventura (2008), p. 1 et p. 20

## 1. Pourquoi des systèmes de garantie ?

### 1.1 Les contraintes financières des PME et des micro-entreprises dans les économies émergentes et en développement

Tant pour leur création que pour leur croissance, les petites et moyennes entreprises, mais aussi beaucoup de micro-entreprises, ont besoin de financements adaptés à leur étape de vie :

- le « fonds de roulement » nécessaire pour faire la soudure entre le paiement des fournitures et des services intermédiaires d'un côté, et les recettes d'autre côté,
- l'accès à des lignes de crédit pour facilité de trésorerie en période de 'pic',
- du financement long terme est requis pour les besoins d'investissements.

#### Exemple :

Une petite entreprise indienne fabriquant des composants électroniques est en pleine croissance. Une nouvelle commande provoque un besoin immédiat de fonds de roulement supplémentaire d'un montant de 60 M roupies et, bientôt, des investissements en équipement de 240 M roupies.

Un nouvel actionnaire apporte 80 M roupies mais la banque hésite à combler la différence parce que la cession des créances et le nantissement de l'équipement supplémentaire ne constituent pas des garanties acceptables pour elle en raison du caractère très cyclique du secteur électronique et de la spécificité du matériel. Le fournisseur des intrants exige le paiement au comptant.

Les fonds propres des entrepreneurs ne suffisent souvent pas, même s'ils se prolongent par de l'argent collecté dans la famille ou chez les proches. Une première source de financement externe serait le crédit fournisseur qui diffère le règlement d'une dette commerciale. Mais les petits entrepreneurs ont peu de capacité pour négocier des délais de paiement ...

Une autre source importante de crédit dans les pays en développement (PVD) est le **prêteur informel**. Mais il coûte cher... Un crédit de 100 qui sera remboursé deux mois plus tard pour un montant de 120 porte un taux implicite d'intérêt annuel de 198,6 %. De tels taux d'intérêt rendent non viables beaucoup d'activités économiques, même dans des pays avec un taux d'inflation élevé.

Restent les institutions financières comme les banques, sociétés de leasing et institutions de microfinance.

#### a) Les banques :

Les banques sont souvent rebutées par le coût d'analyse et de suivi d'opérations de trop faible importance. Elles ne disposent en général pas des renseignements complets et actualisés sur la marche de l'entreprise et redoutent l'asymétrie d'information : la différence entre ce qu'elles savent du projet présenté et ce que l'entrepreneur compte en faire pour effectuer le remboursement ponctuel du prêt.

Un moyen utilisé par les banques pour mieux détecter les risques cachés des emprunteurs est l'exigence de **sûretés**. Ainsi, les banques espèrent dissuader les « mauvais emprunteurs » porteurs de projets très ris-

qués. En outre, bien sûr, les sûretés diminuent leurs pertes en cas de suspension ou d'arrêt des paiements de l'emprunteur<sup>12</sup>. Par ailleurs, les banques sont soumises dans plusieurs pays à des **règles les obligeant à exiger des sûretés comme condition d'octroi de crédit**. « Dans beaucoup de pays, les règlements bancaires limitent le pourcentage du portefeuille qui peut être octroyé en crédits sans sûretés. Les types de sûreté offerts par des clients micro-entrepreneur, comme les cautions solidaires et les gages mobiliers, ne sont d'ordinaire pas reconnus. ... Par exemple, en Bolivie, la Loi bancaire prescrit que la part non sécurisée du portefeuille des crédits n'excédera pas deux fois les fonds propres des institutions »<sup>13</sup>. Les Organisations Financières Privées de Développement au Honduras peuvent octroyer des prêts jusqu'à 2 % de leurs fonds propres si les prêts sont sécurisés par des sûretés. Au Ghana, les banques rurales peuvent prêter jusqu'à un volume de 25 % de leur capital si les prêts sont sécurisés, et de 10 % seulement si les prêts ne sont pas sécurisés<sup>14</sup>.

En outre, la concurrence entre les banques est quelquefois trop faible. Les opérateurs bancaires peuvent alors opérer un écrémage très strict des propositions qu'ils reçoivent. A titre d'exception, quelques banques transigent sur les sûretés : « Quelques institutions sont disposées à substituer des fonds propres et d'autres indicateurs de forte motivation, ainsi que l'expérience et une disposition à apprendre de nouvelles aptitudes techniques et de gestion, à des sûretés corporelles »<sup>15</sup>. Ces cas présentent alors une qualité de crédit supérieure à la normale.

#### b) Les sociétés de leasing :

A la différence des banques, les sociétés de leasing ou de crédit-bail conservent la propriété des objets qu'elles financent, ce qui leur donne une position privilégiée en cas d'insolvabilité du preneur à bail (séparation de l'objet de la masse de la faillite). Toutefois le leasing dépend de plusieurs conditions-cadre et de la possibilité de re-céder des biens récupérés à d'autres preneurs à bail, ce qui suppose des biens fongibles d'équipement, souvent assez standard. Le leasing n'est donc pas très répandu dans certains pays<sup>16</sup>.

Les sociétés de leasing peuvent aussi demander des sûretés supplémentaires, s'il apparaît plus douteux de récupérer le bien loué en cas de défaillance du preneur à bail. Le fonds de roulement qui accompagne l'investissement ne fait pas partie de la transaction de leasing.

#### c) Les sociétés ou institutions de microfinance

Les institutions de microfinance (IMF) sont, dans beaucoup de pays, soumises à des règles moins contraignantes que les banques, reconnaissant les cautions solidaires et le nantissement mobilier comme des sûretés valables.

Mais elles se heurtent fréquemment à des difficultés de refinancement et de collecte de funding additi-

12 L'anglais « loss given default » (LGD) est devenu une abréviation courante

13 traduit de : Berenbach et Churchill (1997), p. 40

14 de: Regulatory Requirements for Microfinance, GTZ Eschborn 2003, p. 19. Autres exemples :

- En Allemagne, la Cour Suprême a condamné un directeur d'une banque populaire à payer des dommages à sa banque pour avoir octroyé un crédit, tombé en perte, « sans les garanties usuelles » (Bundesgerichtshof/ Cour fédérale allemande, arrêt du 21 mars 2005 – II ZR 54/03 (voir aussi le magazine ZIP 22/ 2005, p. 981 s.).
- En Argentine, la surveillance bancaire emploie un facteur de risque des crédits octroyés selon les sûretés/garanties obtenues, pour calculer les fonds propres minimaux exigés.
- « in most cases regulators will recognize an MFI's real estate but not its loan portfolio as qualifying collateral » CGAP, Focus Note on Guaranteed Loans to Microfinance Institutions : How do they add value ?, Washington 2007, p. 7

15 traduit de : Aryeety et al (1994), page 39

16 voir par exemple, GÖTTLICH (2002), Leasing Operations in Cameroon and Chad, GTZ

onnel si bien qu'elles ne peuvent offrir que des crédits de montant limité et de durée courte. Elles n'ont souvent pas le même accès aux marchés des capitaux ou au crédit interbancaire que les banques ! Or, si elles approchent des banques pour lever du funding, ces dernières exigent normalement des sûretés acceptables. **Par conséquent les IMF, en tant qu'emprunteurs souhaitant se refinancer, risquent de se voir confrontées, en principe, au même défi d'offrir des sûretés que des particuliers.**

#### La contrainte des sûretés manquantes joue donc à deux égards :

- D'un côté, elle limite <sup>17</sup> l'octroi des crédits par les banques aux PME et aux micro-entreprises<sup>18</sup>
- D'un autre, les IMF, bien que sociétés financières, se voient également limitées dans leur accès au refinancement. Par conséquent, le financement de leurs clients qui sont des micro- et petites entreprises subit les mêmes contraintes.

En conclusion, les sûretés rendent l'accès au crédit difficile, sinon impossible, pour beaucoup de petits entrepreneurs, **laissant des projets viables non financés.**

Ce problème aigu dans les pays en développement et les économies émergentes est aggravé dans le monde rural pour les fermiers à bail, c'est-à-dire les paysans qui ne sont pas des propriétaires des terres cultivées et dont le travail s'apparente souvent à celui des entrepreneurs<sup>19</sup>.

D'une façon générale, les carences en sûretés et l'insuffisance de fonds propres sont des conséquences d'une **répartition très inégale des patrimoines** et des capitaux dans la société, n'étant la plupart du temps pas dans les mains des entrepreneurs potentiels de petite taille.

#### Autres exemples pour des difficultés avec des sûretés/collatéraux traditionnels :

- L'emprunteur ne peut prouver sa propriété<sup>20</sup> sur un bien à mettre en sûreté par l'absence de registre cadastral. De même, le prêteur ne peut enregistrer sa priorité par rapport aux autres créanciers sur un bien remis en garantie lorsque les registres d'inscriptions hypothécaires ou gagistes sont inexistants, incomplets ou incertains.
- La précarité des fermiers à bail est associée à l'incertitude légale. Par exemple, au Laos, « les banques rurales octroient des crédits sécurisés par des terrains affermés d'une manière permanente selon le droit autochtone. Les coûts de crédit sont pourtant augmentés par suite à des dépenses substantielles provoquées par la nécessité de prouver le bail permanent ... »<sup>21</sup>.

17 la contrainte des sûretés n'est pas le seul facteur qui limite l'octroi de crédits par les banques aux petits entrepreneur ; un autre facteur est le coût élevé de cet octroi par rapport au petit volume de crédit

18 une exception se trouve en Inde où les banques commerciales sont obligées à réserver un quota (4 %) de leurs portefeuilles de crédit à des sections économiquement faibles de la population, voir par ex. ISERN et al. (2007)

19 « in Uzbekistan, ... tenants are discriminated in view of credits granted. In [Laos], rural commercial banks award credit against land upon which permanent tenure rights according to autochthonous law ... exist. The credit costs however increase due to the substantial expenses involved in securing the credit when the status of the property must first be proven ... » de : Land Tenure in Development Cooperation, GTZ-publication No. 264, Wiesbaden 1998, p. 113

20 « les fermiers et en particulier les femmes pauvres ont des difficultés à démontrer leur droits de propriété », traduit de : Klein et al. (1999), p. 12, aussi p. 15 s.

21 traduit de : GTZ 1998, page 113

22 cf. GTZ (1998), p. 25 : «...the majority of the population pushing for entrepreneurial opportunities has limited possibilities for obtaining credit and being granted a loan based on land. This limitation is due to land not being registered ..., the land being non-transferable in some countries as it is state property...»

- Une prépondérance de l'Etat dans la propriété foncière <sup>22</sup> et l'interdiction de céder des parcelles aux entrepreneurs peut aggraver les difficultés.
- Les procédures organisant l'appropriation ou la vente judiciaire de biens remis en garantie et saisis suite à la défaillance des débiteurs ne sont pas sûres.
- Le fonctionnement des tribunaux peut être mis en cause par des délais trop longs pour juger et permettre la récupération, par l'absence de transparence et de sûreté légale des procédures.
- Le marché secondaire des biens est insuffisamment organisé et profond pour que la valeur de réalisation d'un actif saisi puisse être évaluée et que l'opération effective de revente se fasse à la satisfaction du « vendeur forcé ».

## 1.2 A quoi peuvent servir les systèmes de garantie ?

Les systèmes de garantie ont la fonction sociale et le rôle économique de promouvoir l'accès à davantage de crédit et / ou à un meilleur crédit aux micro-entrepreneurs et aux PME en offrant des sûretés de substitution, qui sont complémentaires aux leurs. Ce faisant, ils peuvent pallier divers obstacles pour amener au crédit des **projets viables mais non-bancables**, par faute de sûretés ou par asymétrie d'information.

Positionnés comme interfaces entre les demandeurs et les fournisseurs de crédit, ils rendront un service aux uns comme aux autres.

### Comment cela peut-il se dérouler en pratique ?

#### Un exemple parmi d'autres...

Le Kredi Garanti Fonu (**KGF**) de Turquie offre des garanties à de petites et moyennes entreprises (PME) jusqu'à 250 employés lorsqu'elles manquent des sûretés pour accéder à des crédits bancaires ou des financements de leasing.

Si un entrepreneur demande un crédit auprès d'une banque et que cette demande risque d'être rejetée par manque de sûretés, la banque peut contacter le KGF. Celui-ci prend rapidement une décision surtout selon les critères suivants : (1) viabilité de l'entreprise, (2) risque acceptable du projet, (3) direction compétente et (4) respect de l'environnement.

En cas d'une décision positive du KGF, la garantie du KGF vaut comme une sûreté de substitution ; le crédit de la banque est sécurisé jusqu'à 80 %.

L'emprunteur paie au KGF une commission annuelle de 1 – 2 %, selon le type de garantie.

#### Les garanties du KGF couvrent surtout :

- Crédits d'investissement,
- Crédits de fonds de roulement,
- Crédits pour lancement d'entreprise,
- Opérations de leasing,
- Garanties « techniques » que des entrepreneurs doivent dans certains secteurs offrir à leur contrepartie commerciale, par exemple des garanties de bonne exécution de contrats.

Le KGF a signé 32 protocoles avec des établissements de crédit et sociétés de leasing.

#### Le KGF a été créé en 1991. Sa forme juridique est une Société anonyme de droit privé.

#### Son actionnariat est composé de :

- KOSGEB : Small and Medium Industry Development Organization : 33,2 %
- TOBB : The Union of Chambers of Commerce and Industry : 33,2 %
- TESK, Confederation of Tradesmen and Craftsmen: solde

La Coopération allemande (GTZ, actuellement GIZ) avait fait un apport en fonds de risques.

Le KGF est appuyé par une contre-garantie nationale (limitée aux prêts bénéficiant d'un subside gouvernemental) et une contre-garantie du Fonds Européen d'Investissement (50% de la perte pour les crédits d'investissement de plus de 3 ans de maturité) et une exemption d'impôts (dont la taxe sur le revenu professionnel).

#### Le KGF joue un rôle certain pour aider surtout des projets d'investissement qui risquent de ne pas être financés par manque de sûretés acceptables par les banques. Quelques statistiques aident à l'illustrer :

- Garanties octroyées en 2009 : € 287 millions
- Nombre de nouvelles garanties octroyées en 2009 : 1599
- Garanties octroyées du 1.1.1994 au 31. 12. 2009:: € 553 millions pour 4401 projets
- Secteurs desservis : services (15%), industrie (87%), agriculture et mines (3%).
- Taux moyen de défauts nets : approximativement 2 à 2,5%.

Les systèmes de garantie peuvent rendre le secteur financier dans sa totalité plus efficace.

## Voici trois raisons :

### Réduction de l'ensemble de risques dans une économie

Les systèmes de garanties peuvent contribuer à la diminution des risques « spécifiques » dans une économie. La théorie financière propose de décomposer les risques de crédit en des risques qui peuvent être diversifiés (« risques spécifiques »), et des risques qui ne peuvent l'être. La diversification des risques peut résulter en une diminution du risque total. Par exemple, si une banque a deux clients contractant chacun des crédits (par exemple une compagnie d'aviation et une entreprise de chemin de fer), il est possible que le risque total ou combiné de défaut soit beaucoup moins élevé que la somme des risques individuels (le raisonnement est basé sur la substitution des moyens de transport : si la compagnie d'aviation va moins bien, la fréquentation des trains pourrait augmenter). **La somme des risques n'est donc pas équivalente, mais peut être diminuée par la diversification du portefeuille**<sup>23</sup>. Donc, si les systèmes de garantie aident à diversifier les risques dans une économie, ils contribuent à réduire le total des risques<sup>24</sup>.

### Mitigation des effets néfastes de crises financières

Les crises financières – comme celle des années 2007-2009 – comportent des dévaluations massives de valeur des sûretés<sup>25</sup> dans l'économie globale si bien que l'octroi de crédits devient beaucoup plus risqué. L'existence de systèmes de garantie peut mitiger les répercussions de telles crises sur le financement des PME.

### Mitigation d'une répartition inefficace des patrimoines

Le chapitre précédent a expliqué pourquoi les établissements de crédit exigent souvent des sûretés réelles. Or, cette exigence est difficile à remplir pour des personnes peu nanties même si elles ont des projets entrepreneuriaux viables.

Les systèmes de garantie peuvent compenser les effets pervers de cette non-adéquation entre l'esprit d'entreprise et la détention d'actifs à apporter dans le projet ou à remettre en sûreté à des prêteurs. D'abord par leur nature même, mais aussi dans leurs mécanismes de décision par la pondération qu'ils donnent aux aspects qualitatifs des dossiers de crédit : formation, expérience, motivation du promoteur, valeur économique du projet.

### Compensation d'un manque de concurrence entre les banques

Dans bien des pays (pas seulement des pays en développement, mais en particulier chez eux), la concurrence entre les banques n'est pas forte. Les banques n'ont donc pas beaucoup d'intérêt à chercher de nouveaux clients, par exemple des PME (sauf à faire du cherry-picking). Or, les autorités étatiques hésitent souvent à introduire des mesures propices à intensifier la concurrence entre les banques par crainte d'instabilité du système bancaire.

Sans vouloir justifier dans tous les cas l'hésitation des autorités à faire jouer la concurrence dans le secteur financier, l'intérêt des banques à financer les PME peut être augmenté par l'usage des mécanismes de garantie.

23 pour une bonne explication voir par exemple Gérard Charreaux, *Gestion financière, plusieurs éditions*, chapitre « Choix des investissements en situation d'incertitude »

24 cf. par exemple Suhlrie (2006), p. 717

25 voir par exemple Goodfriend, M. et McCallum B. (2007), p. 1503

### 1.3 Les types de systèmes de garantie

Leurs modèles sont très variés dus aux circonstances historiques de leur création et des contextes juridiques différents, mais aussi en raison de :

- l'étendue de l'activité
- le canal de distribution de la garantie
- la nature de l'entité.

#### L'étendue de l'activité

Elle classifie des systèmes qui pratiquent la garantie « intermédiaire » (ou « de gros »), « individuelle » (ou « du détail ») ou bien encore la garantie « de portefeuille ».

1. Les garants « **détaillants** » s'adressent directement aux PME empruntant à des banques ou des institutions financières. La garantie est octroyée sur examen au cas par cas. Ce système très courant assure un contrôle des conditions dans lesquelles le prêteur et l'emprunteur entrent en relation pour un projet donné. Il vise à maintenir le taux de perte à un niveau accepté par le garant. Ce système n'est pas adapté pour la micro-entreprise des PVD car le coût d'intermédiation est trop élevé.
2. Les « **grossistes** » offrent leur garantie au financement d'une institution financière non bancaire, par exemple une institution de microfinance, qui s'adresse aux petites entités entrepreneuriales. La garantie facilite le « refinancement » de ces institutions financières auprès des banques commerciales.

Le Fonds International de Garantie (FIG) à Genève est un spécialiste en la matière. C'est une coopérative de cautionnement à but non lucratif basée à Genève, créée en 1996 par des organisations européennes, sud-américaines et africaines. Sa mission est l'appui aux IMFs et des coopératives agricoles dans les pays en voie de développement à obtenir des prêts en monnaie locale auprès de banques commerciales locales. Par des garanties bancaires aux IMFs, le FIG augmente les ressources financières disponibles pour les petits entrepreneurs. Depuis son lancement, le FIG a collaboré étroitement avec 53 IMFs et coopératives agricoles dans 17 pays en Amérique du Sud et en Afrique, participant ainsi à la création de plus de 270.000 emplois.

De même, l'organisation de solidarité internationale belge, SOS Faim a créé un Fonds de garantie pour l'Amérique Latine (FOGAL<sup>26</sup>) pour faciliter l'accès des organisations de producteurs au secteur bancaire.

3. **La garantie de portefeuille** est utilisée pour la couverture automatique d'un volume prédéfini de prêts consentis par un prêteur à ses clients, sous condition de respecter une grille de critères imposée par le garant (exemple: la taille des prêts, leur but, la structure financière minimale de l'emprunteur...).

Le garant procède à un appel d'offre auprès des prêteurs et leur distribue l'enveloppe disponible, sans participer ultérieurement aux prises de décision individuelles.

Il reçoit ex post l'information sur les opérations et il doit participer à la perte sur les emprunteurs défaillants.

26 [http://www.sosfaim.be/pdf/es/zoom/25\\_allanzas\\_entre\\_instituciones\\_financieras\\_organizaciones\\_campesinas.pdf](http://www.sosfaim.be/pdf/es/zoom/25_allanzas_entre_instituciones_financieras_organizaciones_campesinas.pdf)

## Une garantie de portefeuille aux Territoires Palestiniens pour (tenter de) compenser le risque contextuel

Le défi porte sur la pérennisation de l'existence des institutions de microfinance des Territoires Palestiniens et plus particulièrement sur le renforcement de la sécurisation de leur portefeuille exposé à un risque spécifique du fait du conflit arab-israélien.

Pour répondre à ce défi, la Société SIDI (Solidarité Internationale pour le Développement et l'investissement, [www.sidi.fr](http://www.sidi.fr)) a contribué à mettre en place un « Fonds de Garantie Palestine » doté de 300.000 euro pour une opération "pilote". Le système appliqué, notamment par ACAD (Arab Center for Agricultural Development) et ASALA (Palestinian Businesswomen' Association) totalisant un portefeuille de quelque 3 Mio Euros, sera généralisé à tout le secteur microfinancier du territoire occupé. Cette garantie de portefeuille ne couvre pas le risque commercial, mais seulement les effets avérés et objectivés du fait de l'occupation.

Certains pays ont aussi expérimenté la garantie de portefeuille dans des opérations de couverture apportée à un portefeuille de crédits « titrisé » en vue de sa vente sur le marché des capitaux. Plus spécifiquement, d'abord une institution financière vend un portefeuille homogène de risques de crédits à une société- véhicule (SPV) qui émet des titres sur le marché des capitaux. Cette SPV est créée dans le seul but d'intermédiariser la transaction, c'est-à-dire de vendre des titres représentatifs des actifs sous-jacents. L'intervention consiste à donner une garantie totale ou partielle à ces titres mis sur le marché.

**Le canal de distribution se réfère à la qualité de garant direct ou indirect.**

- **Les garants directs** s'adressent au marché du crédit des PME. Ils signent une convention cadre avec les institutions financières dont ils protègent l'encours. Ils participent au paiement de la perte en cas de défaut de l'emprunteur selon les termes du contrat qui lie les parties.
- **Les garants indirects ou contre-garants** protègent le garant principal en participant à ses pertes. Ils sont des Etats, des Régions ou leurs agences publiques ou bien des institutions financières internationales<sup>27</sup>. Reconnaisant la valeur sociale de l'activité du garant, ils forment un réseau protecteur. De nombreuses modalités sont possibles. Le contre-garant peut intervenir en se substituant au garant principal incapable de faire face à ses obligations (scénario du double défaut). Ou bien il peut participer au cas par cas dans chacune des pertes individuelles subies par le garant principal. L'objectif est d'accroître la solvabilité par le fractionnement du risque et d'augmenter l'incitation à s'engager.

<sup>27</sup> par exemple le Fonds Européen d'Investissement [www.eif.org](http://www.eif.org)

## 1.4 La nature des institutions de garantie

Il s'agit de la propriété, la forme juridique, la permanence de l'activité, et l'implication des actionnaires dans la gestion de l'institution de garantie<sup>28</sup>.

**Les systèmes de garantie sont habituellement classifiés en deux catégories.**

1. **Les sociétés de garantie** sont assujetties au droit applicable aux sociétés commerciales. Dans ce contexte d'encadrement légal, leur statut résulte d'un accord entre actionnaires qui apportent des souscriptions privées et / ou publiques de façon permanente dans le temps. Les actionnaires participent au fonctionnement des organes sociaux conformément au droit des sociétés. L'objet relève exclusivement de l'octroi de la garantie. **On y trouve :**
  - **Les sociétés mutuelles** sont des initiatives communes à un ensemble d'entreprises indépendantes ou de leurs organisations représentatives qui s'engagent à octroyer une garantie collective aux crédits concédés à leurs membres. Ces derniers prennent part à la formation du capital et à la gestion de la société, souvent à caractère coopératif. La philosophie est basée sur la mutualisation de la responsabilité, la décision par des pairs, la compatibilité complète avec les principes d'économie de marché. En dépit de ce caractère privé très particulier, certaines sociétés mutuelles reçoivent un soutien public.
  - **Les sociétés commerciales corporate** sont des sociétés commerciales ou des institutions régies par le droit des sociétés, par exemple des sociétés à responsabilité limitée ou des sociétés anonymes ou des sociétés dont les ressources sont mixtes avec une prédominance soit du secteur public, soit du secteur financier.
2. **Les programmes de garantie.** La garantie est exercée dans le cadre légal ou normatif d'une institution de droit public ou administratif selon un règlement régi par une décision administrative ou politique. Des ressources publiques, limitées et temporaires (le fonds de garantie) sont alors consacrées à un but précis et sont administrées généralement comme un patrimoine autonome. La supervision est exercée selon les règles du contrôle des comptes publics ou selon les règles qui gouvernent l'institution en charge de la gestion.
  - **Les programmes gérés par des institutions spécialisées :** leur exécution est décentralisée vers un organisme tiers spécialisé dans la promotion économique ou l'appui aux PME (agence publique, banque de développement, institution financière publique). La responsabilité financière de l'activité « garantie » est détachée des fonds propres de cette institution et repose en dernier ressort sur le budget public qui a créé le programme.
  - **Les programmes gérés au sein d'une administration de droit public.** Cette dernière gère le compte et le règlement selon les objectifs du moment de la puissance publique. Bien qu'il n'y ait pas constitution de société, il peut y avoir un Comité en charge de la décision et du pilotage.

<sup>28</sup> Pablo Pombo, Thèse de doctorat Université de Cordoba.



## 2. Standards de qualité pour les systèmes de garantie

**Ce chapitre présente les standards de qualité qui se sont avérés nécessaires pour réduire d'une manière significative les risques de dérapage des systèmes de garantie. Ces standards portent sur :**

- un partenariat de risque avec l'établissement de crédit ou la société de leasing (2.1)
- l'intégration des systèmes de garantie dans le secteur financier (2.2)
- une analyse professionnelle des demandes de garantie, visant les seuls projets viables (2.3)
- une gestion des risques rigoureuse (2.4)
- une limitation stricte des risques au secteur agricole (2.5)
- des commissions de garantie adaptées (2.6)
- établir un sociétariat qui ait vraiment un intérêt de réussir (2.7)
- des placements conservateurs, la gestion des liquidités (2.8)
- des procédures efficaces de suivi, de restructuration et de gestion des défauts (2.9)
- des indicateurs de performance : la pérennité, l'additionnalité (2.10)
- un appui subsidiaire et strictement limité par les pouvoirs publics (2.11).

### 2.1 Partenariat de risque avec l'établissement de crédit ou la société de leasing

#### 2.1.1 Eviter la déresponsabilisation de l'établissement de crédit<sup>29</sup>

L'octroi de crédit à une entreprise – grande, petite ou micro – engendre un « risque de contrepartie », c'est-à-dire le risque que le crédit tombe en souffrance et reste impayé, causant une perte au prêteur. L'octroi d'un contrat de leasing ou de crédit-bail peut causer des pertes au crédit-bailleur si des redevances de crédit-bail ne sont pas acquittées et que l'objet leasé est vendu à perte. Les garanties de crédit-bail ne sont pas traitées ici en détail, car les standards de qualité proposés dans ce manuel s'appliquent mutatis mutandis à elles aussi.

Beaucoup de banques et des sociétés de leasing/crédit-bail dans les pays en développement et émergents, mais aussi dans les pays industrialisés, considèrent le risque de contrepartie particulièrement élevé pour les PME. A raison ou à tort. Pour pallier à la réticence envers le crédit/crédit-bail aux PME, plusieurs dispositifs de garantie ont essayé de promouvoir un mécanisme de couverture du risque de contrepartie à 100 % par des systèmes de garantie.

<sup>29</sup> Le terme « établissement de crédit » se comprend ici comme toute institution financière qui octroie des crédits (surtout banques, institutions de microfinance)

## La couverture des risques à 100%

Le système de garantie **CESGAR** (Confederación Española de Garantía Reciproca) couvre à 100% le risque de contrepartie – ne laissant au banquier que la fonction de fournisseur de capitaux et de gestionnaire du risque de taux. Il s'est transposé à des pays d'Amérique latine (El Salvador, Argentine).

Dans ce système, la Société de Garantie Mutuelle couvre 100% de l'impayé de l'entrepreneur défaillant. Mais en contrepartie, c'est elle qui bénéficie des sûretés constituées par l'entrepreneur et c'est encore elle qui gère le risque, décidant du moment où l'entrepreneur a perdu sa crédibilité et de la dénonciation. C'est donc aussi elle qui poursuit la réalisation des sûretés à son seul profit. Cette façon de procéder requiert une logistique complète et développée chez le garant, qui sera capable d'assurer seul le suivi du prêt, la constitution et le suivi de la valeur des sûretés et les procédures juridiques de poursuite des débiteurs défaillants.

### Quels sont les inconvénients d'une couverture à 100 % des pertes par des systèmes de garantie ?

- D'abord, les systèmes de garantie - et en particulier les sociétés de garantie – peuvent certes avoir des compétences en matière d'évaluation des risques, mais ils ont souvent une vue spécifique, différente de celle du banquier. Ils se concentrent surtout sur les aspects qualitatifs des dossiers, comme la formation et la motivation du demandeur, et la compatibilité des demandes avec les éléments d'économie locale (clientèle, concurrence, prix, technologie). L'établissement de crédit, quant à lui, applique les méthodes d'analyse du dossier basées davantage sur les aspects financiers : rentabilité, endettement, besoin en fonds de roulement... L'application conjointe de ces approches apporte une plus-value tout en renforçant **le métier des établissements de crédit, sous peine de défauts élevés**. Si le risque de crédit venait à être retiré au prêteur grâce à une garantie externe couvrant 100 % des pertes, il ne se verrait pas contraint à effectuer une évaluation professionnelle des demandes et un aspect vertueux de l'approche duale serait perdu.
- En cas de garantie totale, l'autorité prudentielle pourrait constater que le garant agit effectivement en tant qu'agent susceptible de disséminer un risque systémique, l'obligeant à des contraintes prudentielles beaucoup très rigoureuses. Le but social de l'instrument serait laissé pour compte.
- Enfin, si le crédit venait à tomber en impayé, un prêteur sans risque propre n'aurait pas d'incitation à initier les actions de redressement du client ou de recours en justice appropriées en temps utile.

**La prise d'un risque de 100 % par les systèmes de garantie doit donc constituer une exception**, appliquée dans des cas très spéciaux<sup>30</sup>. Au Japon, en 2007, un aspect important de la réforme des Credit Guarantee Corporations a été de substituer une prise de responsabilité à 80% (laissant 20% de pertes aux banques) au mécanisme antérieur de couverture à 100%.

**Or, même si la quote-part du risque du système de garantie est moins de 100 %, l'établissement de crédit peut néanmoins rester sans risque réel au cas où il s'est réservé un droit prioritaire sur la récupération des sûretés du client en cas de sinistre**. Ainsi, imaginons que le taux contractuel de garantie soit de 65 % du capital impayé et des intérêts dus, et que le produit probable de la réalisation des sûretés (par exemple, vente des gages) atteigne 40 % de l'encours en défaut. Si l'établissement de crédit dispose d'un droit prioritaire au produit de récupération des actifs, il se verra indemnisé à 100 % du montant du crédit impayé.

<sup>30</sup> Gray et al. (OIT, 2000) mentionnent le cas des fonds de garantie mutualistes qui ont un actionariat très particulier qui, en plus du fait d'assumer les devoirs et responsabilités de l'établissement prêteur, leur permettrait d'octroyer avec succès des garanties couvrant 100 pour cent du risque.

### Il y a plusieurs façons d'éviter la déresponsabilisation de l'établissement de crédit et d'assurer le bon partenariat entre les parties :

- La garantie est partielle (par exemple 70 % du total du crédit + intérêts dus) et ne couvre que le dommage net de l'établissement de crédit, après réalisation et encaissement de toutes les autres sûretés (garantie d'indemnisation). Le produit de la réalisation des sûretés de l'emprunteur/débiteur se partage entre l'établissement de crédit et fonds de garantie selon le pourcentage de chacun.
- Dans les cas où l'établissement de crédit a recours privilégié ou seul aux sûretés (voir par exemple le modèle « joint and several with the banker » infra) il convient que le taux de couverture du montant de crédit soit aussi limité que possible, si bien que l'établissement de crédit ne peut pas être assuré d'avance de ne rien perdre en cas de défaut. Ce pourcentage précis de couverture varie en fonction de la situation locale, surtout en matière de valeur de récupération des sûretés. Clairement, le caractère stimulant de la garantie en sera affaibli.

#### 2.1.2 Principaux modèles d'indemnisation de l'établissement de crédit

##### Selon les choix, les modèles principaux du dédommagement par le système de garantie utilisés dans la pratique varient :

- le modèle du désintéressement privilégié de l'établissement de crédit est parfois appelé « **joint and several with the banker** ». Dans ce modèle, le garant indemnise un pourcentage convenu préalablement du solde de crédit non remboursé au moment où ce crédit est déclaré en sinistre. Une fois indemnisé, le prêteur peut poursuivre le débiteur final sur la base des sûretés qu'il a constituées à son seul profit. Il profite alors seul de la réalisation des garanties de l'emprunteur.
- autrement, le garant peut intervenir par application du pourcentage contractuellement prévu sur le montant de la perte finale, après dénonciation (résiliation du crédit) et réalisation des sûretés concédées par l'emprunteur. Ce système est appelé « **loss sharing** ». Il prévoit que la vente des sûretés constituées sur des actifs fournis par l'emprunteur profite aux deux parties, au prorata de leurs taux respectifs d'intervention. Ils agissent donc en partenaires.

#### Modalités d'activation de la garantie

Comparons les deux systèmes pour un crédit d'investissement (achat de machine) de 100 qui est couvert par un dépôt de titres obligataires de 20, le privilège sur la machine et une garantie de 70 % d'une société de garantie. Ce prêt est mis en défaut à un solde débiteur de 84 (capital impayé 75 et intérêt impayé de 9).

Les poursuites sur le débiteur permettent de récupérer 20 sur les titres ; la machine est hors d'usage... Le solde de la perte finale est de  $84 - 20 = 64$ .

##### « loss sharing »

Le garant perd :  $64 \times 70\% = 44,80$   
Le prêteur perd :  $64 - 44,80 = 19,20$ .

##### « joint and several guarantee »

Le garant perd :  $84 \times 70\% = 58,80$   
Le prêteur perd :  $84 - 20 - 58,80 = 5,20$ .

### Quelles sont les conséquences de l'application de l'un ou de l'autre principe ?

- Dans le modèle « joint and several », le prêteur est tenté de ne constituer des sûretés que pour la partie qui correspond à son risque « sec ». Le partenariat entre garant et prêteur est exposé à des pratiques perverses car le garant risque d'être le seul porteur de risques.
- Si le garant est la seule partie exposée, il essayera lui aussi de se couvrir par des sûretés sur le débiteur, sans nul doute de moindre qualité que celles appliquées par le prêteur. Mais une double pression s'exercera alors sur l'emprunteur pour conférer des sûretés, ce qui est contraire à l'esprit d'une facilitation de l'accès au crédit.
- Toujours dans la garantie « joint and several », chaque partie essaie séparément de se faire sa propre opinion sur sa propre probabilité de perte et de récupération. Garant et prêteur recherchent chacun leur propre vérité sur l'impayé en jeu. A l'opposé, dans une garantie « loss sharing », les deux parties savent qu'elles seront ensemble redevables de la perte et bénéficiaires des récupérations. Ils collaboreront mieux dans la prise de décision.
- Enfin, contrairement aux apparences, le mécanisme de « loss sharing » n'oblige pas le prêteur à attendre la fin de la procédure pour recevoir un paiement du garant. Il peut recevoir un montant provisionnel au moment du défaut puis un ajustement de paiement au moment de la détermination de la perte finale.

### La philosophie du mécanisme et la manœuvre de divers coefficients définissent le partage de risques en aval selon des modalités diverses :

1. **Les éléments du prêt inclus dans la protection** : la protection porte-t-elle sur le principal impayé du prêt ou sur le principal et les intérêts impayés ou encore sur le principal, les intérêts et les frais incriminés par le banquier ? Chaque formule porte en elle ses avantages et ses inconvénients :
  - si le garant refuse de couvrir les intérêts dus, le banquier peut être tenté de prononcer la dénonciation plus rapidement, dès qu'un retard en intérêt se manifeste.
  - si le garant intervient dans les frais de poursuite du débiteur dénoncé, le prêteur peut être tenté de mener des actions de récupérations plus intenses.
2. **Le pourcentage du crédit couvert est-il de 50 % ; de 70 % ou de 80 % ?**
  - Des pourcentages de couverture moindres sont possibles, tant que la garantie a un effet stimulant sur l'octroi du prêt. On observe des taux négociés entre 38% et 45% dans certains systèmes. Selon une étude récente de la Banque Mondiale, les taux de couverture benchmark sont généralement au-dessus de 50 %<sup>31</sup>
  - La couverture peut être modulée selon les produits : par exemple une politique d'encouragement des entreprises débutantes peut conduire à élever le taux de protection par rapport à une situation d'entreprise existant depuis plusieurs années.

31 cf. Banque Mondiale (2010), Table 5, p. 14.

3. **La durée de la protection. En principe, le crédit est couvert jusqu'à son échéance finale mais il peut y avoir des limitations.**
  - Une limite statutaire absolue: 5 ans, par exemple.
  - Une seconde limite conventionnelle : quand les parties décident d'arrêter la garantie plus tôt que la maturité du crédit. Le montant de la prime est alors réduit mais le garant se voit engagé à couvrir seulement les premières années du prêt qui sont souvent les plus risquées.
4. **Les garanties assorties d'un stop-loss :** le garant couvre, mais jusqu'à un plafond en valeur absolue défini par le contrat pour la somme totale des sinistres.
5. Enfin, le partage des risques peut prévoir la **subrogation du garant** dans les droits du prêteur . Le garant prendrait donc juridiquement la place du prêteur<sup>32</sup>, après avoir indemnisé ce dernier. Le système de garantie deviendrait titulaire de la créance en impayé.

### Des produits assortis de divers critères.

**La Jordan Loan Guarantee Corporation existe depuis 1994 en tant que société anonyme de droit public avec une capitalisation de l'ordre de 7 millions d'euro. Elle distribue divers produits de garantie qui ont chacun leurs caractéristiques :**

- Les garanties pour investissements ont un taux de couverture de 50 % (crédits excédant 40.000 euro) à 75% (les plus petits). La durée est de 5 ans avec un an de franchise. La commission est de 1,5%.
- Les garanties pour la modernisation industrielle peuvent aller jusqu'à 400.000 euro pendant 8 ans avec 3 ans de franchise.
- Les garanties pour achat de terres sont moindres en montant (30.000 euro avec une mise personnelle de l'acheteur de 50%). Mais la durée peut être de 10 ans avec une franchise de 3 mois.
- Les risques à l'exportation sont protégés jusqu'à 85% de la perte résultant d'événements politiques ou commerciaux. La commission est fixée au cas par cas.

On voit donc que les paramètres de partage des risques peuvent être modulés selon diverses politiques internes.

### Un partenariat de risque entre prêteur et garant exige aussi les précautions suivantes :

1. Hormis le cas de la garantie de portefeuille<sup>33</sup>, il convient de préciser la ligne de crédit sur laquelle porte la garantie et d'établir que la garantie ne porte pas sur un crédit déjà octroyé par le prêteur. Faute de quoi, l'établissement de crédit pourrait octroyer de nouveaux crédits qui se substituent à des crédits plus anciens en souffrance, et se décharger alors du risque aux dépens du garant.
2. Pour les crédits à remboursement échelonné, tels des crédits d'investissements à terme, la garantie doit se réduire au montant effectivement dû à chaque échéance du programme. Pour des crédits sans terme fixe, la garantie doit être limitée dans le temps, quitte à être reconduite.

<sup>32</sup> La subrogation est la reprise des droits du prêteur par le garant, lui donnant le droit de poursuivre un recours sur base des droits cédés.

<sup>33</sup> la garantie de portefeuille autorise un établissement de crédit à faire entrer dans la garantie, sans approbation préalable du mécanisme de garantie, tous les crédits qui remplissent certains critères, cf. section 2.2.2 infra

3. Sauf exceptions, éviter d'octroyer d'avance des garanties pour des crédits qui relayent des crédits garantis venus à échéance : si une nouvelle opération s'ouvre avec un nouveau but, il faut reprendre une décision.
4. Ne pas octroyer des garanties à des entreprises déjà en difficulté. **Les garanties peuvent compenser des carences de sûretés, mais pas des carences de viabilité/rentabilité commerciale**<sup>34</sup> (cf. 2.3 infra).
5. Il est impératif que le sinistre, déclenchant une obligation d'indemnisation de la part du système de garantie, soit très clairement défini d'avance. Les imprécisions dans la définition des critères et indicateurs de réalisation de la garantie sont facteurs de perte de confiance des établissements de crédit envers le système de garantie.
6. Dans les cas d'un taux de garantie assez élevé, par exemple 80 %, le système de garantie doit, même en « loss sharing », prendre des précautions pour éviter que l'établissement n'esquive de porter un risque effectif. Ainsi, l'établissement de crédit peut essayer de réduire son risque résiduel de perte au moyen de marges d'intérêt très élevées. Le garant doit donc, dans des cas de couverture élevée, vérifier que les marges de l'établissement de crédit restent normales, d'autant que la prime de risque de ce dernier est amoindrie par la couverture externe.

Il convient de tenir compte de ces précautions autant que possible dans le contrat de garantie passé entre prêteur et garant (voir aussi sections 3.5.4 et 3.5.5 infra).

Certains systèmes de garantie peuvent accorder un titre de garantie/ de cautionnement au bénéficiaire/ demandeur de crédit (entrepreneur, institution de microfinance) au lieu (ou avant) de conclure un contrat avec l'établissement de crédit. Le bénéficiaire/emprunteur pourra ensuite présenter le titre de garantie à l'établissement de crédit comme sûreté. Une précaution toutefois : dans le cas d'émission d'un titre par le garant sans contrat préalable avec l'établissement de crédit, il convient de bien préciser les conditions sous lesquelles la garantie est valable juridiquement.

#### **Il y a donc deux canaux pour mettre en rapport l'entrepreneur et le garant :**

- à travers le canal du prêteur, consulté en premier lieu et qui prend une décision sous réserve d'accord du garant avant de manifester son accord au client et de libérer les fonds,
- en direct auprès du candidat emprunteur, le prêteur étant visité après la décision du garant et se prononçant sur base d'une garantie partielle déjà acquise et d'un dossier déjà constitué.

<sup>34</sup> Linda Deelen & Klaas Molenaar (2004), « guarantees cannot possibly turn a bad investment into a viable one », p. 7

## 2.2 Intégration des systèmes de garantie dans le secteur financier

On a vu clairement la similarité de risque dans l'octroi d'une garantie ou d'un crédit. Dans les deux cas, il y a le risque de défaut, donc de perte. Le terme technique est « **risque de contrepartie** ». Pour les professionnels, l'instrument de la garantie est un cas spécial des « crédits (ou engagements) par signature » (avals), comme les crédits documentaires et les crédits stand-by.

### Les crédits de signature

Les « crédits par signature » se distinguent des autres formes de crédit dans la mesure où ils n'impliquent aucune mise à disposition immédiate de fonds, mais seulement un versement éventuel de fonds ultérieurement. Dans le cas de garanties, les garants déboursent des fonds aux établissements de crédit dans les cas de sinistres (crédits impayés) bien définis par les contrats.

Vu la similitude des risques, comme l'octroi de crédits, l'octroi de garanties de crédit exige une analyse professionnelle (cf. 2.3 infra) et une gestion des risques rigoureuse (cf. 2.4 infra). Trop souvent des **fonds de garantie** ont été créés en dehors du secteur financier, sans staff professionnel. **Il est préférable de créer de tels fonds en tant qu'institutions financières** (pour plus de détails voir chapitre 3) **ou intégrés dans une institution financière professionnelle** (cf. 2.7.3 infra). Quelques conclusions sont décrites dans ce qui suit et dans les sections 2.3 – 2.9 infra.

### 2.2.1 La réglementation prudentielle

Les sociétés de garantie revendiquent une place sur l'échiquier des institutions financières spécialisées. Leur positionnement dans le secteur financier est reflété dans certains pays par l'alignement de leur **réglementation prudentielle** sur celle des banques.

### La réglementation prudentielle

Dans presque tous les pays, les banques se voient soumises à une réglementation dite « prudentielle ». Elle vise à protéger les épargnants qui confient leurs avoirs à une institution financière, ainsi que les autres institutions de marché avec lesquels l'établissement fait des opérations réciproques d'achat et de vente d'argent.

Décrétée par l'Etat/ la Banque Centrale, la réglementation prudentielle vise la sécurité et la stabilité, entre autres, par des normes minimales de fonds propres et de liquidité. Ces normes sont appelées « **règles prudentielles** ».

Ces normes sont exprimées sous forme de principes et de « ratios » à respecter par les établissements de crédit. Un des plus importants (le R.A.R ou Risk Asset Ratio) prescrit un adossement du volume des risques de contrepartie encourus (crédits octroyés, engagements acceptés, ...) à un minimum de fonds propres de x % de leur valeur. Grossièrement, si ce pourcentage est de 8 % un volume de crédits octroyés de 100 millions exige au moins 8 millions de fonds propres.

#### Deux conséquences peuvent être soulignées :

- D'une part, l'expansion du total des risques de contrepartie est strictement limitée. Par exemple, un établissement de crédit dispose de 200 millions de fonds propres. Avec un taux d'adossement en fonds propres de 8 %, il peut octroyer des crédits de 2,5 milliards au maximum ( $200 \times 100 / 8$ ). S'il veut aller au delà il lui faut d'abord mobiliser des fonds propres supplémentaires.

- D'autre part, l'adossement nécessaire en fonds propres de chaque crédit en renchérit le coût car, parmi les moyens financiers de la banque, les fonds propres sont normalement les plus coûteux pour la simple raison que les actionnaires exigent des dividendes plus élevés que les taux d'intérêt.

Dans l'accord international de « **Bâle II** » intervenu en 2004 entre Banques Centrales<sup>35</sup>, il a été convenu de moduler les exigences en fonds propres selon le niveau du risque. Il dépend de la nature des débiteurs (prêter à un Etat peut être moins risqué que prêter à une entreprise<sup>36</sup>) et de la nature des sûretés constituées (prêter sur base d'une hypothèque est moins risqué que prêter sans sûreté). Ainsi, Bâle II a reconnu la capacité pour la garantie d'apporter aux partenaires prêteurs une pondération favorable de leur portefeuille de crédits garantis aux PME<sup>37</sup>. Les conditions essentielles pour jouir de cet avantage dans les pays de l'Union Européenne<sup>38</sup> sont que la garantie délivrée soit qualifiée de directe, d'explicite, d'inconditionnelle, que la garantie soit payée au prêteur dès la mise en défaut de l'emprunteur et que la société de garantie ait une solvabilité propre reconnue soit par un rating élevé (A- au moins), soit par sa dépendance à un Etat- propriétaire avec une bonne qualité de risque.

Il en résulte un allègement du besoin en fonds propres de l'établissement de crédit-partenaire.

**Lorsqu'elle bénéficie de cet effet, la société de garantie additionne un second rôle à celui, originel, d'être un « fonds externe de provision pour risque crédit » : elle devient un outil d'économie des fonds propres des établissements de crédit.**

A l'instar des règles prudentielles pour les banques, des règles prudentielles peuvent aussi être édictées pour des institutions financières sujettes à un risque systémique, institutions de microfinance, et sociétés de garantie.

L'intégration des systèmes de garantie dans le système financier par la réglementation prudentielle peut aussi se faire par une législation spécifique, solution adoptée par un certain nombre de pays.

**Cette législation, pour autant qu'on suive le schéma général proposé en Belgique ou en Italie, décrit :**

- les conditions d'admission d'une société dans le réseau des « sociétés de garantie » et en protège l'appellation
- les qualifications professionnelles requises des dirigeants
- les conditions économiques du fonctionnement (solvabilité, liquidité, provisionnement...)
- les mécanismes de suivi, de contrôle et les sanctions.

De manière similaire à une réglementation bancaire sensu stricto, ces mesures visent, par le contrôle prudentiel, à veiller à la « soutenabilité financière » des sociétés de garantie par le respect de conditions générales strictes. Elles fournissent un pilier à la confiance entre les partenaires et évitent un risque systémique qui serait causé par la défaillance des garants.

Le caractère manifestement financier des sociétés de garantie s'exprime encore par leur organisation interne, par les outils utilisés (politiques et techniques pour la décision et le suivi des risques, contrôle interne, audit externe...).

Enfin, leurs documents comptables de synthèse – bilans et comptes de résultats - se lisent souvent comme des rapports bancaires au point de vue de l'information produite et certifiée par un réviseur externe.

35 Comité de Bâle de supervision bancaire (2006)

36 Des événements récents montre que les risques souverains ne peuvent pas, non plus, être sous-estimés.

37 Banque des Règlements Internationaux, Comité de Bâle sur le Contrôle bancaire (2006), n° 218, 273 s. Bâle III (2011), quoique concerné par la quantité et la qualité des fonds propres, n'apporte pas de changement aux grands principes.

38 Union Européenne 2006.

## 2.2.2 Des états financiers spécifiques

Les autorités de contrôle étant très vigilantes vis-à-vis du secteur financier, elles prescrivent normalement des règles spécifiques pour la tenue de la comptabilité de ces institutions. En outre, dans la plupart des pays elles tiennent les états périodiques sous l'approbation de cabinets d'audit externe et elles les centralisent dans des bases de données. Il en va de même des sociétés de garantie.

Les normes comptables sont destinées à standardiser les modes opératoires et à rendre transparentes leurs opérations commerciales et leurs documents de synthèse vis-à-vis des tiers. Les instruments les plus importants sont le bilan (en ce compris les comptes d'ordre) et le compte de résultats.

### Le bilan donne une image du patrimoine d'une entreprise de deux points de vue :

- D'abord, les emplois de fonds énumérés selon une structure déterminée dans les « actifs ».
- Ensuite, la structure du financement de ces actifs est présentée au côté « passif » (les dettes et les fonds propres, mais aussi les « provisions », voir l'Encadré 2.4.1).

**Les actifs** des sociétés et fonds de garantie comprennent la trésorerie, les créances (par exemple des créances envers des preneurs de crédit reçues à titre de subrogation<sup>39</sup>, après une indemnisation du prêteur par le garant), les placements et les actifs immobilisés. Les placements de liquidité forment la masse des actifs.

### Le passif du bilan montre le financement des actifs, à savoir

- les fonds propres (capital, réserves et report à nouveau) et les quasi-fonds propres (dons et subsides qui ont acquis un caractère définitif)
- les dettes (y inclus celles envers des établissements de crédit par suite de mises en jeu de garanties).

Par ailleurs, il y a les provisions pour risques (= des dettes probables<sup>40</sup> envers des banques, résultant de crédits tombés en souffrance<sup>41</sup>) et des provisions générales qui ne sont pas affectées à un risque particulier et qui s'assimilent au Fonds Interne de Sécurité d'un établissement de crédit et, par voie de conséquence, aux fonds propres Tier 2<sup>42</sup>.

### Un bilan d'une société de garantie pourrait avoir la structure simple suivante :

Actifs		Passifs	
Caisse et comptes bancaires	... Mio	Dettes à court terme, y.c. appels à indemnisation des prêteurs	... Mio
Créances à court terme	... Mio	Provisions <ul style="list-style-type: none"> <li>■ générales</li> <li>■ spécifiques (pour pertes probables ou autres charges)</li> </ul>	... Mio
Placements à plus d'un an	... Mio	Fonds propres	... Mio
Biens corporels et immobilisations	... Mio	Résultat	... Mio

**Les garanties octroyées ne figurent pas au bilan**, dans la comptabilité classique. Elles représentent certes le siège des risques potentiels futurs. Pourtant, il ne s'agit pas de dettes tant qu'elles ne sont pas appelées ou « mobilisées » par les établissements de crédit. Il s'agit d'engagements qui apparaissent en « hors bilan ».

Or, la norme comptable internationale (IAS) 39, publiée en 2005 par l'International Accounting Standards Board (IASB) requiert de l'émetteur de garanties qu'il présente les contrats de garanties financières à leur « juste valeur ». La littérature professionnelle considère comme possibles une valeur brute ou une valeur nette. En comptabilité « brut », la valeur actuelle des primes de garantie à recevoir figurent en actif du bilan et l'engagement de garantie en passif. La méthode « net » permet, comme en comptabilité traditionnelle, des valeurs nettes nulles si les termes sont équivalents et tant qu'il n'y a pas d'évidence du contraire (IAS 39, Annexe A, AG 4 (a)<sup>43</sup>, <sup>44</sup>. Après que le traitement à leur juste valeur des instruments de prêts -y compris les garanties- eut encouru de la critique<sup>45</sup>, l'IASB a adopté une nouvelle norme - IFRS 9 - qui doit remplacer l'IAS 39 à partir de 2015<sup>46</sup>.

Dans la pratique, le traitement comptable des garanties émises n'est pas uniforme. Dans l'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UMEOA), par exemple, les garanties sont comptabilisées en Chapitre 9 du Référentiel Comptable et pas dans le bilan (mais bien hors bilan).

Les garanties qui seront probablement appelées en paiement vu la situation du prêt doivent être dotées de provisions, tant dans les normes traditionnelles que dans les normes IAS<sup>47</sup>.

#### Le compte de résultats comporte classiquement les « charges » et les « produits »

Charges		Produits	
Frais de personnel	... Mio	Intérêts et dividendes sur placements financiers	... Mio
Frais généraux			
Amortissements sur actifs corporels	... Mio	Commissions de garantie	... Mio
		Primes de risque de garantie	
Dotations aux provisions et pertes	... Mio	Revenus divers	... Mio
<b>Bénéfice</b>	... Mio	Récupérations sur sinistres	... Mio

39 Substitution légale d'un créancier par un autre. Par exemple après indemnisation d'un établissement de crédit par un mécanisme de garantie, ce dernier devient ensuite titulaire de la créance impayée.

40 voir l'Encadré à la section 2.4.1

41 à préciser ultérieurement

42 admis par Bâle III jusqu'à 1,25 % des actifs pondérés par les risques

43 IFRS 2011, IAS 39

44 cf. Kuhn & Scharpf (2006), paras 47, 1322, 1323

45 Par ex. Basel Committee on Banking Supervision (2009), p. 1

46 pour plus d'information, voir par exemple KPMG (2010) et Ernst & Young (2012)

47 IAS 39.47 (c)

**Les produits des sociétés/fonds de garantie sont de quatre sortes :**

- les revenus de l'exploitation composés des primes de garantie pour la partie affectée à l'exercice en cours<sup>48</sup> et les commissions éventuelles d'examen de dossier ou de suivi des engagements
- les revenus financiers qui sont générés par les intérêts et commissions sur les placements financiers
- les revenus divers parmi lesquels les éventuels subsides reçus
- les revenus liés à des récupérations sur sinistre reçus après leur indemnisation.

**Les charges des sociétés/fonds de garantie sont de deux ordres :**

- les charges d'exploitation : salaires, loyers, marketing, amortissements corporels et autres qui correspondent au fonctionnement de l'institution
- les charges inhérentes au métier de garant qui sont des provisions et des pertes. On en verra ultérieurement le mécanisme au chapitre 2.4.1.

Sur le plan comptable, les provisions s'établissent par débit du compte de résultat vers un compte de passif du bilan. Si un paiement d'indemnisation du prêteur se produit, il est opéré par débit du compte banque et crédit du compte de provision. Si un compte douteux et provisionné redevient sain et standard, le compte de provision est débité vers un compte de résultat « reprise de provision ».

De ceci, on conclura que les pertes sur garanties ne se voient pas nécessairement par le compte de résultat mais plutôt par la variation du compte de bilan « provision individualisées pour risques ».

Pour chacun des postes, il est nécessaire d'avoir un mode standard d'évaluation à reprendre dans la publication des comptes annuels avec les états financiers détaillés, les éléments de « Corporate Governance » et les activités de l'année.

<sup>48</sup> Il peut arriver que la commission de garantie soit perçue lors de l'octroi pour toutes les années de garantie. Dans ce cas, il convient de ventiler le montant entre sa partie affectée à l'année échue et la partie relative aux années ultérieures qui se retrouve dans un poste de provision.

<sup>49</sup> André Douette (2003), p. 48

<sup>50</sup> traduit de : Banque de Règlements Internationaux (2009), p. iii

<sup>51</sup> voir par exemple: Suhlrie (2006), page 717

## 2.3. Octroi de garanties à des projets viables et selon une analyse professionnelle

Dans la pratique, les systèmes de garantie de type « détaillants » effectuent eux-mêmes les analyses des dossiers de crédit, à côté de l'établissement de crédit. Ce n'est pas nécessairement un double emploi inutile car la plus-value réside dans leur proximité aux clients et à travers la « présence de représentants d'entrepreneurs dans les comités d'engagement [des systèmes de garantie], y apportant une vision différente du banquier »<sup>49</sup>. Les chercheurs Francesco Columba et al. vont même plus loin en affirmant que „nos constatations sont compatibles avec l'opinion que les institutions de garantie mutuelle sont meilleures que les banques pour analyser et suivre des emprunteurs « opaques »<sup>50</sup>.

**Quand il y a double examen au cas par cas par le garant et le prêteur, il convient que le regard porté par les deux analyses soit différent.** Le banquier va normalement considérer les données de base habituelles de l'analyse financière et les prévisions du plan d'affaires. Le garant va pondérer davantage les éléments qualitatifs du dossier : la formation et la motivation du demandeur, la compatibilité du dossier avec les éléments d'économie locale (clientèle, concurrence, prix, technologie). Il apporte une réponse qui tient davantage compte des aspects immatériels ou intangibles du dossier. Par cette différence d'approche, la **complémentarité d'analyse** ne sera pas un filtre supplémentaire menant à un refus mais une aspiration supplémentaire vers l'octroi du crédit.

Dans d'autres cas, le système de garantie n'effectue pas lui-même d'analyse des dossiers individuels de crédit/garantie au temps de l'octroi de crédit. Un cas de figure est celui de la **garantie de portefeuille**. Elle est utilisée pour la couverture automatique d'un volume prédéfini de prêts consenti par un prêteur. Toutefois, le garant conserve un contrôle en imposant que ce pool de transactions réponde à des critères fixés par lui : le pourcentage de couverture maximum, la taille de la garantie, le cas échéant le but du prêt, la structure financière minimale de l'emprunteur, une diversification du portefeuille selon les branches et des standards minimum d'analyse<sup>51</sup> assurant la viabilité ex ante des projets financés ...

**Voici par exemple le cas système de garantie de portefeuille en Palestine, avec des particularités qui reflètent la situation très difficile vécue par les petits entrepreneurs du pays**

Etape	Description
1	<b>Demande de crédit</b> : des clients auprès de l'IMF (ACAD ou ASALA)
2	<b>Décision de l'IMF</b> : approbation du prêt par le Comité Crédit (hebdomadaire).
3	<b>Notification</b> : L'IMF présente au garant le portefeuille à couvrir
4	<b>Réception chez le garant</b> : La liste est signée pour accusé de réception, en deux copies, dont une pour l'IMF). Elle reprend les éléments : n° du prêt, nom, localisation, type de projet, montant approuvé, durée, statut social, sûretés constituées, date de demande, date d'approbation par l'IMF et commentaires.
5	<b>Octroi du prêt</b> : l'IMF octroie et débourse le crédit
6	<b>Notification des retards</b> : en cas de retards de paiement, l'IMF met en place ses politiques habituelles de recouvrement. l'IMF peut faire appel à la garantie en prouvant que le processus de remboursement forcé a été lancé sur les sûretés constituées (par exemple, la lettre de change a été envoyée à un avocat avec les sûretés et le contrat de crédit. Auparavant, deux visites ont été rendues à l'emprunteur par l'IMF et la banque a certifié le non-paiement

**7 Circonstances particulières relatives à l'éligibilité de la dénonciation du prêt :**

La baisse prévue du pouvoir d'achat créée par l'arrêt, par Israël, des taxes sur le revenu ou le boycott financier de la Palestine,

- Restrictions sur les exportations (en dépit d'un contrat signé avec Israël ou avec des clients internationaux),
- Preuve objective que le projet initié par l'entrepreneur a été détruit,
- Entrepreneur emprisonné pour des raisons politiques pour plus de deux mois. Meurtre de l'entrepreneur ou d'un membre de sa famille pour des raisons politiques,
- Couvre feu de longue durée (survenant après l'octroi du prêt) ou isolement de la région avec des conséquences économiques évidentes : processus de production arrêté ou production ne pouvant être vendue en raison de la fermeture des marchés (spécialement pour les produits agricoles),
- Confiscation de la terre où s'établit le projet.

**8 Appel à garantie :**

1. L'IMF envoie tous les 3 mois la liste détaillée des clients et la balance des soldes impayés avec le montant global à payer. La société de garantie a un mois pour revoir la liste et peut, durant cette période, investiguer sur la bonne foi des informations de la liste.
2. Après un mois, l'IMF est autorisée à réclamer le montant au Credit Guarantee Secretariat, avec copie à la société de garantie
3. Le garant dispose d'une semaine pour faire valoir son approbation, son refus ou les discordances.
4. Le montant approuvé est payé immédiatement.
5. Le montant sur lequel il y a désaccord est mis en discussion entre l'IMF, le garant et le secrétariat du Trust (Credit Guarantee Secretariat). En cas de nouveau désaccord, la dernière décision est dans les mains du secrétariat.

Dans tous les cas, il faut veiller à effectuer une analyse professionnelle de la perte potentielle probable. Le principe est que les garanties doivent être octroyées uniquement en faveur de projets qui seront probablement<sup>52</sup> viables. Les garanties peuvent compenser des carences de sûretés, mais pas des carences de viabilité/rentabilité commerciale.

Il y a des exemples très sophistiqués, comme la FINNVERA en Finlande, pour qui plus de 100 business analystes effectuent des ratings et des estimations de probabilités de défaut dans chaque cas. Bien qu'une telle sophistication excède les ressources de la plupart des systèmes de garantie, on se méfiera aussi des méthodes trop simplistes. Il n'est pas envisageable non plus d'adopter des méthodes trop avancées du type rating<sup>53</sup>. Il convient donc de formaliser les critères de décision, de les utiliser systématiquement, d'en conserver les réponses pour chaque cas et de vérifier en cas de défaut ce qui n'a pas marché. On entre ainsi dans un processus d'apprentissage qui, à la longue permet d'adopter progressivement une méthodologie de « scoring »<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> pas seulement dans des conditions favorables

<sup>53</sup> dans l'acception de l'Accord Bâle 2, le rating est une technique qui permet d'évaluer à priori les valeurs en % des paramètres de pertes (P.D, la Probabilité de défaut et L.G.D., la perte en cas de défaut) lors de la demande et, en outre, d'actualiser ces valeurs au moins une fois par an. La méthode utilisée pour arriver à ces évaluations n'est pas prescrite. Si elle est laissée à l'initiative du prêteur, elle fait par contre l'objet d'un contrôle par le superviseur bancaire qui évalue sa précision comme instrument de prévision. La valeur de PD et LGD permet aux établissements financiers qui pratiquent l'approche avancée d'imputer chaque item du pool de crédit dans un portefeuille spécifique qui demande un certain volume de fonds propres.

<sup>54</sup> Le scoring permet à l'analyste de classer systématiquement et statistiquement les clients selon leur risque financier. Il consiste à définir des critères de décision –qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs– de façon limitative, de prévoir les possibilités de réponse et de donner à chacune un certain nombre de points. Au bout du questionnaire, la demande a reçu x points. Selon la ligne de discrimination fixée par le prêteur, la demande est acceptée ou rejetée. Beaucoup de scoring prévoient qu'au delà d'une application mécanique, une intervention humaine reste possible pour „corriger“ le système.

## Sensibilité conjoncturelle des sociétés de garantie

Les systèmes de garantie sont en principe moins sensibles que les banques aux illusions provoquées par le gonflement artificiel des valeurs des sûretés/collatéraux dans des périodes de surchauffe de l'économie ou de bulles spéculatives.

La période qui précède l'arrivée de ces gonflements est propice à des octrois excessifs de crédit (voir la crise financière asiatique de 1997/98 ou la crise financière aux Etats-Unis 2007/8). La période qui suit le choc est souvent marquée par un crédit crunch et par des récupérations plus faibles sur les actifs des débiteurs défaillants.

En Europe, après les crises de 2001 et de 2007, on a pu observer que chaque système national de garantie avait pu poursuivre la progression de ses encours alors que l'industrie du capital risque s'effondrait simultanément.

Pourtant, les systèmes de garantie se méfieront également d'un optimisme excessif alimenté par une surchauffe de l'économie. Au séminaire de l'Association Européenne du Cautionnement Mutuel en 2006 sur la prévention et la solution des défauts dans les sociétés de garantie, une étude anglaise a été mentionnée qui observait que les garanties octroyées au pic de la conjoncture étaient celles qui génèrent le plus fort taux de perte.

**Outre l'analyse qualitative, quelques systèmes de garantie s'assurent aussi du respect des engagements contractuels pris par l'emprunteur. Des exemples de tels engagements sont :**

- le respect de certains ratios, comme un taux maximal d'endettement
- le versement préalable des fonds propres de l'emprunteur avant les fonds du crédit garanti pour financer l'opération envisagée
- l'interdiction faite à l'emprunteur de privilégier ses prélèvements privés sur la rentabilité de l'entreprise avant d'avoir effectué le paiement des intérêts et les remboursements du crédit garanti
- la soumission à l'approbation de l'établissement de crédit et /ou du système de garantie des projets d'investissements à partir d'une certaine taille.

© KfW



Enfin, un travers à proscrire absolument est « le trafic d'influence » : l'organisation du système de garantie sera déparasitée de toute intervention externe visant à favoriser l'un ou l'autre cas protégé. Un seul premier cas suffit pour qu'un second se présente ...

### Un système ouvert aux influences

S'ouvrant à l'économie de marché, un pays européen décida de créer un fonds public de garantie aux crédits des PME. Malheureusement cette construction n'avait pas été rendue imperméable aux influences externes favorisant telle ou telle demande indépendamment de la valeur intrinsèque des projets.

La pénalité fut double.

Dans l'immédiat, le système a dû être arrêté.

Ultérieurement, quand une construction plus robuste fut re-lancée, les banques avaient perdu confiance et le démarrage fut très laborieux.

Il peut être opportun de **distinguer le Comité des Engagements des organes statutaires tels le Conseil d'Administration**. Le dernier effectue son travail statutaire mais n'intervient pas dans les décisions de garantie où on trouve des experts indépendants et des représentants de milieux professionnels agissant à la majorité, ou mieux en consensus.

L'exigence de limiter les garanties à des seuls projets viables tient particulièrement aux cas où l'Etat appuie (par exemple par des contre-garanties, cf. chapitre 2.11 infra) ou octroie lui-même des garanties. Les programmes publics de garantie surtout doivent prévoir des procédures professionnelles d'analyse des crédits à garantir, limitant l'intervention publique à des projets justifiant une viabilité commerciale. Par exemple, en Allemagne, si l'Etat fédéral entend octroyer une garantie, il lui faut un avis favorable basé une analyse des risques réalisée par compagnie d'audit externe.

## 2.4 Une rigoureuse gestion des risques

Quels risques jouent dans la pratique des dispositifs de garantie ? La vue d'ensemble qui suit s'inspire en partie du « Risk Management Framework for Microfinance Institutions » publié par la Société allemande de Coopération Technique (GTZ, actuellement GIZ)<sup>55</sup>, en se concentrant sur les risques particuliers des systèmes de garantie, et notamment les sociétés de garantie<sup>56</sup>. Dans la pratique des systèmes de garantie il est important de se rendre compte de tous les risques qui peuvent menacer leur survie et de développer des stratégies pour les maîtriser.

**Il s'agit notamment des risques suivants :**

1. **le risque de contrepartie** portant sur la possibilité de défaillance des crédits individuels garantis ;
2. **le risque de portefeuille**, résultant dans une menace suite à une composition du « portefeuille des engagements de garantie » non – ou pas assez – diversifiée ;
3. **le risque de liquidité**, signifiant que des appels à indemnisation inattendus de la part des établissements de crédit peuvent dépasser les moyens liquides d'un système de garantie ;
4. le risque de marché, portant sur la valeur des placements ;
5. **le risque opérationnel**, portant sur l'informatique, sur la fraude, la corruption et d'autres infractions ;
6. **le risque d'erreur de stratégie**.

Le défi des systèmes de garantie, tant société que programme de garantie, est de maîtriser tous ces risques. Les programmes publics et paraétatiques de garantie maîtriseront surtout les risques No 1, 5 et 6; leur gestion des risques montre des particularités qui seront traitées au chapitre 2.11.

La gestion des risques des sociétés et des fonds privés de garantie figurera ici au premier plan.

**La maîtrise des risques, étudiée dans les parties qui suivent, exige surtout :**

- une évaluation des risques de contrepartie avant leur octroi, leur partage avec l'établissement de crédit et leur gestion (voir chapitre 2.1 et section 2.3.2)
- des précautions sur le plan de la comptabilité des provisionnements, traitées à la section 2.4.1
- des fonds propres suffisants, section 2.4.2
- la limitation du volume maximal de garanties à octroyer (2.4.3)
- une diversification des risques de contrepartie (2.4.4)
- une limitation du nombre de « grands débiteurs » (2.4.5)
- une bonne gestion de la trésorerie/liquidité (2.4.6)
- la maîtrise des « risques opérationnels », y inclus des garde-fous contre la corruption (2.4.7)
- un système pour la maîtrise du risque total, comme tâche générale du management (2.4.8).

Une section séparée traitera de la garantie du crédit agricole qui exige une approche spécifique (voir 2.5).

<sup>55</sup> *MicroFinance Network & Shorebank Advisory Services (2000)*

<sup>56</sup> *Seuls quelques aspects essentiels peuvent être traités ici; pour une présentation plus détaillée veuillez consulter, par exemple, Calvet (2002).*

## La maîtrise des risques – le cas d'ASKINDO en Indonésie

En Indonésie, la société de garantie ASKINDO fut fondée en 1971. A ce moment, les banques étaient obligées de garantir l'intégralité de leur portefeuille de crédits PME auprès de ce garant externe.

### Diverses faiblesses observées du mécanisme ont par la suite conduit à une série d'améliorations destinées à mieux maîtriser le risque :

- l'assurance obligatoire fut levée et Askrindo se réserva de choisir les banques ayant une expérience et une réputation dans le segment du marché visé,
- la diversification des secteurs économiques bénéficiaires fut maintenue mais des secteurs « rouges » furent signalés,
- la diversification géographique des interventions fut maintenue, mais certaines régions où la sécurité n'était pas assurée furent exclues,
- un produit de couverture partageant 50/50 le risque avec le prêteur fut créé,
- le nombre de crédits avec une couverture de 100% fut drastiquement limité,
- une délégation de décision pour des montants réduits de prêts fut décidée tandis que les demandes plus importantes étaient revues par le garant avant décision,
- le taux de prime fut basé sur le risque ainsi que sur l'historique de la performance du prêteur
- la coopération avec les organismes internationaux organisa le partage des risques pour des portefeuilles particuliers (microfinance et pêcheries).

### 2.4.1. Précautions sur le plan des provisions

#### La rationalité

Prenons le cas suivant : en 2008, un prêt d'une durée de cinq ans à remboursements périodiques a été garanti. L'entreprise bénéficiaire encourt des pertes en 2009 et 2010 et rembourse d'une manière irrégulière. Fin 2010, l'établissement de crédit informe la société de garantie que le crédit est considéré « en sinistre », mais ne fait pas encore appel à une indemnisation. Evidemment, il y a dans ce cas une probabilité considérable que la garantie soit appelée un jour, nécessitant un versement d'indemnisation à l'établissement de crédit.

Serait-il rationnel de comptabiliser une perte seulement au moment du versement, par exemple en 2012 ? La conséquence d'une telle comptabilisation différée serait que les fonds propres, donc la base principale pour l'octroi de nouvelles garanties, resteraient inchangés entretemps. En plus, des états financiers auraient été présentés d'une façon trompeuse sur la solvabilité de la société. En pratique, les principes élémentaires de bonne gestion stipulent que les pertes probables doivent diminuer les fonds propres dès l'émergence d'une probabilité de perte. **Les provisions permettent cet ajustement de valeur.**

#### Des provisions adéquates reflètent les risques réels et latents<sup>57</sup>.

La base d'une méthode efficace est de mettre en place un échange d'informations régulier avec les établissements de crédit de façon à apprendre aussitôt que possible des sinistres possibles exprimés soit par des retards de paiement sur le compte, soit par des informations avérées sur le mauvais état de santé économique de l'emprunteur.

Dans les pays qui n'exigent pas de provision forfaitaire (ou « générale ») à hauteur des probabilités historiques de pertes, une telle provision forfaitaire devrait être néanmoins être comptabilisée (si elle est permise par la loi ou la réglementation) par une méthode empirique.

<sup>57</sup> « Plus importantes que les fonds propres sont des provisions appropriées pour pertes sur crédits... Si ces provisions sont correctes et suffisamment élevées, le capital et les réserves représentent exactement le coussin supportant les prêts à caractère douteux et les autres risques » Giehler (1999), p. 34

**Le provisionnement pour risque de crédit couvre donc deux acceptations :**

- une **acceptation générale** parce qu'il se conçoit que tout engagement de garantie peut devenir douteux. Un provisionnement général ou forfaitaire sur portefeuille s'indique. C'est une provision générale, non-individualisée qui normalement suit l'évolution de la probabilité de perte historique de l'institution. Elle tient compte de l'existence de provisions individuelles.
- quand un **risque individuel** se détériore, les comptes de crédits tenus par le prêteur indiquent des retards de paiement. Il importe alors pour le garant, dûment informé, d'isoler le débiteur dans une rubrique particulière des comptes hors bilan (les compte d'ordre<sup>58</sup>) et de prévoir une couverture au cas par cas.

Les réglementations nationales de nombreux pays prescrivent les éléments constitutifs des dotations aux provisions individuelles des institutions financières ; par exemple une provision est à établir à hauteur de x % pour un impayé après 90 jours. Pour le moins, des normes comptables sont applicables, typiquement la règle qu'une provision individuelle est à constituer si un sinistre a une probabilité d'au moins de 51 % (« more likely than not »<sup>59</sup>).

Dans le cas des provisions générales, les normes nationales sont – dans la plupart des cas – moins contraignantes. Ce manuel préconise l'observation du Principe 5 du document « Sound credit risk assessment and valuation for loans » du Comité Supervision de Banques de Bâle<sup>60</sup> qui exige que le montant total des provisions individuelles et générales d'une institution financière devrait suffire pour absorber les pertes de crédit estimées.

Le niveau du provisionnement individuel dépend de la vulnérabilité de la situation du débiteur. Il va de 20 à 100 %. Le dialogue avec le banquier ou la visite de l'entrepreneur donnent le signal. Le tableau suivant donne un pur exemple d'application « standard » pour une entité de garantie qui effectue un suivi à la fois du compte et de la situation économique de l'entreprise.

A noter que le taux de provision se calcule sur l'exposition réelle au risque : [(le solde débiteur x le % de sûreté/garantie), en tenant compte de récupérations probables évaluées à une valeur conservatrice].

58 pour rappel, les garanties octroyées sont comptabilisées dans des comptes hors-bilan (par ex. des « comptes d'ordre », cf. terminologie en annexe III)

59 cf. IAS (International Accounting Standard) 37, [www.iasplus.com/standard/ias37.htm](http://www.iasplus.com/standard/ias37.htm)

60 <http://www.bis.org/publ/bcbs126.pdf> : « le montant agrégé des provisions pour pertes sur crédits, individuelles et évaluées globalement, doit être suffisant pour absorber les pertes estimées sur un portefeuille de crédits »

La seconde précaution de gestion à prendre est de veiller à ce que les sommes susceptibles d'être versées soient disponibles et liquides (voir section 2.7 infra).

Nombre de jours de retard de paiement	< 31 jours	31 - 60	61 - 90	91 < 180	> 180 jours
<b>Bon standing financier de l'entreprise</b> Provision	Standard 1%	Surveillance 3%	Substandard 20%	Douteux 50%	Sinistre 75 à 100%
<b>La situation financière se détériore</b> Provision	Surveillance 3%	Substandard 20%	Douteux 50%	Sinistre 75 to 100	Sinistre 75 à 100
<b>Situation instable, avec des doutes sur la rentabilité, la solvabilité</b> Provision	Substandard 20%	Douteux 50%	Sinistre 75 to 100	Sinistre 75 to 100	Sinistre 75 à 100
<b>Situation détériorée, non-remboursement probable</b> Provision	Douteux 50%	Sinistre 75 à 100	Sinistre 75 à 100	Sinistre 75 to 100	Sinistre 75 à 100
<b>Irrécouvrable, faillite, sous protection judiciaire</b> Provision	Sinistre 75 to 100	Sinistre 75 à 100	Sinistre 75 à 100	Sinistre 75 à 100	Sinistre 75 à 100

## 2.4.2 Des fonds propres suffisants

### Pourquoi les fonds propres sont-ils importants pour les sociétés de garantie ?

- Seuls les fonds propres peuvent compenser des résultats négatifs causés par des pertes et éviter l'insolvabilité. Les fonds propres se révèlent donc être le « **matelas de sécurité** ». Dès qu'une société n'est plus suffisamment dotée en fonds propres, elle risque de ne pas pouvoir acquitter, à un moment ou autre, toutes ses dettes. Un excédent des dettes sur les actifs d'une société déclenche l'état d'insolvabilité, engendre l'obligation de « déposer le bilan » et de se soumettre à un administrateur judiciaire (qui s'emploiera à minimiser les dégâts aux créanciers).
- En outre, l'environnement financier incite à installer la crédibilité de l'institution vis-à-vis de ses prêteurs. Raison pour laquelle il convient de doter les fonds propres suffisamment et en permanence pour travailler aujourd'hui et demain en pleine confiance avec les partenaires.
- Enfin, lorsque les fonds propres sont investis en placements, ils génèrent un revenu financier qui contribue à la couverture des frais généraux.

61 pour autant que ces garanties ne soient pas couvertes par des contre-garanties

La **réglementation prudentielle** de beaucoup de pays, déjà mentionnée à l'encadrement de la section 2.2.1 supra, prescrit des ratios entre les fonds propres et les risques encourus, c'est à dire les garanties octroyées<sup>61</sup>. Un ratio souvent utilisé est celui prévu dans les accords de Bâle (auparavant appelé « ratio Cooke »), à savoir 8 %.

Abstraction faite de la pondération des risques encourus exigée par Bâle II et III (de plus en plus pratiquée par les autorités prudentielles), le ratio de 8 % signifie qu'un volume de garanties de 100 million exigerait des fonds propres de 8 million.

Or, les gestionnaires des sociétés de garantie peuvent-ils se contenter de respecter ce ratio prudentiel pour déterminer le volume maximal des garanties à octroyer ? La réponse des praticiens à cette question est, la plupart du temps, que non. La raison en est qu'elles sont des normes minimales qui ne sont pas nécessairement suffisantes.

#### Quels sont les risques que les fonds propres devraient couvrir ?

Rappelons que les pertes probables sur crédits/garanties doivent être couvertes par les provisions. Restent donc les pertes non probables, mais possibles, sur garanties. Celles-ci doivent en principe être couvertes par les fonds propres.

Plus précisément, toutes les pertes potentielles ne peuvent être couvertes par des fonds propres. Une société de garantie essayant d'adosser tous les risques à 100 % par des fonds propres ne serait pas soutenable. En pratique on calcule souvent des « valeur à risque » (value at risk, VaR) qui représentent des pertes maximales sous l'hypothèse d'une probabilité de 99 %<sup>62</sup>. Cela revient à dire que VaR est la perte maximale sous la plupart des scénarios possibles, dépassée avec une probabilité très basse (1 %) seulement. Ce coefficient, multiplié par 2 ou 3 pour tenir compte de la critique que les modèles VaR sont souvent trop optimistes<sup>63</sup>, devient une mesure de l'adossement nécessaire en fonds propres.

D'autres risques devront également être couverts par des fonds propres. Pour les sociétés de garantie, il s'agit surtout des risques dits « opérationnels » (voir 2.4.7 infra) et des risques de placement.

Ce manuel qui ne peut pas traiter des méthodes sophistiquées, propose une **approche simple** et courante en pratique **pour déterminer un ratio adéquat entre le total des engagements et les fonds propres : l'emploi du « levier »**. Elle est traitée à la section suivante. Pour le capital initial d'une société de garantie consultez aussi la section 3.3.3.1.

#### Quels capitaux peuvent être reconnus comme « fonds propres » ?

Pour rappel, les fonds propres se composent du capital, des réserves, du report à nouveau, des dons et subsides qui ont acquis un caractère définitif et – de façon limitée<sup>64</sup> – des fonds de provision à caractère général<sup>65</sup>, qui peuvent servir de coussin de sécurité en cas de pertes causées par des défauts imprévus. De leur côté, les pertes prévisibles doivent être couvertes par des « provisions » qui viennent en réduction des fonds propres.

62 Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2006), n° 346. Bâle III rend plus strictes les exigences pour une utilisation du VaR, demandant une « composante VaR en période de tensions », cf Comité de Bâle, n° 100

63 cf. par exemple <http://www.bis.org/speeches/sp101125a.pdf>, p. 13

64 cf. <http://www.bis.org/publ/bcbs128fre.pdf>, para 49 x

65 du type bancaire: Fonds pour risques bancaires généraux, Fonds interne de sécurité

## Les prêts subordonnés

Les prêts subordonnés de donateurs - bailleurs de fonds peuvent-ils être considérés comme fonds propres ? Ce manuel considère que les passifs qui peuvent déclencher une procédure de faillite ne sont pas des fonds propres. Par ce critère, les prêts subordonnés ne sont des fonds propres que pendant une période pendant laquelle ils ne sont pas remboursables.

Une observation essentielle est que les systèmes de garantie qui ne peuvent reposer sur une capitalisation suffisante sont inefficaces.

**Outre les raisons déjà évoquées, cela tient aussi aux faits que :**

- les prêteurs deviennent de plus en plus grands en taille et ont des doutes sur une petite institution qui voudrait jouer le rôle de protecteur de leurs crédits.
- Une société moins capitalisée bute très rapidement sur la limite naturelle à son expansion
- Le portefeuille construit sur base de fonds propres trop faibles ne peut présenter des caractéristiques suffisantes de diversification des risques.
- Le placement des liquidités émanant des fonds propres faibles ne peut générer des revenus financiers suffisants pour couvrir les frais d'exploitation.

## Une opération de recapitalisation

Il peut être difficile, en cours de route, de procéder à la recapitalisation d'une société de garantie.

La société turque KGF fut fondée avec un capital limité apporté à parité par un partenariat public privé et des donations dont celle de la GTZ allemande (aujourd'hui GIZ).

Le plafond du portefeuille ayant été atteint, il s'imposait d'augmenter le capital. Si chaque actionnaire en était convaincu, chacun n'avait pas la même capacité contributive en sorte que l'équilibre de l'actionariat était profondément bouleversé. Finalement, la nécessité prévalut et le capital fut augmenté avec un profond bouleversement interne de la structure de propriété.

Nous pensons qu'une telle difficulté peut être évitée si le capital autorisé de départ est fixé à un niveau supérieur au montant qui est effectivement libéré pour être en ligne avec les besoins de départ. Cf. aussi section 3.3.3.1. Au fur et à mesure que la société se développe, des tranches supplémentaires peuvent être appelées et levées sans interruption de croissance.

© KfW



### 2.4.3 Un « levier » prudent entre volume de garanties octroyées et fonds propres

Dans le métier de la garantie, la relation entre fonds propres et le volume des garanties octroyées est appelée le « levier ». Donc, un levier de 5, par exemple, signifie que les états comptables indiquent au moment 'T' un encours de garanties de 50 et des fonds propres prudentiels de 10.

**Or, le risque effectif dépend de plusieurs facteurs :**

- de la situation générale de l'économie dans laquelle la société de garantie est implantée (inflation, hauteur des taux d'intérêts, stabilité sociale et politique...);
- du type de la garantie (partageant la perte entre prêteur et garant avant ou après l'encaissement des récupérations sur les actifs remis en garantie par le débiteur principal, voir section 2.1.2 supra);
- de la concentration des engagements pris dans une niche trop étroite (selon le secteur, la zone géographique, la situation des entreprises sur leur courbe de vie...);
- de la « granularité », c'est-à-dire la dispersion du portefeuille dans un nombre faible ou élevé de clients garantis;
- de l'intensité d'additionalité qu'on veut donner au système, la qualité des décisions et du monitoring
- du terme des engagements (crédits courts, revolving ou crédits d'investissement de longue durée);
- de l'existence éventuelle d'un mécanisme de contre-garantie par un organisme tiers (les contre-garanties diminuent le risque de la société de garantie).

Pour déterminer le levier il convient de tenir compte du risque effectif découlant d'un encours de garanties. En pratique, dans le cas d'un type de garantie « loss-sharing » (voir section 2.1.2 supra), d'indices équilibrés de concentration et l'absence de contre-garanties, un levier de 5 est souvent considéré approprié. Dans la phase de lancement le levier devrait être plus bas et progressif (2 – 3). Pour un système « mûr », avec un portefeuille bien diversifié, un groupe d'experts européen a estimé raisonnable un levier de 6 – 7<sup>66</sup>.

**Répetons que la gestion du levier est un outil de gestion à adapter au cas par cas. Quatre observations :**

- Une première note est que le levier dépend du fond général de bonne santé du marché visé. Est-il très fragile et vulnérable qu'il faudra être prudent et attentif... La conjoncture est-elle juste en dessous du pic qu'il faut augmenter les mesures de précaution car la phase du repli va menacer les affaires les plus récemment aidées, qui n'ont pas encore stabilisé leur situation sur un pallier de sécurité...
- Une seconde observation de la réalité indique que les garanties importantes en valeur financière sont plus vulnérables que les petites et, évidemment, qu'elles sont plus destructrices des fonds propres du garant. **Une forte « granularité »<sup>67</sup> du portefeuille est toujours recommandée.**

<sup>66</sup> source: EU BEST Report (2005) p. 23

<sup>67</sup> dans un tel portefeuille, les risques individuels sont petits par rapport au volume total du portefeuille, et aucun risque n'a une taille « large » (cf. J. Bessis 2010, p. 214)

- **Une répartition adéquate du portefeuille entre secteurs économiques variés est aussi un atout.** Il fut un temps où les sociétés de garantie étaient purement mono-sectorielles : accessibles seulement aux garagistes, au secteur de tourisme ou au secteur agricole ! Une crise dans cet univers fermé est dévastatrice : imaginons le secteur de l'imprimerie ou de la photographie soumis à des évolutions technologiques qui déclassent purement et simplement bon nombre d'opérateurs. Ou le secteur du tourisme touché deux ans de suite par des conditions climatiques défavorables. Le raisonnement tenu pour les secteurs s'applique aussi aux zones géographiques.
- Enfin, il convient de citer la différence de levier que l'on peut accepter si on héberge beaucoup d'entreprises existant depuis 4, 5 ans ou des entreprises nouvelles.... Si on accepte des entreprises de technologie mature ou de technologie avancée. Sur cette matière, on consultera aussi la section 3.3.1.

#### 2.4.4 Diversification des risques<sup>68</sup>

La diversification des risques est primordiale, comme pour toute institution financière. Une institution financière qui s'engagerait « dans un seul secteur d'activité prendra le risque de non remboursement généralisé si l'activité financée connaît des défaillances : ainsi, si le crédit est exclusivement octroyé au financement de la récolte de coton et que celle-ci est atteinte de maladie, tous les crédits seront simultanément en impayés. La parade à ce type de risque est trouvée dans la diversification du portefeuille »<sup>69</sup>.

Plus généralement, même si un système de garantie s'engage dans plusieurs secteurs, il peut néanmoins être soumis à trop de **risques « covariants »**, c'est-à-dire de risques qui affectent un grand nombre d'emprunteurs au même temps<sup>70</sup> (voir aussi section 2.5 infra). Prenons l'exemple d'une société de garantie qui a octroyé 40 % du volume des garanties en faveur de paysans de la même zone géographique affectée par une sécheresse :

Risques	Probabilité de perte	Portefeuille	Perte attendue
garanties octroyées			
a) hors agriculture	5 %	6.000.000	300.000
b) secteur agricole	90 %	4.000.000	3.600.000
placements	3 %	5.000.000	150.000
<b>Total</b>			<b>4.050.000</b>

Moyens disponibles pour la couverture des risques	Volumes
a) hors agriculture	1.000.000
b) fonds propres	2.000.000
c) contre-garanties	1.000.000
<b>Total</b>	<b>4.000.000</b>

<sup>68</sup> voir également chapitre 3.5.1 infra

<sup>69</sup> de : Taillefer (1996), p. 208

<sup>70</sup> Cf. Deelen & Molenaar (2004), p. 34

Dans cet exemple, le total des pertes attendues dépasserait la couverture totale des risques suite à une probabilité élevée de pertes dans un seul secteur (90 % au secteur agricole). La société de garantie risque de devenir insolvable.

L'exemple supra est assez schématique parce qu'il suppose un risque élevé dans le seul secteur agricole. Or, dans le cas d'une catastrophe comme une sécheresse, d'autres secteurs risqueraient d'être affectés également, comme celui du commerce exposé au risque de réduction du chiffre d'affaires, de même que celui de l'artisanat, affecté par la baisse des commandes.

Dans la pratique, la maîtrise du risque total par la **fixation d'un pourcentage maximal pour les garanties en secteur à risque covariant élevé** est devenue bon usage dans le secteur financier. Christen et Pearce mentionnent une « pratique ... employée par [des] coopératives d'épargne et de crédit performantes, qui en général plafonnent la part du crédit agricole à un niveau situé entre 10 et 25% du portefeuille. »<sup>71</sup>. La section 2.4.8 approfondira cet aspect dans le cadre d'une approche de la maîtrise du risque total.

Mise à part une limitation des parts des secteurs à risque élevé, une diversification efficace exige la limitation des risques individuels dans le portefeuille et la fixation d'un pourcentage maximal qu'un seul risque peut atteindre en pourcentage des fonds propres du système de garantie<sup>72</sup>.

**Si une diversification des risques suffisante ne semble pas possible, le système de garantie est probablement trop petit ou construit sur une base trop étroite !**

#### 2.4.5 Limiter le nombre des « grands emprunteurs »

La réglementation prudentielle limite normalement le nombre des « grands emprunteurs » qui sont soit la même personne (ou société) soit un groupe de personnes (ou sociétés) qui ont des intérêts liés.

Dans beaucoup de pays, la loi bancaire distingue les grands risques (admis mais nécessitant un reporting particulier) et les risques inadmissibles (plus de 25% des fonds propres). Dans la sphère des sociétés de garantie, nous proposons que le maximum garanti pour le même emprunteur ne dépasse pas 5 % des fonds propres.

#### 2.4.6 Une bonne gestion de la trésorerie faisant face à des indemnités inattendues

Une gestion de risques exige aussi de bien gérer la trésorerie, pour éviter l'illiquidité due à des appels à indemnisation inattendus par les établissements de crédit partenaires. Cette composante importante de la gestion des risques sera approfondie dans la section 2.8 infra.

Il est important d'indemniser rapidement après la mise en sinistre et l'appel à garantie. C'est pour les établissements financiers un avantage particulier de travailler avec un garant externe : munis de sûretés réelles du client, ils devraient attendre la fin d'une procédure judiciaire de récupération pour réalimenter leur funding.

<sup>71</sup> CHRISTEN et PEARCE (2005), p. 17

<sup>72</sup> voir par exemple : STASCHEN (2003), p. 19 et 28

### 2.4.7 La maîtrise des « risques opérationnels », dont des garde-fous contre la corruption

« Risques opérationnels » est un terme générique pour désigner les pertes possibles suite à des erreurs ou des infractions humaines, ou encore des dysfonctionnements du système. Il convient de distinguer les risques :

1. de transaction, par exemple suite à des erreurs d'écriture ;
2. de fraude ;
3. matériels, par exemple par suite à des dysfonctionnements des systèmes informatiques ou des incendies ;
4. juridiques et de litiges.

La mesure la plus efficace à prendre est l'instauration d'un système de contrôle interne fonctionnel<sup>73</sup>.

- Le **principe des quatre yeux**, caractéristique des établissements de crédit, mérite également être appliqué au sein des systèmes de garantie. Les titres de garantie doivent porter l'indication qu'ils ne sont valables juridiquement que s'ils portent deux signatures conformément aux statuts. Ce principe réduit la probabilité d'erreurs et de corruption.
- **Comme les systèmes de garantie pourraient être particulièrement vulnérables à la corruption**, les décisions d'octroi de garantie ne doivent pas être prises par des personnes individuelles, mais par des Comités travaillant en consensus et dont se sont retirées les personnes qui ont un intérêt personnel dans une décision.
- Un « **Système de Gestion de l'Information** » (Management Information System, MIS) moderne facilitera la gestion des risques et informera la direction périodiquement sur des indicateurs essentiels tels que :
  - Les garanties octroyées par les Comités depuis le précédent rapport,
  - le montant total des garanties en cours et leur subdivision selon différents critères (secteurs, âge des entreprises, but et forme des crédits garantis, nom de l'institution de prêt...)
  - l'encours des garanties douteuses et les provisions constituées,
  - le taux de sinistres<sup>74</sup>
  - les pertes définitives nettes des récupérations
  - les produits des placements.

Pour les sociétés de garantie qui calculent des Value at risk (VaR), c'est-à-dire des pertes maximales possibles sous l'hypothèse d'un intervalle de confiance de 99 % pour déterminer les fonds propres nécessaires, des SIG (systèmes d'informatisation de la gestion) sophistiqués établissent aussi des « Value at Risk » des activités différentes.

<sup>73</sup> *Campion (2000)*

<sup>74</sup> *bien que conçu pour les IMF il est recommandé, pour approfondir, de voir l'excellente Etude Spéciale CGAP No. 3 (1999), Mesurer des taux d'impayés*

**Le contrôle interne s'assurera que les informations qui entrent dans le SIG sont fiables et aussi complètes que possible. Des vérifications soigneuses sont fortement recommandées.**

- Le contrôle interne devrait être de pratique courante. Une question est de savoir s'il y a lieu d'externaliser ce service important à un bureau indépendant et spécialisé. Pour les systèmes de garantie qui normalement ont un personnel très limité – surtout dans une phase de lancement - une telle externalisation sera souvent préférable.
- Pour diminuer le risque de collusion d'employés avec des établissements de crédit, la rotation régulière des employés est pratiquée dans certaines institutions<sup>75</sup>.
- Dans certains environnements culturels, le dépôt obligatoire d'une somme d'argent peut être exigé pour les titulaires de postes à risque élevé de fraude et de corruption<sup>76</sup>.

**Le risque opérationnel peut aussi émaner de la corruption des employés ou des dirigeants. Ils peuvent amener leurs institutions à garantir**

- des crédits déjà octroyés dont l'établissement de crédit ne veut plus à lui seul porter le risque, à cause d'une dégradation de la situation économique de l'emprunteur
- des crédits à des prêteurs qui ne pourront probablement pas rembourser le crédit.

**Quelles précautions un système de garantie peut-il prendre contre de tels risques ?**

- La meilleure précaution est une bonne analyse du risque de toute nouvelle garantie avant l'octroi, et la prise de décision dans un comité professionnel.
- Pour les garanties de portefeuille qui ne sont pas octroyées à titre individuel, il est conseillé d'appliquer un taux de couverture plus bas, peut-être de 50 %
- Offrir des stimulants – par exemple la baisse de primes – aux établissements de crédit qui ne dépassent pas un taux de pertes raisonnable et soutenable.
- Selon une étude de la Banque Mondiale 10 % des systèmes de garantie surveillés exigent des primes plus élevées envers des établissements de crédit présentant des taux de crédit impayés élevés<sup>77</sup>.

Le « moral hazard » peut aussi venir d'un abus du système par les institutions prêteuses qui profitent de la garantie externe pour ne pas accomplir en vrais professionnels leur tâche d'analyse ou de suivi et confient trop systématiquement les études de dossier à des agences de qualification de risques (les agences de notation dont les difficiles métiers peuvent donner lieu à des confusions). Pour minimiser ce risque il convient de veiller à ce que l'établissement de crédit porte effectivement une partie du risque

<sup>75</sup> voir par ex. CAMPION (2000), p. 45

<sup>76</sup> op. cit., p. 45

<sup>77</sup> BECK et al. (2008), p. 19

(cf. chapitre 2.1 supra). En plus, Ian Davies conseille un Code d’Ethique, à l’instar du « Code d’Ethique du Fonds de Garanties des Crédits » coréen<sup>78</sup>.

Pour les **risques techniques et informatiques**, certaines institutions nomment des personnes responsables parmi leurs employés, pour prendre les dispositions utiles. En général, la prévention à 100 % des risques opérationnels peut s’avérer trop coûteuse. Une méthode utile pour améliorer la compréhension de l’envergure des menaces est l’analyse de scénarios. Les scénarios, s’ils sont bien organisés, peuvent apporter une meilleure estimation des probabilités de certains risques.

Quelques assurances et compagnies d’audit offrent des séminaires d’analyse de scénarios.

Les **risques juridiques** les plus marqués sont provoqués par des litiges avec des établissements de crédit en cas de non-règlement d’une intervention en perte. Ce sujet est traité à la section 2.8.3 infra. Nous recommanderons de définir très précisément les conditions qui déclenchent l’obligation du garant à indemniser le prêteur. Les praticiens savent qu’il restera toujours des cas de doute. Le piège est de tomber dans des litiges prolongés et coûteux. Les garants professionnels sentent ce danger et, selon notre expérience, essaient de trouver un règlement rapide en cas de doute.

Il convient clairement d’éviter de recourir à des prétextes pour contester la responsabilité de dédommager. A très court terme le discrédit serait jeté sur son sens moral et sur sa fonction financière. Dans quelques pays les autorités de contrôle prudentiel exigent un adossement des risques opérationnels – en plus des risques de contrepartie – par des capitaux propres.

La prescription prudentielle de l’Accord Bâle 2 est de constituer une provision égale à 15 % de la moyenne sur 3 ans des revenus nets en intérêts et en commission.

#### 2.4.8 L’instauration d’un système de maîtrise totale des risques au niveau de la direction<sup>79</sup>

**Le tableau de type Excel suivant donne un exemple simplifié d’une comparaison du total de la couverture des risques d’une société de garantie (3.500.000, case C 14) et des pertes attendues (835.000, case D 8).**

	A	B	C	D
1	<b>Risques de pertes</b>	<b>Probabilité de perte</b>	<b>Volume des risques</b>	<b>Pertes attendues</b>
2	Garanties octroyées			
3	■ Secteurs à risque covariant	10 %	3.000.000	300.000
4	■ Commerce	5 %	500.000	25.000
5	■ Artisanat	6 %	3.500.000	210.000
6	■ autres	7 %	3.000.000	210.000
7	Sur les placements	3 %	3.000.000	90.000
8	<b>Pertes attendues totales</b>			<b>835.000</b>

<sup>78</sup> *op. cit.* p. 115

<sup>79</sup> Cette section plus technique peut être omise par le lecteur rapide sans préjudice à la compréhension des sections suivantes.

10	Capacité de couverture des risques		volume de couverture
11	Provisions		1.000.000
12	Fonds propres		1.500.000
13	Contre-garanties		1.000.000
14	<b>Total capacité de couvertures des risques</b>		<b>3.500.000</b>

Certains logiciels permettent des **scénarios** plus sophistiqués. Leur utilisation dans la pratique est recommandée et peut être appuyée par des coopérations techniques sous certaines conditions.

Les scénarios peuvent aussi donner une réponse à la question de savoir (voir aussi section 2.4.4. supra) : **Comment une société de garantie peut-elle savoir jusqu'à quel pourcentage de son portefeuille elle peut octroyer des garanties dans un secteur ou dans une zone géographique à fort risque covariant ?**

**Une réponse peut être trouvée au moyen de « tests de résistance (stress tests) » qui**<sup>80</sup>

- simulent d'abord des probabilités de perte élevées dans un secteur, par exemple consécutives à une catastrophe
- observent ensuite les conséquences de cet événement sur d'autres secteurs, à travers des tableaux de corrélation
- calculent un total des pertes attendues et
- comparent le total des pertes attendues avec la capacité totale de couverture.

**Sans accès aux logiciels professionnels, on peut se faire une première impression à l'aide de deux tableurs Excel :**

- a. Etablir un premier tableur principal à l'instar du tableur supra, sur base des fonds propres, provisions et contre-garanties éventuelles (capacité de couverture de risques) disponibles, encours de garanties existants et d'estimations réalistes des probabilités de perte en temps normal.
- b. Etablir un deuxième tableur de corrélations (« matrice des corrélations ») des secteurs principaux sur base d'estimations ou de séries temporelles du passé si disponibles (voir l'exemple en bas).
- c. Insérer une probabilité de perte de 0,9 = 90 % (correspondant à un événement dramatique comme une sécheresse) dans la case appropriée (case B 3 dans l'exemple) du tableur.
- d. Déduire des probabilités de pertes, en cas d'événement dramatique, pour les autres secteurs pondérées par les taux de corrélation respectifs (à partir de la matrice des corrélations), et insérer ces probabilités augmentées dans la colonne B du tableur principal.

<sup>80</sup> voir par exemple Frisch, C. et Klingeler, R. (2007), p. 1346

- e. Vérifier si le total des pertes attendues en case D 8 du tableur principal est encore couvert par la capacité totale de couverture des risques (case C 14).
- f. Si la capacité totale de couverture des risques (case C 14) est dépassée par le total des pertes attendues en case D 8, baisser le montant du volume de garanties en case C 3 (secteur à forts risques covariants) du tableur principal jusqu'à ce que la couverture des risques au moins égale les pertes attendues. La part du montant C 3 dans le total des garanties correspond au pourcentage admissible.

**Plus en détail, avec des exemples (le lecteur pressé peut sauter les paragraphes suivants) :**

#### **Ad b) La matrice des corrélations**

Une matrice de corrélations montre la corrélation – c'est-à-dire le lien chiffré – entre les changements des taux de défaillance dans les différents secteurs. Cette corrélation peut se baser sur des observations dans le passé ou être estimée. Une corrélation de 0 n'indique aucune relation, tandis qu'une corrélation de 1 correspond à une association parfaite. Les corrélations entre 0 et 1 indiquent des associations imparfaites. Exemple : Si une augmentation des défaillances dans le secteur agricole de 20 % est suivie d'une augmentation des défaillances dans le secteur commerce de 10 %, la corrélation serait 0,5.

**Le tableau suivant donne un exemple très simple d'une matrice de corrélation :**

1	A	B	C	D	D
2		Agriculture	Commerce	Artisanat	autres
3	Agriculture	1	0,5	0,4	0,3
4	Commerce	0,5	1	0,6	0,2
5	Artisanat	0,4	0,6	1	0,1
6	Autres	0,3	0,2	0,1	1

A défaut de séries historiques temporelles qui permettent à déduire de telles corrélations, on pourrait utiliser des estimations de la Banque Centrale ou de l'Office des Statistiques ou – à défaut – d'un pays voisin si les structures sont semblables. - Les chiffres dans le tableur en haut sont fictifs et ne servent qu'à titre d'exemple.

Pour être plus précis, il faudrait – à la différence de la matrice des corrélations ci-dessus – établir des corrélations différentes selon la direction de la causalité, par exemple de 0,4 pour les effets de répercussion des défaillances dans le secteur agricole sur le secteur d'artisanat, et de 0,2 pour les effets dans la direction inverse. Une telle approche sophistiquée semble pourtant trop ambitieuse pour nombre de pays.

#### **Ad c)**

Hypothèse : Le secteur à fort risque covariant (par exemple secteur agricole) subit une probabilité de perte de 0,9 (90 %) par suite à une catastrophe. Dans le cas concret, il s'agirait d'une multiplication par neuf fois de la probabilité « normale » de perte de 10 %.

#### **Ad d) :**

Les probabilités de perte des autres secteurs seraient augmentées d'une manière pondérée, les corrélations servant de taux de pondération. Par exemple, sur la base de la matrice des corrélations ci-dessus la probabilité de perte dans le secteur de commerce serait multipliée par 4,5 (= 9 x 0,5). C'est-à-dire la probabilité de pertes dans ce secteur serait aussi augmentée, mais elle serait pondérée par le taux de corrélation du secteur agricole avec le secteur commerce.

Suite aux hypothèses ci-dessus, le tableur principal à la page 42 supra serait donc adapté comme suit :

	A	B	C	D
<b>1</b>	<b>Risques de pertes</b>	<b>Probabilité de perte</b>	<b>Portefeuille</b>	<b>Pertes attendues</b>
<b>2</b>	Sur les garanties octroyées			
<b>3</b>	■ Secteur à risque covariant	90%	3.000.000	2.700.000
<b>4</b>	■ Commerce	22,50%	500.000	112.500
<b>5</b>	■ Artisanat	21,60%	3.500.000	756.000
<b>6</b>	■ Autres	18,90%	3.000.000	567.000
<b>7</b>	Sur les placements	3%	3.000.000	90.000
<b>8</b>	<b>Total des pertes attendues</b>			<b>4.225.500</b>
<b>10</b>	<b>Moyens de couverture des risques</b>		<b>Volume</b>	
<b>11</b>	a) Provisions		1.000.000	
<b>12</b>	b) Fonds propres		1.500.000	
<b>13</b>	c) Contre-garanties		1.000.000	
<b>14</b>	<b>Total</b>		<b>3.500.000</b>	

© KfW



Dans l'exemple retenu au tableau ci-dessus, aucune augmentation de la probabilité de pertes n'a été estimée pour les placements, ce qui risque d'être trop simpliste dans la pratique.

#### Ad e) et f)

Dans l'exemple, le total des pertes (4.225.500) dépasse la capacité de couverture des risques (3.500.000). Afin que cette dernière suffise pour couvrir le total des pertes, il faudrait abaisser la part des garanties dans le secteur à forts risques covariants à environ 19 % du portefeuille total des garanties, comme montre le tableau suivant :

	A	B	C	D
1	<b>Risques de pertes</b>	<b>Probabilité de perte</b>	<b>Portefeuille</b>	<b>Pertes attendues</b>
2	Sur les garanties octroyées			
3	■ Secteur à risque covariant	90%	1.900.000	1.710.000
4	■ Commerce	22,50%	1.200.000	270.000
5	■ Artisanat	21,60%	3.500.000	756.000
6	■ Autres	18,90%	3.500.000	661.500
7	Sur les placements	3%	3.000.000	90.000
8	<b>Total des pertes attendues</b>			<b>3.487.500</b>
10	<b>Moyens de couverture des risques</b>		<b>Volume</b>	
11	a) Provisions		1.000.000	
12	b) Fonds propres		1.500.000	
13	c) Contre-garanties		1.000.000	
14	<b>Total</b>		<b>3.500.000</b>	

L'exemple montre aussi que ce manuel ne peut indiquer à priori aucun pourcentage maximal pour des secteurs à forts risques covariants. Il dépend surtout de la capacité de couverture dans chaque cas spécifique, donc des fonds propres.

**Mais il est fortement recommandé de fixer un pourcentage limitant la part maximale des secteurs à forts risques covariants**, à moins que les risques de ces secteurs ne puissent être abaissés au moyen de dérivés ou d'assurances.

## 2.5 Limitation des risques liés au secteur agricole

### 2.5.1 Les risques et les garanties spécifiques à l'agriculture des PVD

#### Une vue synthétique sur le financement agricole

**Hormis les banques de développement agricole, les banques hésitent ou ont longtemps hésité à financer les activités agricoles. C'est particulièrement vrai dans les pays en développement. Plusieurs raisons expliquent cette prudence :**

- les banques sont nées dans les villes et leur première finalité fut de financer le commerce puis, plus tard, l'industrie. L'activité agricole leur a longtemps été étrangère,
- pour prendre leurs décisions, les banquiers s'appuient sur les comptabilités d'entreprise et prennent diverses garanties. Or, en général, les paysans ne tiennent pas de comptabilité, au moins selon les normes habituellement admises et ils ne peuvent pas toujours fournir les garanties requises,
- les petits agriculteurs sont nombreux mais leurs besoins de financement sont la plupart du temps modestes. La multiplication des petits prêts accroît les frais de gestion et n'intéresse guère les banques traditionnelles,
- enfin la rentabilité des capitaux investis dans l'agriculture est plutôt faible dans beaucoup de pays, souvent différée et toujours aléatoire. Pour le prêteur, le risque de perte n'est donc jamais négligeable et il peut même s'avérer très élevé.
- On relève une véritable méfiance réciproque entre le banquier et le paysan : le premier craignant les impayés et le second considérant que le 'banquier ne le comprend pas'<sup>81</sup>.

Si les banques commerciales restent toujours aussi réticentes face au financement des petits paysans, d'autres structures financières du type banque solidaire, système financier décentralisé ou IMF s'efforcent de répondre à ce défi. Elles ont généralement réussi à réduire les trois premiers handicaps cités ci-dessus : elles sont implantées jusque dans les villages, elles connaissent les besoins des paysans, leurs revenus et les garanties qu'ils peuvent offrir, enfin elles ont réduit au minimum leurs frais de gestion rendant ainsi possible l'octroi de tout petits prêts. Elles se heurtent néanmoins toujours au problème du risque de non remboursement avec ses spécificités propres à l'agriculture en général et à l'agriculture des pays en développement en particulier. Toutefois, le profil de leurs ressources ne leur permet pas de financer l'équipement productif sur un terme suffisant et leurs conditions d'accès au crédit n'intègrent donc pas les contraintes de l'agriculture.

### 2.5.2 Les différents types de risque inhérents à l'agriculture

**Les risques individuels peuvent être imputés à différentes causes :**

- Retards éventuels des travaux agricoles (dans les pays à saison humide courte, tout retard dans la mise en place des cultures a des conséquences graves sur les rendements)
- Evènements familiaux imprévus (maladie, mariage, décès...) qui compromettent le bon déroulement des travaux agricoles ou qui occasionnent des dépenses exceptionnelles,
- Accident climatique ou sanitaire localisé (orage, attaque de parasites, épidémie...),
- Non maîtrise des circuits de distribution de la part des petits producteurs.

81 Cf Dialogue à Deux Voix, Séminaire de Ouagadougou, Janvier 2003, SOS Faim, SIDI, Inter-Réseaux

**Les risques covariants sont les plus graves avec comme origines principales :**

- Aléa climatique général et de grande ampleur (sécheresse, excès d'eau...),
- Baisse forte et prolongée des prix de vente, notamment à l'exportation. Face à la multiplication et à la gravité des difficultés dans les pays en développement, les banques qui financent l'agriculture vont chercher à s'entourer du maximum de précautions ;
- Le choix des sûretés demandées variera selon les législations nationales, les régimes de propriété du sol, les objets financés et les prêteurs ;
- Ainsi le gage est la garantie préférée des usuriers et autres prêteurs individuels, mais les banques y recourent également ;
- L'hypothèque est peu utilisée. Les banques font plutôt appel à la caution d'un groupement (5 personnes au Bangladesh ou l'ensemble de l'organisation villageoise en Afrique de l'Ouest).
- Pour les prêts à court terme qui financent des récoltes souvent commercialisées par un organisme unique, la délégation de paiement est la règle (comme au Mali avec la CMDT ou au Bénin avec la SONAPRA qui achètent le coton).

Les méthodes modernes de gestion de risques de crédit au secteur agricole<sup>82</sup> ont aidé à réduire la méfiance envers le financement agricole<sup>83</sup>.

On rappellera que **les garanties externes ne peuvent que combler une lacune de sûretés, jamais de rentabilité**. Dans le secteur agricole, de même, elles ne peuvent pas compenser un manque de stabilité des revenus pour toutes les raisons évoquées.

**Parfois, d'autres instruments (surtout des assurances) s'appliquent, si disponibles. On vérifiera ensuite quelles difficultés sont surmontables et permettent vraiment d'accélérer les gains de productivité des petites exploitations :**

- **Le besoin de liquidité de soudure** entre le semis et la récolte. Si ce besoin est couvert correctement par un crédit accessible, il est probable que les conditions d'exploitation seront améliorées.
- **Le financement des groupements** qui permettent une centralisation des récoltes et leur écoulement sur les marchés régionaux. Cette centralisation est propice à donner une valeur ajoutée par une petite transformation de la production ou son conditionnement.
- **Les petits investissements** individuels (matériel) ou collectifs (irrigation, pompe...) y compris leur maintenance sur une durée limitée.
- **L'acception au sens plus large** des activités rurales en y faisant une place pour le petit financement d'outillage du petit commerce et de l'artisanat, de façon à organiser un développement complémentaire de la communauté villageoise.

<sup>82</sup> à consulter entre autres : GIEHLER, KARDUCK et SEIBEL (2005), p. 10 s., et KLEIN et al. (1999), p. 49 s.

<sup>83</sup> « The issue is ... not whether rural and agricultural finance face particular problems, but that these problems are surmountable and have in fact been solved by a number of institutions. These institutions have developed a range of risk management strategies for the financing of agricultural and other rural investments » GIEHLER (2005), p. 11

**Il y a donc une place pour les sociétés de garantie dans ce secteur et dans ce contexte économique à condition que la cible soit choisie judicieusement, que la part du risque de ce secteur dans le portefeuille total des garanties soit strictement limitée (voir sections 2.3.4 et 2.3.8 supra) et que le garant s'appuie sur des prêteurs bien implantés dans cet environnement.** Les institutions de microfinance<sup>84</sup> et les sociétés de garantie peuvent devenir des alliés efficaces.

### Financement rural assuré par un système de garantie au Mali :

L'AOPP du Mali (Association des Organisations professionnelles et paysannes du Mali) est une fédération qui regroupe 170 organisations et représente près de un million de personnes dans le pays. Parmi ses multiples activités, l'AOPP travaille, avec des petites coopératives, à la production et la commercialisation de semences certifiées, et ce dans une approche de souveraineté alimentaire. Après un appui par l'aide extérieure qui a permis d'appréhender les différentes contraintes de cette filière, c'est maintenant la Banque Malienne de Solidarité (BMS-SA) qui finance la filière grâce à un fonds de garantie mis en place au terme et comme reliquat du projet d'appui Oxfam-Solidarité Belgique. Le cycle complet s'étalant sur une durée de 17 mois, c'est un montage de couverture de risque approprié qui permet de couvrir les deux cycles tout en s'assurant que la BMS couvre 50% du risque encouru...

### 2.5.3 Les méthodes innovatrices du financement de l'agriculture et les systèmes de garantie

La recherche de meilleures méthodes du financement de l'économie privée cible, entre autres, les filières<sup>85</sup>. En regardant plutôt des filières que des unités individuelles, des synergies sont recherchées. Par exemple, au lieu d'améliorer le financement des paysans et des entreprises de transformation dans le secteur de soja, on recherche un financement optimal de toute la filière, y compris des prestataires de services concernés<sup>86</sup>. Or, la gestion des entrepôts de produits agricoles fait problème dans pas mal de pays (détérioration, vols, fraudes, spéculations échouées). Les warrants peuvent représenter – sous condition d'une législation appropriée et l'existence de garanties de performance – des sûretés acceptables pour les banques<sup>87</sup>.

Les sociétés de garantie recherchant de nouvelles activités rémunératrices et n'ayant pas encore trop de risques au secteur agricole pourraient examiner la gestion d'entrepôts par elles-mêmes. Il s'agirait d'une autre manière de « produire » des sûretés acceptables aux banques (des warrants).

Les organisations agricoles telles que les coopératives de services, les associations et les communautés paysannes ont besoin de fonds importants pour assurer les récoltes d'une part et pour réaliser des activités de commercialisation en commun, d'autre part. De même, les institutions de micro finance qui octroient des crédits aux petits producteurs organisés ou non en milieu rural.

<sup>84</sup> voir par exemple CHRISTEN et PEARCE (2005)

<sup>85</sup> « Value Chain » en anglais,

<sup>86</sup> par exemple Miehlbradt & McVay (2006), p. 62

<sup>87</sup> par exemple Lacroix & Varangis (1996), p. 36 s.

### Garantir les opérations financières des organisations paysannes et agricoles en Amérique latine, le cas du FOGAL :

Le Fonds de Garantie Latino-américain -FOGAL-, créé par l'OSI belge SOS Faim est une institution spécialisée dans l'octroi de garanties à des coopératives de café, cacao, banane, quinoa, ... et à des institutions de micro finance rurales pour qu'elles accèdent, via une garantie intermédiaire, aux crédits de la banque privée et de l'État et /ou d'autres organismes internationaux qui octroient du crédit, parmi lesquels on compte de nombreux européens.

Le FOGAL octroie des garanties institutionnelles et non individuelles dont les montants vont de 10.000 US\$ à 200.000 US\$. Le FOGAL stimule un éventail de garanties : les organisations agricoles peuvent gager la récolte annuelle. Elles disposent aussi de terrains et immeubles qui peuvent se constituer en hypothèques. En combinaison avec les garanties octroyées par FOGAL, elles forment un portefeuille de garanties qui favorise une meilleure négociation avec les banques (taux d'intérêt et multiplicateur).

#### Les effets observés de la garantie agricole FOGAL :

**Sur l'opération :** (1) Accroissement des ressources de l'OP, (2) Amélioration des conditions d'obtention des financements, (3) Amélioration du taux d'intérêt des crédits et (4) Contrats à plus long terme

**Sur la stratégie :** (1) Établissement de relations formelles/commerciales des OP avec les banques ou autres entités financières, souvent pour la première fois, en vue d'une stratégie de financement à long terme, (2) Diversification des sources de fonds, amélioration de leur profil de risque (ne plus dépendre d'une seule source de financement et du cycle de l'aide).

## 2.6 Des commissions de garantie adaptées

Si l'activité des garants revêt une fonction promotionnelle, le caractère financier des institutions et la forte volonté de ne pas en faire des « pompes à subsides » exigent que le risque soit rémunéré. Simple-ment, le prix du risque et le coût du service doivent viser la durabilité à long terme de l'institution.

La rémunération du garant peut prendre diverses formes : (1) la commission d'examen du dossier qui, le plus souvent, n'est payée que s'il y a octroi et (2) la commission de garantie qui rémunère le risque.

#### Cette dernière fait l'objet de diverses modalités :

- Elle s'exprime en x % par an sur le montant de la garantie à la date anniversaire de l'octroi.
- Elle est payable soit par fractions annuelles (la procédure est plus complexe et plus chère) soit en bloc au moment de l'octroi (le montant à payer paraît plus lourd mais il peut se prélever sur le crédit)
- Elle est payable par l'emprunteur, ce qui est normal car c'est lui qui reçoit le service de l'accès au crédit. Mais certains systèmes la mettent à charge du prêteur : il est alors très fréquent que le taux d'intérêt du prêt s'en trouve incrémenté.
- On peut différencier la commission entre établissements sociétaires et les autres, assurant ainsi une récompense à la bonne collaboration avec ceux qui performant le mieux..
- On peut différencier selon les produits de garantie : la garantie pour fonds de fonds de roulement a un autre prix que la garantie pour des investissements ou des engagements techniques...

- On peut la calculer sur le montant de la garantie ou sur le montant du crédit...

**Ces points sont des modalités. Mais la question centrale reste « quel pourcentage faut-il appliquer ? »**

- « La rémunération du risque ne peut pas être trop élevée car, dans ce sens, elle va attirer dans le portefeuille les seules affaires à haut risque. Il y aurait un effet pervers qui risquerait de pousser le coût encore plus vers le haut. Relativisons : ‘trop haut’ est une notion fluctuante, qui n’a pas le même sens dans une économie avec un taux d’inflation de 3 % et des taux d’intérêt de 8 % ou une économie avec un taux d’inflation de 0,5 % et un coût du crédit commercial de 5,5 % »<sup>88</sup>.
- Certains systèmes de garantie craignent que des commissions élevées, en supplément de taux d’intérêts élevés dans le cas de preneurs de crédit de faible qualification de risque, n’aient pour conséquence une sélection adverse (excédent de risques élevés dans leurs portefeuilles) et ne distordent leurs portefeuilles en direction de risques élevés.

**Les véritables bases de fixation de la commission reposent sur :**

- la situation générale de risque dans le pays (quel taux de prime de risque les banques incluent-elles dans leurs taux et ont-elles des activités profitables ?)
- l’additionalité que l’on veut donner au système de garantie. Si on cherche à attirer dans le crédit les créneaux professionnels les plus à risque, on prévoira une forte commission. Si on a des ambitions plus limitées, on peut ajuster à un niveau plus accessible. Il est fréquent dans des pays avec une économie financière moins mûre que des banques rejettent des demandes non parce que les projets représentent un risque intrinsèque fort mais parce que les sûretés sont manquantes. Dans ce cas, il y a une belle ouverture pour un système de garantie
- les éventuels appuis que le système reçoit de l’extérieur (contre-garantie ou subventionnement de la prime).

### La prime, en première approximation.

**Une approche recommandable pour un nouveau système, où manque la référence historique, est**

- les revenus financiers des placements couvrent les frais d’exploitation,
- les commissions couvrent la probabilité de perte nette finale.

La commission dans sa forme simple et historique est linéaire. Elle est de x % annuel sur l’encours garanti. Les sociétés mutuelles appliquent généralement ce procédé qui est contenu dans leur philosophie : le bon paie pour le moins bon puisqu’il y a solidarité entre eux.

D’autres systèmes de garantie modulent la commission selon le risque individuel couru sur chaque client et, le cas échéant, la notation ou le « rating » du bénéficiaire.

Une solution a été aussi recherchée dans la subsidiation de la prime : calculée à un niveau qui permette la survivabilité de l’institution, elle n’est que partiellement supportée par l’emprunteur et, pour le surplus, elle est compensée par un subside de l’Etat ou d’un bailleur.

<sup>88</sup> A. Douette (2003), p. 114

### Des commissions linéaires ou variables ?

- En Turquie, le Kredi Garanti Fonu applique un mécanisme de prime linéaire identique pour chaque client.
- Finnvera, en Finlande, calcule la prime sur base de la probabilité de défaut de chaque demandeur<sup>89</sup>.
- Au Japon, la réforme de 2006 a introduit des commissions calquées sur l'intensité du risque par genre de portefeuille visant à arrêter l'hémorragie financière liée à la profonde crise de 1998. Le système était imaginé afin de permettre aux Credit Guarantee Corporations d'offrir des taux plus bas aux risques moindres et de stimuler les PME à risques plus élevés à utiliser le programme de garanties.
- Le fonds GARI (Fonds de Garantie des Investissements Privés en Afrique de l'Ouest) charge 2 % pour les établissements financiers actionnaires et 3 % pour les établissements non actionnaires.
- En République Tchèque, le système de garantie, géré par une banque de développement, fait une approche du risque commercial individuel mais obtient du gouvernement qu'il subsidie la partie supérieure à 0,5% / an, pourcentage qui reste seul à charge de l'emprunteur.

### Des commissions liées au produit

En Autriche la société publique Austria Wirtschaftsservice est en charge de la garantie. Quand un produit nouveau est conçu, la base de son taux de couverture, du montant de sa tarification dépendent de la réponse à la question : « ce produit de garantie a-t-il une portée commerciale ou a-t-il une fonction promotionnelle ? »

**La réponse à cette interrogation doit être claire.**

- Si le produit est commercial, ses conditions seront conformes au marché : le taux de protection devra être incitant pour que les prêteurs l'utilisent, mais son prix devra être en ligne avec le risque et supporté par le client.
- Si le produit vise la promotion de PME en difficulté d'accéder des crédits particuliers, le taux de couverture pourra être plus élevé et le taux pourra être inférieur à la probabilité de perte.

Ces principes devront être conformes aux règlements européens en vigueur et acceptés par l'Etat actionnaire qui sait à l'avance qu'un subventionnement sera nécessaire.

Une étude récente de la Banque Mondiale a constaté des niveaux de commission allant de 0,8 % à 2,3 % p.a. dans un « benchmark group »<sup>90</sup>.

<sup>89</sup> A. Douette (2003), p. 61 et 115

<sup>90</sup> Banque Mondiale (2010), p. 16. Le „benchmark group“ est composé de : SLFP (Canada), Chile's FOGAPE, Colombia's Fondo Nacional de Garantías, France's OSEO, Hungary's Garantiqa, India's CGTMSE, Korea's KODIT, the Netherland's BMKB, Romania's National Credit Guarantee Fund for SMEs, Taiwan's SMEG, and the US SBA.

## 2.7 Etablir un actionnariat désireux de réussir

Nombre de fonds ou de sociétés de garantie ont échoué à cause d'un sociétariat qui ne s'est pas montré suffisamment intéressé à la réussite à long terme de l'institution.

Dans beaucoup de pays, les systèmes de garantie poursuivent un but non lucratif, même s'ils ont un statut commercial ordinaire. But non-lucratif ne signifie pas que le profit leur est interdit ou refusé. Cela veut dire que s'il y a un profit au bout de l'année, celui-ci ne fait pas l'objet de distribution aux actionnaires. De même ceux-ci ne peuvent profiter d'une plus-value de leur mise de fonds propres au moment où ils se retirent : la plus value appartient à la société ou, si cette société se liquide, elle revient à un autre établissement de promotion de la micro et petite entreprise.

Un dilemme est donc créé par la non-distribution des dividendes aux sociétaires. La sortie de ce dilemme est de structurer le sociétariat d'une manière qu'il soit vraiment intéressé par la réussite du système malgré l'absence de retour financier sur investissement.

**Il y a plusieurs manières d'atteindre ce but :**

- Etablir une structure mutualiste,
- Intéresser les sociétaires par d'autres avantages (par exemple pour les banques actionnaires, le développement de leur portefeuille de crédits à un risque contenu ; pour les associations de PME, l'offre d'un nouveau service à leurs membres, leur meilleure intégration sur l'échiquier financier)
- Intégration dans une institution financière professionnelle.



### 2.7.1 Etablir une structure mutualiste

Les membres (souvent des petits entrepreneurs) d'une mutuelle de garantie, la plupart du temps de petits entrepreneurs, ont un intérêt à ce que leur mutuelle survive, pour être à même de les aider en cas de besoin. Ils sont appelés à souscrire une faible portion de capital lorsqu'ils ont recours au service.

#### Les sociétés mutuelles au Portugal

En 1992, le Portugal, soucieux de la promotion de ses petites entreprises après une longue période d'isolement politique et après être entré dans l'Union Européenne, décidait de se doter d'un système de garantie qu'il voulait « mutualiste ».

Il paraissait toutefois impossible de solliciter les petits entrepreneurs pour des souscriptions en capital avant que l'instrument de garantie n'ait donné la preuve de son utilité et de son efficacité. L'Etat a donc décidé de souscrire directement la très large majorité du capital à travers son agence de promotion IAPMEI. Ultérieurement, chaque fois qu'un entrepreneur avait besoin de la garantie, il rachetait quelques actions du secteur public... Ceci, jusqu'à ce que le système obtienne une majorité de capital mutualiste privé.

Le système s'est structuré en groupe, avec à la tête une société faïtière qui gère la contre-garantie publique, qui anime commercialement l'ensemble et qui tient la comptabilité, les statistiques, les rapports avec le superviseur bancaire.

A la base, on trouve des sociétés d'exploitation organisées régionalement qui donnent le contact avec les prêteurs et les PME, qui prennent et gère les engagements.

Après 6 ans comme projet pilote puis une dizaine d'années comme système en plein exercice, le réseau mutualiste SPGM a prouvé son utilité, son efficacité et sa survivabilité.

Actuellement, le système est très dynamique et en forte croissance : en 2001, 2006 et 2010 respectivement, les encours d'engagements se sont élevés à 96,4 – 346 puis 3.762 millions euro.

#### Que signifie le mutualisme au Salvador ?

Le mutualisme n'est pas seulement un mode d'organisation du capital et du sociétariat. C'est surtout une philosophie de gestion. Au Salvador, les sociétés mutuelles ont été inspirées par l'Espagne.

##### Les actionnaires sont divisés en deux groupes :

- les « **socios participes** » sont les entrepreneurs qui font appel à la garantie et qui en deviennent actionnaires. Ils sont majoritaires.
- les « **socios protectores** » sont des entités qui ont un intérêt à une économie florissante et qui, pour y contribuer, soutiennent les sociétés de garantie réciproques par un apport en capital. Ces actionnaires ne peuvent détenir plus de 50% du capital et ils ne peuvent solliciter les services de la garantie. Ce sont des autorités, des établissements financiers, des fédérations d'entreprises...

Les entrepreneurs participent à l'Assemblée Générale et peuvent devenir membres du Conseil d'Administration ou du Comité des Engagements. Il se prend donc une décision « par les pairs », qui ont eux-mêmes une bonne connaissance des contraintes et opportunités particulières des PME.

Les entrepreneurs- gestionnaires ont la pression de rendre un vrai service à leurs collègues dont ils sont responsables de la mise de fonds. Ils prendront donc des décisions avisées avec des taux de perte contenus. Enfin, ils se structurent par Comités de Décision locaux ou régionaux pour garder la vue la plus proche du milieu où opèrent leurs partenaires.

### 2.7.2 Intéresser les sociétaires par d'autres avantages

Lorsque des banques se montrent intéressées par le crédit aux PME et deviennent actionnaires de sociétés de garantie, même sans rémunération, elles recherchent en réalité une expansion de leur portefeuille et de leurs affaires.

Elles cherchent aussi une protection de leurs prêts en s'adossant à des donneurs internationaux et en ayant « un pied » dans la gestion de l'instrument de garantie.

#### Des banques actionnaires ?

En Egypte, la Credit Guarantee Company a été fondée en 1991 sous forme de société anonyme. Son actionnariat est composé de neuf banques et d'une société d'assurances.

Les fonds propres, dont le capital émis est de 0,6 millions d'euros s'élèvent à 32 millions d'euros compte tenu des réserves et des dons venant de USAID, FNDP, EU et un donateur italien. Ils soutiennent désormais un portefeuille de garanties de 90 millions d'euros.

Dans d'autres types, des associations et chambres de commerce/métiers sont sociétaires majoritaires. Elles recherchent le service à leurs membres, dont elles représentent les intérêts.

#### Des Chambres de commerce, d'industrie et d'artisanat actionnaires ?

En Allemagne, les entreprises sont obligées de s'affilier à la Chambre qui représente leur activité. A son tour, celle-ci participe au capital des banques de garantie appelées « Bürgschaftsbanken ».

Les Chambres de Commerce jouent un rôle complémentaire d'experts : elles donnent sur les demandes de garantie un avis éclairé par leur connaissance des situations particulières et guident les organes de décision. Elles interviennent s'il y a un besoin de redressement ou de conseil du client.

### 2.7.3 Intégration dans une institution financière professionnelle

Si un système de garantie fait partie de la gamme des services d'une institution financière spécialisée, de type « banque de développement », cette dernière mettra son expertise à disposition de l'activité.

#### Une banque de développement au service de la garantie ?

En République Tchèque, la Banque tchèque-morave de Garantie et de Développement CMZRB est une institution financière de plein exercice et de type mixte : son actionnariat est formé par des Ministères d'Etat et des banques. Le Gouvernement a chargé cette institution de la mise en œuvre de garanties au profit des PME et a doté des « fonds de garantie spécialisés selon des objectifs publics prioritaires ». Cette banque, soumise à la vigilance du superviseur bancaire gère les programmes de garantie et a pu profiter de ses systèmes informatiques développés pour mettre des techniques très élaborées au profit de l'activité garantie.

On aperçoit donc qu'il y a des possibilités, malgré le contexte objectivement difficile, de structurer un actionnariat stable.

Dans la vaste majorité des économies en développement, l'Etat ou les pouvoirs publics au sens large ou des bailleurs de fonds externes devraient prendre part à l'élaboration du programme, pour autant qu'ils sachent quels en sont les tenants et les aboutissants et qu'ils soient conscients des bénéfices à attendre pour la société dont ils ont la responsabilité. Mais il faut, en règle très générale, y associer l'initiative privée pour donner du dynamisme et du professionnalisme. Les règles de fonctionnement du secteur public risquent d'être trop rigides pour s'accommoder d'un mécanisme financier demandant de la souplesse et de la rapidité.

Si le secteur public est seul, il devrait, à notre avis, confier les rênes de la décision technique – analyse et décision sur les demandes de garantie – à un Comité spécialisé formé d'experts avertis.

## 2.8 Des placements conservateurs, la gestion des liquidités

### 2.8.1 Placements

- D'une part, les fonds propres abondés à l'institution ne sont pas destinés au décaissement.
- D'autre part, entre l'encaissement des primes/ commissions de garantie et la sortie de liquidités à titre d'indemnisations de sinistres il se forme un matelas de liquidités qui est disponible pour un placement.
- La politique d'investissement des disponibilités est cruciale pour le bon fonctionnement des systèmes de garantie car c'est une source de revenus.
- Comme les sinistres sont aléatoires, les placements doivent être faciles à liquider.
- Il convient par conséquent de concrétiser l'exigence « faciles à liquider » et de balancer cet objectif avec celui de la rentabilité.
- Les établissements de crédit partenaires seront très disposés à donner leur conseil par rapport aux placements. Attention pourtant au placement dans des titres émis par un des établissements partenaires ou des comptes rémunérés auprès d'eux : De tels placements peuvent causer des concentrations de risques dangereuses. En effet, un établissement de crédit partenaire mis en péril par suite de crédits impayés élevés peut causer un double dommage à une société de garanties : des indemnisations élevées et des pertes de valeur de placements se cumuleraient. La recommandation de sécurité et de diversification tient donc aussi, à un certain degré, pour les placements.
- Une « règle du pouce » est que les revenus de placements devraient pouvoir couvrir les frais de fonctionnement de la société de garantie de façon à libérer les revenus de l'activité opérationnelle pour la couverture des risques.

Ce principe plaide à nouveau pour une capitalisation suffisante de la société.

### L'importance des placements financiers dans la gestion

La société turque Kredi Garanti Fonu a dû subir la grave crise de 2001 au cours de laquelle le PNB s'est contracté de 8,5% et le taux d'intérêt moyen sur les marchés financiers a culminé à 93,5%. Le taux de sinistres de l'année a monté à plus de 8%.

La société a dû contracter son activité d'octroi de 10 millions en 2000 à 4 millions en 2001. Mais une politique judicieuse de placements, notamment en devises a permis de plus que doubler les revenus financiers.

Grâce à ces revenus, KGF a pu passer le cap et a repris une progression qui l'a conduit en 2005 à développer un levier de 6 fois ses fonds propres. Les responsables indiquent que cette période a été une remarquable phase d'apprentissage.

## 2.8.2 La gestion des liquidités

### L'environnement financier

La méthode rationnelle de gestion des liquidités des institutions financières dépend dans une large mesure de l'existence et du fonctionnement des marchés monétaires (dont une fonction importante est la péréquation de liquidités entre les institutions financières). Les recommandations suivantes visent surtout des sociétés et fonds de garantie dans un PVD avec un marché monétaire imparfait où les erreurs de gestion de liquidité peuvent facilement mettre en péril la société ou le fonds de garantie.

Pour les sociétés et les fonds de garantie un bon principe à respecter est de toujours prévoir assez d'actifs immédiatement liquides pour les dépenses courantes (comme les salaires de personnel et les frais généraux), et pour couvrir les provisions individuelles pour risque, car les provisions indiquent des dépenses probables pour règlement de sinistres.

© KfW



Il convient d'avoir un instrument de gestion qui regroupe tous les déficits (parfois aussi appelés « impasses ») en liquidité et leur couverture. Or, la plupart des dépenses ne sont pas facilement prévisibles.

**Voici l'exemple fictif d'un tableau de bord de liquidités d'une société de garantie :**

	Assiette	Pondération	Exigible immédiat	Exigible à 1 mois	Exigible à 2 mois	Exigible à 3 mois
<b>Engagements</b>						
Appels de garantie par des établissements de crédit	150	1	150	0	0	0
Encours de provisions	400	0,15 *	60	60	60	60
Garanties non provisionnées	4000	0,005 *	20	20	20	20
Dépenses courantes	48	1 *	48	48	48	48
Autres engagements		1 *	20	20	20	20
<b>Somme engagements exigibles</b>			<b>298</b>	<b>148</b>	<b>148</b>	<b>148</b>
<b>Couverture par</b>						
Trésorerie et comptes courants bancaires	820	1	820	578,8	487,6	396,4
Intérêts sur placements	12000**	0,004 *	48	48	48	48
Primes/commissions	4400***	0.002*	8,8	8,8	8,8	8,8
<b>Couverture totale</b>			<b>876,8</b>	<b>635,6</b>	<b>544,4</b>	<b>453,2</b>
<b>Excédent/Déficit</b>			<b>+ 578,8</b>	<b>+ 487,6</b>	<b>+ 396,4</b>	<b>+ 305,2</b>

Commentaires :

\* la pondération s'effectue pour un mois, exemple :  $400 \times 0,15 = 60$

\*\* total encours placements

\*\*\* total encours garanties

Dans ce tableau de bord fictif, la couverture totale ./ la somme des engagements exigibles = excédent en période  $t$  = trésorerie et comptes courants bancaires en période  $t + 1$

Les pourcentages de pondération au tableau ci-dessus n'ont qu'un caractère d'exemple. Le tableau est simplifié car il devrait couvrir une période de temps plus longue. En pratique, il devrait couvrir l'exigible dans 6, 9 et 12 mois.

La gestion des liquidités et les pourcentages de provisions peuvent se baser sur les instructions de l'autorité de surveillance.

La réglementation prudentielle devrait stipuler que les actifs liquides (par exemple les placements liquides et la trésorerie) doivent toujours dépasser les dettes à court terme et les engagements exigibles. Le tableau d'impasses supra peut être utilisé pour aider à respecter cette réglementation.

## 2.9 Procédures de suivi, restructuration et gestion des défauts

### 2.9.1 Le suivi

Les conditions générales de la garantie - le contrat cadre - stipulent la périodicité (au moins trimestrielle) et le contenu des rapports écrits que le prêteur adresse au garant.

**Le contenu en information se rapporte à deux types de précision :**

- Le prêteur et le garant ont-ils la même base de données et enregistrent-ils les mêmes crédits garantis ? On évitera toute discordance due à une erreur humaine d'enregistrement ou due à un remboursement anticipé chez le prêteur non renseigné au garant. De ceci dépend l'exactitude des états périodique du garant.
- Le garant a-t-il connaissance du bon ou mauvais remboursement des crédits ? Les remboursements irréguliers entraînent la formation de provisions individuelles pour risque dont il faut avoir connaissance. Du coup, les retards de paiement seront donc être signalés et c'est le prêteur qui les constate. Pour les sociétés qui ont déjà de l'expérience et pour les garanties très petites ces rapports peuvent se limiter aux événements qui provoquent un déclassement du crédit auprès du prêteur, donnant au provisionnement un caractère statistique basé sur l'expérience du passé. Pour les garanties au-dessus de ce seuil et les garanties de portefeuille des rapports mensuels ou trimestriels devraient être prévus.

**A part ces rapports, les garants « débutants » / les systèmes pratiquant des taux élevés de couverture ont intérêt à effectuer des contrôles modérés auprès des preneurs de crédit pour vérifier que :**

- il ne s'agit pas de crédits « fantôme » (l'entreprise n'existant pas, le preneur de crédit effectif étant un parent ou ami d'un employé de l'établissement de crédit) ;
- le crédit a été utilisé aux fins destinées (par exemple achat d'un équipement) et non pas au financement, par exemple, d'une festivité familiale ;
- les prêteurs exercent un suivi professionnel des crédits garantis et que les crédits en retard de paiement ont été déclassés à juste titre.

### 2.9.2 Les restructurations/redressements

Dans le cas de retards de remboursement par l'entreprise ayant contracté un crédit garanti, le prêteur a parfois tendance à liquider les sûretés et clore le dossier dès qu'il y a un doute de solvabilité ou un incident de paiement. De tels cas sont observés, par exemple, lorsque l'établissement de crédit a changé de stratégie et veut diminuer la part des PME dans son portefeuille. En revanche, de nombreux systèmes de garantie plaident pour qu'un sauvetage possible soit tenté et accompagné d'une réorganisation du crédit.

**Les mesures possibles sont :**

- un rééchelonnement du retard sur la fin du programme de remboursement du prêt,
- ou un report de l'impayé à la fin de ce programme avec son allongement.

**La mesure doit être réalisable :** l'entrepreneur démontrera qu'il pourra faire face et honorer l'assouplissement consenti. Si des mesures de redressement sont possibles, elles doivent donc être prises avant que l'irréparable ne soit fait. Le garant doit accepter formellement que le montant de garantie contenu dans le retard reporté dans le futur relève bien de sa responsabilité.

**2.9.3 Le défaut/le sinistre****Il convient de définir très précisément dans les conditions de la garantie ou dans le contrat cadre l'évènement qui déclenche l'obligation du garant à indemniser le prêteur tels que :**

- l'ouverture d'une procédure de faillite contre l'emprunteur ;
- arriérés de plus de 90 jours<sup>91</sup>.

Nous connaissons de nombreux pays où une telle „clémence“ n'est pas la règle... Avant de définir les conditions précises de défaut il convient donc d'examiner les stipulations des réglementations prudentielles<sup>92</sup> et les pratiques bancaires habituelles du pays.

**2.9.4 Procédures et impayés**

La responsabilité de déclarer le défaut revient au fournisseur de crédit puisque c'est lui qui suit la situation au plus près. Il est évident que le garant sera immédiatement informé de la décision de mise en défaut. C'est un rapport individuel qui reprend la raison de la sanction, la position des comptes (avec la décomposition du solde débiteur en capital, intérêts et frais impayés) et l'éventuel rapport de visite au débiteur. Il déclare aussi les mesures de poursuite que l'établissement de crédit va prendre et la valeur probable estimée de ses récupérations.

**L'information enclenche des mesures chez le garant :**

- la reprise du dossier permet de valider que la garantie existe bien dans ses fichiers et dans ses comptes, avec les termes et conditions de son octroi
- s'il échoit, une correspondance ou une visite chez le banquier permet de vérifier que la bonne exécution de la garantie a été respectée : le crédit a bien été déboursé pour les dépenses présentées dans le plan d'investissement ; les conditions d'engagement du garant ont été suivies (par exemple dans les garanties déléguées au banquier)

<sup>91</sup> 90 jours de retard est la définition du défaut donnée dans l'Accord Bâle II

<sup>92</sup> Certaines réglementations admettent des réductions des fonds propres exigés pour des crédits bien sécurisés. Or, la définition d'une bonne sécurité peut dépendre, au cas de garanties externes, de la période que doit attendre l'établissement de crédit jusqu'à l'indemnisation par le garant.

- l'encours en défaut prend place dans une catégorie spéciale des comptes d'ordre
- un paiement est adressé au donneur de crédit dans les délais définis par le contrat cadre. Pour cela, on re-débite les provisions individuelles constituées qui font retour au compte de Pertes et Profits et on débite ce dernier du montant exact payé au prêteur. Tant que l'argent n'est pas sur le compte du donneur de crédit, l'intérêt comptabilisé au débiteur sera aussi facturé au garant.

Si la garantie est « joint and several », elle couvre toute l'étendue de la responsabilité financière du garant à ce moment et il faudra mettre en place immédiatement des actions de récupérations pour compte propre.

Si la garantie est « loss sharing », le paiement est provisionnel et le garant va suivre (et le plus souvent approuver si le partenariat est bon) les actions de récupération qu'entreprend le donneur de crédit : appropriation des biens remis en sûreté par le débiteur ou demande en justice de l'autorisation de vente. La procédure de récupération se déroule, disons, au mieux... Dans le système « loss sharing », le fournisseur de crédit défend ses intérêts propres et ceux du garant. Les récupérations doivent être correctement imputées au compte. Si l'intérêt court toujours – éventuellement – à charge du débiteur, le garant qui a payé un montant provisionnel n'en a plus la responsabilité.

Le moment vient alors où la perte finale peut être établie. La balance entre le paiement provisionnel est établie avec la réalité du compte qui a reçu le produit des récupérations. Il en résulte un paiement ou un remboursement subsidiaire qui clôt le dossier. Il est sans doute bon de prévoir que la différence entre le paiement provisionnel et le montant final dû soit assortie d'un intérêt au taux des placements ordinaires sur le marché : ce mécanisme évite qu'au moment où se fait le paiement provisionnel, le banquier ou le garant visent, l'un à maximiser la somme qu'il reçoit, l'autre à minimiser la somme qu'il paie.

Au moment de la perte finale, le compte d'ordre résiduel qui acte la perte est conservé. D'une part, le débiteur n'est pas libéré par le paiement du garant et s'il revenait à meilleure fortune, la créance pourrait lui être re-présentée. D'autre part, si ce débiteur reprenait part à une demande de garantie par exemple à travers une nouvelle société, il pourrait être identifié. Il n'y a pas trop d'illusion à se faire, mais la possibilité existe et la perte n'entraîne pas de remise de dette.

Au cas où l'établissement de crédit a **gravement** manqué à ses obligations, le système de garantie serait libéré de son obligation d'indemnisation. Cette clause qui se trouve dans toutes les conditions de garantie/ contrats cadre peut être ambiguë et a contribué à une diminution de la réputation de certains systèmes de garantie. **Il est déconseillé d'instrumentaliser des manquements mineurs par le prêteur au contrat de garantie pour refuser une indemnisation.** Seule la violation de contrat dont la conséquence est d'avoir contribué au sinistre d'une manière significative mérite un refus d'indemniser.

## 2.10 Des indicateurs de performance : la pérennité, l'additionalité

Le principal indicateur de performance d'une entreprise privée, dans une économie de marché, est sa rentabilité. Or, par rapport à l'indicateur de rentabilité, la plupart des systèmes de garantie sont faibles<sup>93</sup> pour des raisons structurelles :

### La rentabilité... la pérennité ...

En principe, une entreprise privée voit l'utilité de son produit ou de son service rémunérée par un prix adéquat : plus le produit /service apporté est rare et demandé<sup>94</sup>, plus élevée peut être la marge bénéficiaire. Les économistes disent que l'utilité apportée à l'économie est « internalisée » par l'entreprise.

**A la différence de la plupart des autres entreprises, les sociétés ou systèmes de garantie se voient confrontés à des difficultés structurelles à pouvoir « internaliser » à son profit les bénéfices qu'elles apportent à l'économie :**

- a) Les commissions de garantie qui couvrent toutes leurs charges risquent d'avoir un niveau si élevé que la qualité du portefeuille serait dégradée par un « effet d'anti-sélection<sup>95</sup> » : plus la commission de garantie est élevée, plus les clients prudents risquent de désister<sup>96</sup>, si bien qu'il ne reste que les clients téméraires et risqués. Cet effet d'anti-sélection a tendance à augmenter les pertes au fur et à mesure que les commissions sont augmentées. Le niveau des charges augmente donc avec le niveau du prix !
- b) Raison supplémentaire : normalement ce sont les bénéficiaires des garanties (et non les établissements de crédit) qui supportent, en dernier lieu, les commissions de garantie. Par conséquent, une augmentation des commissions de garantie alourdit les charges financières des entreprises bénéficiaires et leur probabilité de défaillance.

Si la rentabilité n'est pas un bon indicateur des systèmes de garantie, on recherchera des critères de rechange. Nous proposons le concept de pérennité ou soutenabilité à long terme ou développement durable sous la condition de produire une additionalité suffisante.

### Tout d'abord, qu'entend-on par pérennité d'un système de garantie ?

Un système de garantie ne peut survivre à long terme que s'il limite les défauts de crédits qu'il dédommagera. La condition principale de la pérennité est un taux de défaut qui ne dépasse pas un certain niveau. La mesure la plus utilisée est le portefeuille à risque (PAR). Un PAR (90 jours) supérieur à 5 % pour une longue période ne se révèle pas soutenable<sup>97</sup>.

93 voir par exemple Flaming (2007), p. 8 s.

94 plus précisément, c'est l'utilité marginale qui détermine le prix

95 adverse selection en anglais

96 ceci est un cas spécial où le prix ne réussit pas à équilibrer offre et demande. Voir par exemple Stiglitz & Weiss (1991), p. 393 s.

97 Cf. Banque Mondiale (2010): „tous les pays dans le groupe de référence ont contenu les ratios de perte nette (paiements de pertes/encours de garantie) sous le seuil de 3 - 4%, même lorsqu'ils visaient des emprunteurs risqués“, p.32. Le groupe de référence („benchmark group“ est constitué, dans l'Etude de la Banque Mondiale, par des systèmes de garanties „qui sont raisonnablement bien établis“ entre autres au Chili (FOGAPE), le Fondo Nacional de Garantías en Colombie, l'OSEO en France, le Credit Guarantee Fund Trust for Micro and Small Enterprises en Inde, le Korean Credit Guarantee Fund (KODIT), p. 9. [Citations traduites de l'anglais par les auteurs]

### Ensuite, qu'entend-on par additionalité ?

Dans l'ordre micro-économique – individuel - c'est le soutien à des projets de micro et petites entreprises qui se trouvent rejetés du système financier non pour des raisons de viabilité mais pour des raisons de manque de sûreté ou d'asymétrie d'information. C'est aussi l'intégration d'entreprises nouvelles ou existantes dans l'économie formelle. C'est la capacité donnée à un individu motivé et compétent de prendre sa place dans la société. Il est bien question d'accès au crédit, ou d'accès à de meilleures conditions de crédit.

Dans l'ordre macro-économique – global -, c'est la contribution positive à la création de valeur ajoutée, d'emploi, de richesses nouvelles sur lesquelles se prélève l'impôt, d'exportations.

Les systèmes de garantie font tout autre chose que du cherry-picking, la sélection des seuls projets excellents. Soit, il permettrait un taux de défaut bas, mais au prix d'un manque de portée. Le taux de défaut seul n'est donc pas un bon indicateur de performance des systèmes de garantie. A l'inverse, le dépassement d'un taux acceptable de défaut est un indicateur négatif que soit l'ambition d'additionalité recherchée a été trop forte ou que, par défaut d'analyse professionnelle, trop de clients non viables ont bénéficié d'une garantie.

Enfin, la performance n'est pas entièrement contenue dans la hauteur du levier entre le portefeuille des encours garantis et les fonds propres. Soit, un effet multiplicateur s'impose, mais on considérera l'ancienneté et l'expérience de la société et la composition du portefeuille dans les secteurs les plus négligés par la communauté des prêteurs (ex. l'agriculture ou les entreprises débutantes ou les innovateurs...)

## 2.11 Un appui subsidiaire et strictement limité des pouvoirs publics

### 2.11.1 Généralités et conditions d'un appui

Plusieurs auteurs doutent qu'une société de garantie puisse être durable sans un appui des pouvoirs publics ou des bailleurs de fonds. Selon Ian Davies, par exemple, « presque tous les fonds et systèmes de garantie pour les PME ne se sont avérés durables que s'ils reçoivent des fonds et des subventions ... Dans quelques ... pays, des systèmes de garantie gérés par des entreprises privées de garantie requièrent un subventionnement continu et une cross-subsidiation grâce à des opérations de garantie commerciales plus profitables, comme les garanties de bonne fin de construction ... »<sup>98</sup>.

Pour d'autres auteurs, c'est grâce au renoncement de la plupart de ses financiers à recevoir des dividendes et intérêts au niveau de marché qu'un fonds de garantie reste durable<sup>99</sup>.

En pratique peu de dispositifs de garantie travaillent sans un appui public ou un bailleur de fonds<sup>100</sup>. Il y a des exceptions<sup>101</sup>, des sociétés qui travaillent sur leur seule solvabilité, forte de leur intégration dans un groupe bancaire solide et très proche. En plus, des sociétés financières offrent des garanties en faveur de PME ou/et institutions de microfinance dans leur gamme de produits permettant des **synergies entre eux**. A titre d'exemple, il existe en Chine des sociétés privées offrant une gamme de garanties, dont des garanties commerciales rentables et des garanties moins rentables de crédit aux PME.

Au Mali, la Banque Malienne de Solidarité offre, entre autres, des garanties en faveur d'Institutions de microfinance.

Dans un sens plus large, on peut citer les titrisations synthétiques qui fonctionnent comme des sûretés de rechange. Les titrisations synthétiques permettent aux banques de transférer les risques de contrepartie de leurs portefeuilles de crédit à des tiers, à travers des sociétés ad hoc (special purpose vehicles) qui émettent des titres sur le marché de capital. Les titrisations exigent pourtant une taille minimum des portefeuilles de 10 – 20 mio d'Euros, sinon davantage.

Est-il donc inévitable d'entrer dans une logique de subventionnement continu des systèmes de garantie par le gouvernement ou des bailleurs ?

<sup>98</sup> DAVIES Ian (2007), *People's Republic of China : Development of Small and Medium-sized Enterprise Credit Guarantee Companies*, Asian Development Bank, January 2007, [http://www.adb.org/Documents/Reports/Consultant/36024\\_PRC/36024-PRC-TACR.pdf](http://www.adb.org/Documents/Reports/Consultant/36024_PRC/36024-PRC-TACR.pdf), p. 33 (traduction par les auteurs).

<sup>99</sup> ACCION (2005), *Bridging the Finance Gap: pregnant le cas de l'Amérique du Sud s Experience with Guarantee Funds for Microfinance Institutions*, par Cesar Lopez et Jorge de Angulo, *InSight* nr. 15, September 2005, p. 8

<sup>100</sup> DAVIES (2007) p. 33 : « Il a été trouvé que quasiment tous les fonds et systèmes de garantie pour PME sont non pérennes à moins qu'ils obtiennent des fonds en capitaux ou des flux continus de subsides de gouvernements ou d'autres donateurs. Ils ne peuvent soutenir leur activité parce que les revenus des commissions de garantie ne suffisent pas à couvrir leurs charges administratives ou leurs défauts importants. Dans d'autres pays et d'autres marchés, les systèmes de garantie pour PME gérés de façon privée ont besoin de funding continu venant de politiques gouvernementales et d'une subsidiation croisée par des opérations de garanties commerciales plus rentables faites avec des entreprises non-PME (garanties de construction, de restitution d'acompte, etc...) » [traduit de l'anglais par les auteurs].<sup>101</sup> ceci est un cas spécial où le prix ne réussit pas à équilibrer offre et demande. Voir par exemple Stiglitz & Weiss (1991), p. 393 s.

<sup>101</sup> les Sociétés de Cautionnement Mutuelles françaises du groupe SOCAMA – Banque Populaire, par exemple.

**Notre réponse à ce dilemme consiste, en bref, en une approche différenciée et conditionnelle :**

1. Examiner s'il y a une possibilité d'offrir les garanties de crédit en faveur de PME/ micro-entreprises et des institutions de microfinance dans le cadre de sociétés financières offrant une gamme de produits financiers différents permettant des complémentarités de risques **entre ces produits financiers**. Ainsi en Chine, il y a des sociétés de garantie privées qui offrent une gamme de garanties, dont des garanties commerciales rentables et des garanties moins rentables de crédit aux PME.
2. Sinon, la création de sociétés ou fonds de garanties pourrait être encouragée par des collectivités locales ou étatiques ou des bailleurs de fonds **sous condition que le secteur privé intéressé** (entrepreneurs, associations, établissements de crédit, Chambres de Métiers, ...) **apporte à peu près le même volume de fonds propres** au dispositif de garantie par des libérations de fonds effectives (et pas seulement de promesses ou engagements de versement).
3. De toute façon, avant de donner le feu vert pour un appui, un **volume suffisant de demande** pour les prestations du dispositif de garantie doit être pronostiqué par un tiers neutre et compétent (par exemple un bureau d'audit reconnu). Si une telle demande apparaît improbable, l'appui extérieur risque de s'avérer ultérieurement sans objet.
4. Dans tous les cas et tous les pays il convient d'éviter les distorsions de concurrence. Pour ce faire, le groupe d'experts BEST<sup>102</sup> a retenu les critères suivants :
  - Les garanties sont préférablement octroyées en faveur de petites entreprises ;
  - Les garanties en faveur de moyennes entreprises sont octroyées si ces dernières se trouvent en concurrence avec de grandes entreprises
  - l'accès aux garanties doit être ouvert et non-discriminatoire
  - en cas de défaillance, l'entrepreneur bénéficiaire doit rester débiteur (par subrogation<sup>103</sup>) et l'établissement de crédit doit supporter une quote-part de la perte de 20 – 50 %<sup>104</sup>.

Les deux premiers critères signifient au fond que la garantie compense des désavantages vécus par les PME par rapport aux grandes entreprises.

Les garanties par l'Etat ou des bailleurs en faveur des institutions de microfinance – et les systèmes financiers décentralisés – doivent de même éviter des distorsions de concurrence. Il ne fait aucune différence que les garanties portent sur des crédits de refinancement contractés auprès des banques ou sur des obligations émises sur le marché de capital. Les IMF – même à but non lucratif – sont en concurrence, en principe utile et cette situation ne doit pas être faussée.

<sup>102</sup> BEST (2005)

<sup>103</sup> transfert de la créance indemnisée au dispositif de garantie

<sup>104</sup> BEST (2005) p. 14

### 2.11.2 Les instruments d'appui des sociétés de garantie

Si les critères d'un appui sont remplis, quels sont les instruments utilisés ?

**Dans la pratique, les instruments suivants se sont avérés opportuns, sous les conditions indiquées ci-après :**

- les contributions en fonds propres
  - le partage des pertes à travers des contre-garanties ou l'équivalent,
  - une subsidiation de la prime de garantie,
  - les dégrèvements fiscaux
  - une taxe imposée aux banques.
- a) La création de sociétés ou fonds de garanties pourrait être encouragée par l'apport de fonds propres par l'Etat, des collectivités locales ou des bailleurs de fonds **à condition que le secteur privé** (entrepreneurs, associations, établissements de crédit, Chambres de Métiers, ...) soit **intéressé et apporte environ le même volume de fonds propres** au dispositif de garantie. Il importe qu'il s'agisse de véritables versements par les privés, de préférence unique, et pas seulement de promesses ou d'engagements.

Le volume des fonds propres doit suffire pour générer assez de revenus de placement pour couvrir les coûts de fonctionnement (cf. section 3.3.1 infra).

b) Le partage des pertes par :

- l'assurance des garanties (par exemple, la Japan Small and Medium Enterprise Corporation, JASME)
- les titrisations des crédits octroyés
- les **contre-garanties** (Allemagne, Corée, Espagne, Fonds Européen d'Investissement, Fonds GARI en Afrique de l'Ouest).

L'**assurance** par la JASME des garanties octroyées par les compagnies de garantie japonaises (50 à 70%) ressemble aux contre-garanties. Le Small Business Insurance Act fut décidé en 1950 pour la protection des principaux émetteurs de garanties, soit un système qui combina la garantie- crédit et l'assurance- crédit.

La **titrisation** est un instrument moderne qui met en liasse des portefeuilles de risques en les transformant en titres, et les vend à de grands investisseurs sur les marchés financiers. Le volume- seuil d'efficacité est très élevé si bien que cet instrument n'est pas intéressant pour des systèmes qui ne disposent pas d'un encours très élevé ou dont le seuil de pertes n'est pas minimal.

A la question de savoir si les contre-garanties et les assurances de garantie ne constituent pas un échelon superflu ou une « sur-sophistication », nous répondons que la rationalité des contre-garanties va au-delà de l'appui simple à la rentabilité des sociétés de garantie. Pour mieux comprendre cette rationalité il convient de jeter un regard dans le secteur voisin des assurances : la réassurance permet aux compagnies d'assurance de diversifier leurs risques.

Les **modalités de la contre-garantie** ont été déclinées de nombreuses manières.

- Elle a été pratiquée comme un parapluie général déployé au dessus de la solvabilité d'une entité de garantie. Cela rassure les prêteurs : si le garant principal fait faillite, la responsabilité financière sera acheminée à un autre intervenant (le contre-garant). Mais pour son déclenchement, il faut que le garant principal soit insolvable et donc que l'outil disparaisse, condition qui porte en soi le vice de ce principe. **La contre-garantie est donc très largement pratiquée comme une couverture cas par cas**, avec une intervention chaque fois que le garant principal subit une perte.
- Les **acteurs de la contre-garantie** peuvent être variés, généralement une autorité publique qui travaille en direct (Etat, Région) ou à travers une entité de marché spécialisée (agence publique). Mais on peut aussi trouver une société privée (dans les systèmes élaborés de garantie qui ont un niveau local et un niveau national, ce dernier contre-garantit le premier) ou encore une institution financière supra-nationale, à l'instar du Fonds Européen d'Investissement<sup>105</sup> en Europe.
- La contre-garantie peut être prévue avec un **cap** : un maximum au-delà duquel elle ne joue plus ou sans stop-loss. A titre d'exemple, pour limiter son risque le Fonds Européen d'Investissement octroie des contre-garanties à un certain pourcentage (la plupart du temps 50 %), mais en plus il plafonne ses risques envers ses partenaires à moyen de CAPs. Les CAPs sont déterminés surtout sur base de pertes/sinistres attendues.
- La contre-garantie est **automatique** : elle ne demande pas une analyse supplémentaire des dossiers. Il suffit que le contre-garant ait confiance dans la qualité des décisions du garant, sur la base d'un suivi régulier. Simultanément, le contre-garant peut stipuler qu'il envoie un délégué au conseil en charge des décisions d'octroi de garanties (cas de l'Allemagne) ou au moins un observateur. Ou encore le contre-garant précise la politique de risque que le garant respectera pour recevoir la contre-garantie.
- Le **taux du partage du risque** avec le garant principal peut être fixe (par exemple toujours 50% de chaque perte) ou variable (par exemple 50 % de partage pour les dossiers des entreprises débutantes et 25 % pour les entreprises existantes, ou... ou..., selon les priorités de politique économique du contre-garant).
- Enfin, le coût de la contre-garantie peut faire l'objet de diverses modalités : depuis la gratuité (assimilable à un subside) jusqu'à une prime limitée en passant par un système de gratuité avec taux punitif si le garant principal dépasse un seuil de perte défini.

<sup>105</sup> [www.eif.org](http://www.eif.org). Le Fonds, filiale de la Banque Européenne d'Investissement, travaille en mission déléguée sur un budget de l'Union Européenne pour consentir des contre-garanties gratuites à des opérateurs de la garantie. Ce dernier doit rendre des engagements d'additionnalité pour recevoir le soutien qui est contractuel : il porte sur un portefeuille défini, une période de temps limitée et l'intervention du FEI, s'il est gratuit, est assorti d'un stop-loss.

## Une contre-garantie conditionnelle

L'Espagne a sans doute un des systèmes de garantie les mieux régulés.

Parmi les appuis au système de garantie figure la contre-garantie publique délivrée par une agence spécialisée, la Compañía Española de Reafinanzamiento (CERSA).

### Deux traits nous y intéresseront :

D'abord la contre-garantie est modulée selon les priorités publiques : une garantie délivrée pour un crédit visant l'innovation ou visant la création d'une nouvelle entreprise reçoit une contre-garantie de 70%. Par contre une garantie portant sur un crédit de fonds de roulement n'est pas contre-garantie.

Ensuite, la contre-garantie est gratuite. Mais si les performances du garant sont insuffisantes parce qu'il dépasse un taux de sinistres jugé acceptable, le contre-garant a des pouvoirs de redressement et sa contre-garantie devient payante.

### Quels sont les effets économiques des contre-garanties ?

- Elles réduisent la perte éventuelle du garant principal ; elles améliorent donc sa rentabilité.
  - Elles développent les affaires du garant sans changer sa base de fonds propres : une contre-garantie de 50 % du portefeuille permet de doubler ce dernier sans danger supplémentaire.
- c) Dans le cas de jeunes systèmes de garantie, un **subside de la commission/prime de garantie** peut également être justifié à titre transitoire. Voici une seconde technique qui permet d'accroître la soutenabilité financière et d'augmenter les chances de croissance de sociétés de garantie, surtout quand elles ne sont pas encore familiarisées avec les conditions de marché par une expérience suffisante.

Le garant estime la probabilité d'échec à un niveau qui lui laisse une plus grande sécurité. Il ne pénalise pas l'emprunteur par une prime trop lourde à supporter. Il ramène donc la commission à un seuil abordable et l'autorité de soutien paie la différence.

Par rapport à l'aide sous forme de contre-garantie, le protecteur ne doit pas réserver des montants dont il ne connaît pas, au départ, les chances de devoir les déboursier. Il paie un subside limité.

#### d) Dégrèvements fiscaux

Près de la moitié des dispositifs de garantie dans le monde entier sont défiscalisés des impôts sur leurs bénéfices<sup>106</sup>. En revanche, ces dispositifs n'ont pas le droit de payer des dividendes.

Ce dégrèvement engendre un avantage supplémentaire : il enlève la tentation au fisc de réduire les provisions des sociétés et fonds de garantie, pour augmenter le bénéfice imposable. En effet, les provisions sont un instrument primordial de gestion.

Quoi qu'il en soit, avant de donner le feu vert pour un appui, un volume suffisant de demande pour les prestations du dispositif de garantie doit être pronostiqué par un tiers neutre et chevronné. Si une telle demande apparaît improbable, l'appui extérieur risque de s'avérer ultérieurement être un gaspillage de ressources.

- d) En Corée, selon la Banque Mondiale, une taxe de 0,3 % est levée sur le volume total des crédits octroyés pour financer le Korea Credit Guarantee Fund KODIT<sup>107</sup>.

### 2.11.3 Normes juridiques pour une approche rigoureuse

L'octroi de garanties par l'Etat, par un pouvoir public subordonné ou une municipalité engendre des dépenses potentielles pour indemniser le prêteur impayé. Au moment du sinistre, l'indemnisation du prêteur est une obligation contractuelle (bien entendu sous condition de respecter le contrat de garantie/contre-garantie). Par conséquent, c'est au moment de l'octroi d'une garantie – et non au moment de l'indemnisation – qu'une **autorisation budgétaire pour octroyer des garanties** doit exister dans le budget du contre-garant public, sinon la prérogative de l'autorité de décider sur les dépenses publiques (normalement le Parlement) risquerait d'être érodée.

L'existence de lignes budgétaires pour le paiement d'indemnisations au titre de garanties octroyées ne contredit pas à la **nécessité d'encadrer les garanties au moment de leur octroi**. La ligne budgétaire d'indemnisation au titre de garanties octroyées a une fonction différente, à savoir d'obliger le pouvoir exécutif, au moment de soumettre le projet de budget au pouvoir législatif, de rendre manifeste le risque couru au titre de garanties octroyées dans le passé. En effet, si les moyens budgétaires réservés s'avèrent insuffisants dans une année budgétaire pour remplir les obligations d'indemnisation, le gouvernement doit demander l'autorisation soit de transférer des moyens d'autres lignes budgétaires, soit d'augmenter la ligne budgétaire pour les indemnisations.

**Les budgets doivent donc encadrer et limiter l'octroi de garanties. Ces encadrement et limitation peuvent être mis en œuvre au moyen de :**

- plafonds pour autorisations d'octroi de garanties, voir lit a) ci-après, ou
- des fonds budgétaires séparés de garantie (cf. lit. b infra).

Dans les deux cas la loi budgétaire doit comporter des conditions que doit respecter le pouvoir exécutif en octroyant des garanties, cf. lit c) infra.

#### a) Le plafonnement de l'octroi de garanties

**Les autorisations budgétaires pour l'octroi de garanties doivent se limiter à des opérations qui n'ont pas de probabilité élevée de tomber en sinistre.** Dans le cas de risques « forts » (avec une probabilité élevée de sinistre et d'indemnisation dans l'avenir) l'instrument budgétaire approprié est le « crédit d'engagement »<sup>108</sup> plutôt que par de simples autorisations de garantie. Car il est une bonne pratique que l'Etat n'ait pas le droit d'engager juridiquement des dépenses dans des années budgétaires ultérieures sans crédits d'engagement prévus dans le budget. Sinon il serait facile d'éroder la prérogative du pouvoir législatif de décider des dépenses publiques.

Pour éviter que le pouvoir exécutif contourne ces restrictions budgétaires, quelques Parlements soumettent l'octroi de garanties à une approbation préalable de la Commission Budgétaire. La loi

<sup>106</sup> BECK Thorsten et al. (2008), *The Typology of Partial Credit Guarantee Funds around the World*, conférence présentée à l'atelier de la Banque Mondiale sur les Garanties partielles de Crédit, mars 2008, p. 10

<sup>107</sup> Banque Mondiale (2010), p. 32

<sup>108</sup> anglais : spending commitment appropriations; allemand : Verpflichtungsermächtigung

budgétaire peut même stipuler qu'une garantie étatique n'ait valeur juridique que sous réserve d'une approbation préalable de la Commission Budgétaire.

Il est arrivé qu'une autorité publique ait octroyé des garanties pour des crédits risqués, à savoir des crédits qui avaient dès l'origine une probabilité de défaut anormale, par exemple à des entreprises déjà en difficulté et sans plan de restructuration comportant un engagement de recapitalisation des actionnaires. Ces cas ont été critiqués en ce qu'ils contournaient l'objectif budgétaire en prévoyant des garanties plutôt que des moyens financiers purs et durs.

#### b) Les fonds séparés de garantie

Un pouvoir législatif très réservé par rapport aux risques de garantie peut interdire au pouvoir exécutif d'utiliser cet instrument, à l'exception d'opérations octroyées par un fonds spécifique de garanties, doté de moyens financiers effectivement libérés.

#### c) Conditions à respecter par le pouvoir exécutif en octroyant des garanties

**Il convient au pouvoir législatif de soumettre l'octroi de garanties en faveur d'entreprises à certaines conditions.**

- L'octroi de garanties doit être ciblé à des bénéficiaires dignes d'appui, selon les priorités politiques. Un des buts vertueux pourrait être de limiter les distorsions de concurrence dont souffrent les PME dans leur accès au crédit.
- Il convient en outre que l'octroi de garanties en faveur d'entreprises, même micro, soit limité aux cas de carence de sûretés. **Le soutien à des entreprises à rentabilité douteuse doit être exclu par des dispositions budgétaires obligatoires** dont le non-respect a des conséquences négatives pour les personnes responsables.
- L'octroi de garanties en faveur de projets d'un risque élevé doit également être exclu. **Les encadrements budgétaires pour des garanties doivent se limiter à des opérations qui n'ont qu'une probabilité assez basse de tomber en sinistre.**

Par ailleurs, il convient de limiter l'octroi de garanties par des sociétés d'économie mixte qui jouissent d'une participation ou caution /garantie d'une collectivité locale<sup>109</sup>.

#### 2.11.4 Des mécanismes de contrôle externe efficaces

Si l'Etat appuie des sociétés de garantie, ou si l'Etat gère lui-même un programme de garanties, la Cour des comptes doit avoir plein pouvoir pour effectuer tous les contrôles qu'elle considère opportuns, et ce d'une manière indépendante. Dans les pays où la Cour de comptes n'est pas indépendante du pouvoir exécutif ou bien n'a pas droit à faire rapport directement au pouvoir législatif, il convient de prévoir une autre instance de contrôle indépendante.

<sup>109</sup> par exemple MATTRET (1997) p. 99 s.

### 2.11.5 Une approche cohérente de l'action des pouvoirs publics

Des dispositions légales obligatoires et contraignantes sont à prévoir à tous les échelons du pouvoir public, dont les communes/municipalités, les patrimoines d'affectations spéciales et les banques publiques. Faute de quoi, des mauvaises surprises provoquées par des garanties octroyées d'une manière peu responsable apparaissent sans prévenir. En effet, l'octroi de garanties sous-estimant le risque a pu, dans le passé, rendre moins efficaces les ressources budgétaires consacrées à cet objet.

© KfW



### 3. Créer une société de garantie pérenne : méthodologie

La constitution d'une société de garantie n'est pas un exercice d'improvisation.

Il ne s'agit pas non plus d'un exercice de « copier - coller un système existant » : on a vu que des modèles très différents cohabitent et fonctionnent correctement.

**Les paramètres présidant à la création sont les mêmes, mais les options possibles forment une arborescence. Le choix sera guidé et éclairé. Il importe que :**

- le chemin des décisions successives soit balisé par les objectifs et les options validées en fonction des conditions économiques observées,
- en bout de compte, la figure donnée à l'institution soit homogène et cohérente,
- que tous les aspects du fonctionnement soient abordés à priori, y compris les sujets apparemment non prioritaires, comme, par exemple, la gestion des défauts.

**Nous proposons une méthodologie par étapes :**

1. Le premier module est purement documentaire et exploratoire. La documentation pertinente est réunie sur les aspects juridiques et légaux. Une étude de marché révèle les segments où l'instrument de garantie peut optimiser son utilité,
2. Le second module aborde les options fondamentales. Il s'agit d'une esquisse qui permet un premier débat entre partenaires, qui assurera la cohérence ultérieure de l'architecture générale du projet,
3. Dans un troisième temps, la viabilité du projet est testée à l'intérieur du groupe des mileix concernés, avec un accent sur les paramètres financiers et les éléments périphériques d'appui. Leurs remarques et suggestions sont un nouvel éclairage pris en compte par les promoteurs. Leur engagement est maintenant attendu vu que la faisabilité et l'additionalité qu'apportera le mécanisme a été discuté en profondeur.
4. La quatrième étape est essentielle puisqu'elle aboutit à la constitution de la société. Par la publication du plan d'affaires et la rédaction des statuts, cette phase conduit de l'accord final des partenaires, à l'agrément du superviseur prudentiel. Les pouvoirs des organes de décision sont définis et les personnes clés sont embauchées. Le processus de constitution, préalable à la mise en marche, se conclut par la définition et l'approbation des produits, la rédaction des approches et des contrats. Les outils de traitement de l'information sont conçus et implémentés. L'organigramme de la société est élaboré.

MODULE	BUT	ACTIONS
1.	EXPLORATION DE L'ENVIRONNEMENT	<p><b>CONTEXTE LEGAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Droit relatif aux établissements financiers</li> <li>■ Droit des sociétés commerciales</li> <li>■ Lois relatives aux sûretés de crédit et à la garantie</li> <li>■ Lois fiscales</li> </ul> <p><b>ETUDE DE MARCHÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les entreprises, en particulier les micro-entreprises</li> <li>■ Les établissements de crédit aux PME</li> <li>■ Les institutions de microfinance</li> </ul>
2.	PREMIER PROJET: CHOIX DE BASE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les segments de marché</li> <li>■ Les opérations de « Core Business »</li> <li>■ Le statut légal possible pour le mécanisme de garantie</li> <li>■ La supervision prudentielle</li> <li>■ Les partenaires possibles</li> <li>■ Un brouillon de la structure opérationnelle</li> </ul>
3.	FOCUS SUR LA SOLVABILITE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les fonds propres</li> <li>■ Le portefeuille des engagements de garantie</li> <li>■ Quels risques couvrir ?</li> <li>■ Prime de garantie et autres revenus</li> <li>■ Modes de partage des risques</li> <li>■ Soutiens publics possibles</li> </ul>
4.	FONDATION DE L'ENTITE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plan d'affaires</li> <li>■ Accord du superviseur prudentiel</li> <li>■ Appel de fonds auprès des actionnaires</li> <li>■ Rédaction des statuts</li> <li>■ Définition des organes de la société</li> <li>■ Embauche des personnes clé</li> </ul>
5.	QUESTIONS OPERATIONNELLES ET PLAN D'ACTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orientations et politiques</li> <li>■ Documentation d'une demande de garantie</li> <li>■ Évaluation des risques et la décision</li> <li>■ Contrat cadre avec les partenaires financiers</li> <li>■ Contrat de garantie avec l'emprunteur</li> <li>■ Produits</li> <li>■ Comptabilité et système d'information</li> <li>■ Organisation du contrôle interne</li> </ul> <p><b>CONCLUSIONS</b></p>

### 3.1. Module 1 : Exploration de l'environnement

#### Objectifs de ce module 1 :

- L'environnement légal varie d'un pays à l'autre. Certains aspects législatifs seront à étudier en détail.
- Il est utile de n'avancer que sur un terrain connu par une étude de marché bien menée. Les partenaires potentiels sont identifiés – le monde de la micro-entreprise et de la petite entreprise formelle, les prêteurs (les banques, les sociétés de leasing et les acteurs de la microfinance), les juristes, les institutions (Banque Centrale, Agence de promotion des PME), les acteurs politiques .

On collectera leur opinion et on cherchera à connaître leurs perceptions par des interviews approfondis. Ces vues seront comparées et analysées avec le support des données statistiques et des études disponibles. Ainsi, non seulement l'utilité potentielle de l'outil de garantie devient plus clair, mais un réseau de personnes ressources est esquissé. Le premier contact est essentiel pour déclencher la relation de confiance qui sera indispensable à l'avenir.

Au terme, un rapport écrit sera rédigé pour la préparation de la phase deux.

#### 3.1.1 Les conditions du marché financier vu du côté des microentreprises

La cible du mécanisme de garantie repose sur une connaissance étendue et approfondie du secteur des PME et sur une analyse particulière des déficiences de marché telles qu'elles sont ressenties et vécues par les petites entreprises. L'étude de marché consiste à réunir des informations générales (toutes les statistiques et même les approximations seront bienvenues) et à consulter les organisations représentatives des entreprises (avis d'experts). Les rapports d'organismes internationaux, l'opinion des pouvoirs publics nationaux et régionaux seront tout aussi essentiels.

Les informations reçues de diverses parts sont croisées et les points de consensus sont soigneusement notés.

#### Les grands traits descriptifs du marché

##### Les questions macro-économiques suivantes sont abordées :

- Quel est le climat économique général ? Stabilité / volatilité de l'environnement économique, / évolution à moyen-terme prévisible ?
- Les PME en général : définition nationale officielle / disponibilité et fiabilité du matériel statistique / profil du secteur (nombre d'entreprises, emploi, contribution au PNB...)
- Second niveau de l'analyse : entreprises formelles et informelles, secteurs, exportateurs / situation des débutants et des opérations de succession / reprises / distribution régionale (pôles de croissance, régions déprimées) / secteur agricole et rural avec ses canaux de distribution
- Politiques publiques de support : priorités sectorielles / assistance apportées aux débutants, aux exportateurs, aux innovateurs / Y-a-t-il une agence de promotion des PME et son efficacité, et ses services...

- Les associations professionnelles : lesquelles (ex. Chambres de Commerce, Artisanat et Industrie) / leur représentativité ? Leur puissance financière et politique ? Le rôle qu'elles jouent dans les questions de crédit ou dans le conseil et l'accompagnement d'entrepreneurs)...

#### **Les PME et leur accès au crédit.**

##### **De mêmes, les questions posées portent sur les thématiques suivantes :**

- Caractéristiques financières : taille moyenne des entreprises formelles, bonne ou mauvaise capitalisation...
- Financement : Ressources propres ou financement externe (institutions de microfinance, prêteurs informels, banques octroyant ou des crédits professionnels ou des prêts personnels...)
- Crédits : principaux besoins (fonds de roulement, investissements ?), / revue détaillée selon les secteurs et la taille
- Obligations comptables des entreprises formelles ? / Précision et actualité des états comptables ? / Existence d'une base de données comptables qu'il est possible de consulter ?
- Déficiences dans l'offre de crédit selon l'opinion des pairs et des experts : pas de dialogue, forte exigences de sûretés, indisponibilité de crédits à un terme suffisamment long, taux d'intérêts exagérés, opacité des produits, manque de considération pour la réputation professionnelle et l'historique crédits, dossiers de demande trop compliqués, contraintes administratives, délais d'attente trop longs etc...
- Un mécanisme de garantie conduirait-il à aplanir les difficultés ? Quels sont les attentes ?

### **3.1.2 Du côté de l'offre : les marchés financiers et les banques**

L'étude de marché consiste à réunir des données statistiques générales, à consulter l'Association Bancaire nationale et à procéder à des interviews des banquiers les plus proches des entreprises, le but étant de définir qui pourraient être les partenaires et comment le nouvel outil serait accepté et utilisé.

#### **Les grands traits descriptifs des marchés financiers**

- Les conditions financières prévalant sur le marché du crédit ? taux d'intérêt pratiqués sur un prêt personnel - sur un compte courant - sur un crédit d'investissement à 3 ans et à 5 ans / commissions additionnelles portées en compte / comparaison du taux d'intérêt avec le taux d'inflation... comparaison des taux d'intérêt débiteurs avec les taux créditeurs pratiqués sur le marché de l'épargne
- Les institutions bancaires actives sur le marché des petites entreprises ? Lesquelles ? / taille de leurs portefeuilles PME / Leur réseau de distribution / Existence de produits PME spécifiques / Segments de marchés prioritaires... et rejetés / attitude vis-à-vis des entreprises informelles, de l'agriculture ?
- Décisions de crédit : conditions générales (droits et obligations des débiteurs) / politique de demande de sûretés (types de sûretés acceptées, calcul de leur pouvoir d'emprunt) Quels sièges hiérarchiques sont les sièges de la décision pour des crédits PME ? / Critères d'analyse utilisés ? /

Discrimination entre un projet viable et bancable et un projet viable et non bancable ? / Taux de refus des demandes et raisons les plus fréquentes / Taux de pertes approximatif actuel sur les crédits professionnels octroyés ?

- Existence d'une Banque de développement avec des missions spécifiques PME ?
- Opinion générale à propos de l'utilité d'un mécanisme de garantie. Attentes ? Des sûretés non acceptées par les prêteurs deviendraient-elles pertinentes pour un système de garantie ?

### **Les déficiences du marché des PME vues par les établissements financiers**

**Les prêteurs sont réticents à opérer sur le marché PME. Voici une liste non exhaustive de raisons :**

- La politique de crédit rejette le secteur informel et les entreprises non bancarisées ; la stratégie exclut la niche des micro-entreprises ; les prêteurs n'ont contact qu'avec des entreprises bien établies, avec un historique et disposant de sûretés,
- Peu de concurrence existe entre établissements financiers et chacune pratique le cherry-picking,
- Les crédits de faible montant sont trop chers à traiter et peu de demandes sont conformes aux critères d'acceptation des Comités de Crédit,
- Les données financières des petites entreprises ne sont pas fiables, causant une asymétrie d'information,
- Les entrepreneurs n'ont pas la formation pour établir un plan d'affaires, pour comprendre les problèmes financiers,
- Les fonds propres sont trop faibles pour soutenir des crédits au-delà des dettes commerciales,
- La plupart des sûretés de crédit sont rejetées car elles portent sur des actifs professionnels,
- Un faible pouvoir d'emprunt est donné aux hypothèques sur des propriétés industrielles ou commerciales car les marchés en vente forcée sont peu actifs, les procédures de saisie-vente sont lentes et complexes,
- Il n'y a pas de produits bancaires spécifiques adressés aux petits entrepreneurs,
- Octroyer des crédits à moyen- long terme, même au-delà de 12 mois est dangereux,
- L'expérience bancaire avec les PME indique des taux de défaut et de pertes assez élevés.

### 3.1.3 Du côté de l'offre : le secteur de la microfinance

**La garantie est aussi un complément utile avec la microfinance.**

#### Les grands traits descriptifs du secteur

- Les institutions actives : lesquelles ? / Leurs actionnaires de référence (NGO, autorités, secteur financier, société civile organisée) ? / Leur expérience et leur efficacité ? / Leur taille ? / L'importance de leurs moyens de funding ? / Sont-elles à la recherche de financement additionnel ?
- Activités : leurs cibles ? / leurs produits ? / Leurs conditions financières ? / Leur performance de marché (encours de crédits, volume des octrois annuels) ? / Taille et durée moyennes des micro-crédits ?
- Leur performance financière (comptes annuels) : rentabilité, taux moyen de pertes sur crédits ?
- Opinion générale sur la garantie ? Attentes (soutien à une levée de fonds ou garantie de portefeuille) ?

#### Les déficiences de marché vues par le secteur de la microfinance

Accéder au marché des PME par le canal de la microfinance requiert des conditions particulières car il est quasiment sûr que la garantie « détaillant » ne sera pas praticable. Donc, il faut d'autres techniques : la garantie de portefeuilles ou la garantie donnée à des institutions qui procureraient du financement à long terme.

- Quelle est la taille du marché qui n'est pas servi ? Les moyens d'action des microfinanciers sont-ils suffisants pour atteindre un seuil critique suffisant ? Ou ont-ils besoin de davantage de funding ?
- Comment les crédits sont-ils sécurisés (par exemple, le groupe solidaire garant) ? Est-ce une perspective d'envisager une garantie portant sur un panier homogène

### 3.1.4 Le contexte légal national et son application à un système de garantie

#### Législation applicable aux établissements financiers et à leur supervision

La première option se rapporte à une situation dans laquelle la loi bancaire intègre les standards internationaux.

#### Les points suivants sont passés en revue pour vérifier que la réglementation en vigueur forme un encrage adapté au nouvel instrument de garantie :

- La réglementation nationale applique-t-elle les derniers principes de « Bâle » ? Quelle est l'autorité de supervision en charge ?
- Les prescriptions légales conviennent-elles à la société de garantie ?
  - Principes de fondation d'une institution financière ?
  - Qualifications requises des organes de décision ?

- Capital réglementaire et Risk Asset Ratio ?
- Comptabilité, rapports, publication des états financiers ?
- Politiques de crédit et de provisionnement des risques ?
- Gestion générale ?
- Politique de sûretés des crédits et mécanismes de mitigation ?

**Alternativement, une législation prudentielle spécifique pourrait être appliquée si elle est possible et adaptée.**

- Cette solution donnerait-elle satisfaction aux partenaires financiers en terme de robustesse et de confiance ?
- Est-elle politiquement réalisable ? (car il faudrait discuter et voter une disposition législative nouvelle : combien de temps cela prendrait-il ?)
- Qu'en pensent l'Administration et la Banque Centrale ?
- Comment serait modulée cette réglementation spécifique ? (conditions de création, solvabilité, liquidité, composition des engagements de garantie, contrôle et sanctions)

En dernier ressort, la société serait abandonnée sans environnement prudentiel : le pire cas qui soulèverait bientôt des questions de soutenabilité et de gestion prudente.

#### **La place de la garantie dans la boîte à outils de sûretés de crédit**

- Quels types de sûretés la législation nationale reconnaît-elle ? Lesquelles sont utilisées en pratique ?
- Offrent-elles une vraie sécurité au prêteur ? (Par exemple : le cadastre des biens immobiliers n'offre pas une sécurité complète sur les titres de propriété - il manque un registre légal pour la notification et la conservation d'une hypothèque ...) Quelle confiance réelle les prêteurs donnent-ils à une hypothèque, un gage professionnel ?
- La caution personnelle est-elle une sûreté légale ? Peut-on la limiter à une partie de l'obligation principale ou à un terme plus court ? Comment est-elle mise en force ? Comment est-elle exprimée dans un contrat commercial ? Lorsque la garantie d'un professionnel vient en sus de la garantie de tiers (père pour son fils ; gérant pour sa société), peut-on discriminer ces deux types d'engagements ?
- Comment la caution personnelle est-elle appliquée par les tribunaux lors de la poursuite d'un débiteur ? Quel est le temps moyen des procédures judiciaires ?
- Comment le système judiciaire résout-il le règlement des dettes en cas de poursuite du créancier ? Par l'appropriation du bien saisi au profit du créancier ? Ou par une procédure de vente forcée publique ?
- Quels sont les avocats spécialisés dans le droit des sûretés et en particulier de la garantie personnelle ?

## Dispositions légales en matière de droit des sociétés

### Plusieurs options de forme légale de société sont ouvertes à la constitution d'une société de garantie, selon que :

- Le système est un service administratif du gouvernement, juste doté d'un budget. C'est alors un « programme de garantie » sans cadre légal de société
- Une agence publique autonome (type banque de développement) prend une forme sociétale du droit public
- Une société privée fondée par plusieurs partenaires (pouvant inclure le secteur public) se forme comme selon un type de société commerciale (coopérative, responsabilité limitée, société anonyme...)

#### A. Les modèles de type mutualiste pur vont de pair avec un statut coopératif

Le capital variable permet d'accepter et de libérer de nouveaux membres. Les entrepreneurs bénéficiaires doivent devenir coopérateurs. La décision de garantie est prise par les pairs. Eventuellement la règle « Un Homme - Une Voix » pourra être pratiquée et donner accès aux coopérateurs aux organes de gestion. Mais,

- Le capital social minimum est souvent un gros problème car les fonds propres rassemblés de cette manière sont insuffisants pour une société de type financier. Derrière ceci, la question « confiance des partenaires » ...
- La responsabilité financière de multiples petits membres ne peut excéder leur apport en capital.
- En outre, il faudra organiser dans cette coquille des principes professionnels de gestion.

#### B. Les modèles non mutualistes vont vers un statut de société anonyme ou de société à responsabilité limitée.

Les mêmes questions s'imposent.

#### C. Une fondation est-elle possible ?

Dans cette configuration, les apporteurs de fonds perdent la propriété de leur mise, mais ils continuent à assumer les droits de gestion. La solution est possible, mais elle pose des questions très difficiles en matière de capitalisation.

### Dispositions légales en matière de droit fiscal

- Quel est le taux d'impôt des sociétés ?
- Comment les provisions pour risques (individuelles / générales) sont-elles traitées? Sont-elles incluses ou retirées de l'assiette de l'impôt des sociétés ?
- La prime de garantie et les autres revenus opérationnels sont-ils soumis à un impôt indirect, comme la taxe sur la valeur ajoutée ?
- Des agences de développement reçoivent-elles un support par un régime fiscal favorable (réduction ou exonération de l'impôt des sociétés, exonération des provisions...)? Comment optimiser la gestion fiscale ?

## 3.2 Module 2 : Les Options fondamentales

### Objectifs généraux poursuivis dans cette phase :

Les promoteurs élaborent sur les informations collectées dans la première phase et ils évaluent les chances de construire une société de garantie valable : trouve-t-on une fonction d'utilité qui correspondent aux aspirations du marché. Forces, faiblesses, opportunités et menaces : une analyse SWOT s'impose.

Si le projet a l'air relevant, les promoteurs utilisent les ressources de leur expérience pour dessiner les grandes lignes d'un projet compatible avec le marché et conforme aux obligations légales.

Les promoteurs font une esquisse en interne, sans encore toucher aux questions de solvabilité et de soutenabilité, visant juste à vérifier la valeur ajoutée qui serait apportée aux PME, aux prêteurs et à l'économie nationale. Si c'est le cas, on devrait trouver des supporters... mais la discussion avec les partenaires est reportée à la rédaction d'un solide rapport.

Pour plus de réalisme, nous commencerons dans ce chapitre avec un cas fictif illustratif.

### 3.2.1 Les potentialités offertes par le marché

**Les données collectées dans la première phase éclairent la faisabilité du projet. Le profil de l'économie suggère les questions suivantes :**

- Le nouvel instrument financier générera-t-il une additionalité micro-économique et macro-économique ?
- Prêteurs et emprunteurs ont-ils manifesté une disposition à accepter un outil d'intermédiation dans la filière crédit ? Note-t-on une convergence d'opinion sur ce qui fait barrière à l'accès au crédit ?
- Les déficiences de marché forment-elles des niches suffisantes pour l'implantation d'une garantie ?
- Vers quel type de garantie s'orientent-ils ? Détaillant ou grossiste ? Pour banquiers ou microfinanciers ?

#### Caractéristiques de situations économiques et financières négatives

L'étude de marché brosse un tableau dont on tirera des conclusions réalistes. Dans des situations macro-économiques mauvaises où on peut exprimer des doutes sur la constitution d'un système de garanties efficace.

**En voici des manifestations :**

- Le tissu économique révèle un grand nombre de faillites, peu de créations d'entreprises formelles,
- Taux de croissance négatif du PNB,
- Taux d'inflation très élevé donnant des taux d'intérêt nominaux prohibitifs
- Pas de confiance dans l'Etat.

- Les financiers refusent de coopérer avec un garant professionnel dans des conditions acceptables. Il est à craindre qu'ils vont se conduire comme des « prédateurs »
- Les systèmes légaux d'enregistrement de la propriété et des sûretés ne sont pas du tout fiables en sorte que ces régimes sont complètement désorganisés. Récupérer sur des actifs gagés est tout un problème. Un partage des risques entre un prêteur et un garant ne fait pas de sens.

### Précautions et exclusions d'activités

#### Certaines situations de marché appellent à la prudence :

- Viser un segment de marché trop limité (exemple : des garanties réservées aux chauffeurs de taxis). Dès le départ, on considérera la diversification sectorielle et géographique. Si le secteur agricole y est incorporé, c'est souvent dans un volet spécifique.
- Ne viser que des secteurs risqués (exemple : les entreprises débutantes) au lieu d'avoir un portefeuille équilibré. Il est souvent judicieux d'ajouter les garanties de couverture de risques techniques et commerciaux.
- Travaillant avec trop peu d'organismes de prêt : se remettre dans les mains d'une seule banque est une menace. Travailler avec 2 ou 3 peut conduire à une situation où ce sont les pratiques bancaires qui gouvernent les activités du garant. Il est de bonne pratique de collaborer avec 7 ou 10, même si certaines ne sont pas « clients réguliers ».
- S'orienter vers un type d'opération de crédit (par exemple le crédit d'investissement). Il est préférable de tendre vers un mix de crédits à court terme et à moyen terme, visant des besoins de fonds de roulement et d'investissement. L'ajout de garanties techniques, de performance abaisse souvent le niveau de risque
- De même, certains secteurs et certaines opérations sont à priori à exclure :

#### Exclusion a priori de secteurs non éligibles à la garantie:

- Les établissements de jeu,
- Les activités illicites (drogue, armes),
- Les activités financières (prêts, assurances),
- Activités non désirables : activités détériorant l'environnement...

#### Exclusion a priori d'opérations, non éligibles à la garantie :

- le refinancement de crédits existants,
- les crédits à des entreprises en difficulté sans espoir de redressement (des garanties de restructuration, elles, sont possibles),
- Les opérations immobilières à but de spéculation
- Les transactions financières spéculatives
- Les crédits, même à des professionnels, mais pour un but privé (achat de la maison familiale)

### Segments de marché possibles

Le marché cible et des priorités sont à définir de façon à assurer une taille de marché suffisante, une vraie diversification du portefeuille, un niveau de risque acceptable tout en répondant à la question : « Quelle est l'additionalité de la garantie en termes d'accès au crédit pour le secteur des micro, petites et moyennes entreprises ? » « Quelle additionalité macro-économique est possible : création de valeur, d'emploi, innovations, exportations...

Le mieux est de trouver une situation où les prêteurs « écrèment » le marché en sélectionnant des bons projets bien garantis et abandonnent toute autre demande. Il est alors possible d'ouvrir une brèche dans les créneaux « crédits bons et faiblement garantis » et « qualitativement un peu en dessous des standards bancaires habituels »

### Comment procéder à une bonne segmentation ?

#### A/ Dans l'économie formelle :

- Le projet envisage une garantie de type « détaillant » offerte aux banques et aux sociétés de leasing.
- On peut dresser une cartographie des possibilités et des priorités, comme, **par exemple** sur le tableau ci-dessous. (Le tableau se lit colonne par colonne ; les cellules ombrées indiquent des activités où la garantie s'applique bien ou des activités à favoriser).

SECTEUR	COURBE DE VIE	TAILLE	TECHNOLOGIE	OBJET DU CREDIT	GARANTIES OFFERTES
Commerce	Stade de l'idée	Entreprise individuelle	Technologie traditionnelle	Comprehensive Start-up programme	Pas de sûretés de l'entreprise
Services et professions libérales	Lancement/ pas d'historique	Micro firme (1-9 Staff)	Technologie courante, bien connue	Remplacement, rénovation d'actifs fixes	Sûretés par cautions personnelles
Construction, bâtiment	Existant > 2 ans + lente Croissance	Petit (10-49) + CA bas	Technologie connue, nouvelle pour la firme	Expansion par matériel et équipement additionnel	Sûretés partielles sur actifs réels < 50%
Artisanat	Existant > 2 ans + rapide Croissance	Petit (10-49) + CA moyen	Innovation, nouvelle technologie	Expansion par conquête (nouveaux marchés, produits...)	Sûretés partielles sur actifs réels > 70%
Industrie	Succession et reprises	Moyen (50-250) + CA Moyen	Processus de recherche	Besoins de fonds de roulement	Sûretés complètes
Agriculture	Crise et détresse	Moyen + CA élevé		Recherche et innovation	

**Les aspects positifs sont les suivants :**

- Nombre de PME bancarisées n'arrivent pas à établir la relation avec un prêteur banquier parce qu'elles n'ont pas les sûretés suffisantes / acceptables par les créditeurs.
- La demande est ouverte : beaucoup d'entreprises sont à la recherche de crédits et l'environnement macro-économique paraît prometteur
- Des secteurs porteurs pourraient générer une vague de développement : le tourisme et ses services complémentaires, la construction et la rénovation, l'artisanat, la transformation agricole...
- Certaines PME qui commencent à émerger en terme de crédibilité bancaire souhaitent investir par le leasing (taxis, petite mécanique, petits sous-traitants...) : la garantie pourrait protéger la société de leasing ou porter sur le paiement d'un acompte de départ plus élevé.
- Des coopératives agricoles existent ou se créent pour acheter des produits de base et pour écouler la production à meilleur prix. Elles peuvent avoir un effet entraînant pour des petits producteurs agricoles. Leurs outils de stockage ou d'équipement de transformation peuvent être améliorés.
- On s'intéressera à la place des entreprises sur leur courbe de vie : les débutants, les jeunes diplômés cherchant à s'établir à leur compte, les entrepreneurs en croissance...

**B/ Dans l'économie informelle :**

A priori, la garantie ne s'adresse pas en direct aux entreprises qui ne sont pas officiellement enregistrées. Toutefois, une action indirecte est possible à travers les IMF.

- Nombre d'IMF ont acquis une expérience suffisante, sont viables et souhaitent grandir en disposant de moyens de financement plus conséquents grâce au soutien d'un garant externe.
- Une garantie portefeuille à taux de risque partagé 50/50% pour des pools de prêts à des clients qui ont déjà remboursé sans problème X crédits antérieurs. Les IMF pourront ainsi considérer des opérations de plus grande valeur ou de plus grande maturité. Ils seront mieux à même de gérer leurs portefeuilles de risques de contrepartie. Une telle modalité permet aussi de valoriser et transformer les liquidités disponibles tout en respectant les ratios prudentiels attendus.

### 3.2.2 Exemple théorique

*Nous développons ici, à titre pédagogique, un exemple théorique qui, au fil des chapitres illustrera une démarche de création d'une société de garantie.*

*Le cas ne s'inspire pas - sauf par les principes - d'un cas vécu. Ses conclusions sont limitées et éventuellement incomplètes pour ne pas alourdir l'exemple.*

*L'exemple devrait inspirer au lecteur que la démarche va du marché vers le projet, d'une approche très rustique vers des conclusions de plus en plus élaborées et du groupe des promoteurs vers tous les partenaires de marché. Les options prises successivement seront cohérentes avec l'encadrement juridique. Elles seront en permanence être validées par des hypothèses vraisemblables de pérennité financière et de crédibilité par les partenaires. La phase création ne s'arrête pas tant qu'un tour d'horizon complet n'a pas été fait et les aspects opérationnels abordés.*

*L'économie sous-jacente est supposée être de petite taille, stable, en bonne phase de décollage.*

#### **Observations tirées de l'étude de marché du côté « banques » et « leasing » :**

- Les banques peuvent appuyer des entreprises de « bonne à très bonne qualité » ; elles cessent ex abrupto d'être partenaire sous un seuil de qualité défini par des paramètres d'acceptation assez stricts... Cette forte sélectivité explique le volume limité d'affaires avec les PME et le taux de pertes limité actuellement constaté dans leurs portefeuilles (environ 1%). Pour certaines banques le secteur des PME pourrait présenter une occasion de diversifier leur portefeuille de risques par le cross-selling. Des gestionnaires de crédit pensent qu'abaisser légèrement les critères d'acceptation générerait des opportunités sans sinistralité insupportable, vu l'implication d'un garant externe.
- Tant par obligation légale que par souci de prudence, les banques cherchent des sûretés solides de la part de leurs entrepreneurs clients. Ceci freine sévèrement l'expansion bancaire dans le secteur.
- Les banques expriment une confiance limitée dans les états financiers des PME. Mais les agences connaissent la valeur de bons clients locaux. Il faudrait une bonne collaboration avec ce niveau si le siège central de la banque donne le « feu vert » pour que l'institution travaille avec un garant professionnel. Les banques ont un réseau de distribution moyen en zone urbaine et très faible dans les zones rurales.
- Les banques disposent de peu de funding disponible pour des crédits à durée supérieure à 3 ans.
- Le crédit compris entre 20.000 et 70.000 est mal desservi car l'offre des banques y est plutôt faible.
- Il n'y a pas de produit financier « entreprise » dans la gamme des produits des banques, sauf pour des cartes de crédit et des crédits d'exportation accessibles à une minorité de clients.
- Le différentiel d'intérêt entre le taux moyen débiteur pour des avances à 1 an aux clients professionnels et le taux créditeur moyen pour des dépôts d'épargne est de 6 à 8%. La commission de garantie impacterait négativement le « spread » des banques, mais laisserait une marge suffisante.
- Pour obtenir un effet positif d'activation des crédits PME, le taux maximal d'une garantie « loss sharing » devrait atteindre un niveau assez élevé du prêt bancaire. Pour les opérations de leasing, un taux moindre pourrait suffire.

- Les financiers seraient sensibles à un mécanisme qui leur paie la perte dès qu'un sinistre est déclenché. Ils veulent éviter les procédures judiciaires qui sont décrites comme lentes et coûteuses.
- La proposition de collaboration du secteur financier est assez froide bien qu'il y ait une envie de développement dans le secteur PME. Le secteur agricole intéresse beaucoup moins... Il semble que cinq banques et deux sociétés de leasing pourraient collaborer si les conditions financières du mécanisme de garantie leur conviennent.
- Il y a une banque de développement qui pratique des taux promotionnels, mais ses moyens sont faibles par rapport au marché. Il faudrait chercher une collaboration.
- L'Association bancaire Nationale n'est pas défavorable à l'idée d'une création d'un système de garantie, mais demande qu'il soit robuste et bien géré.
- Les sociétés de leasing travaillent actuellement sur le segment « voitures privées » et peu sur des biens d'investissements professionnels. Une ouverture leur a été faite : la garantie sur un versement d'acompte plus substantiel. Une proposition est faite : l'acheteur d'un bien en leasing demande un crédit bancaire garanti pour payer l'acompte. Ou bien le garant s'engage sur le paiement du montant résiduel au terme de la période d'échéances périodiques. La seconde solution est plus dangereuse...

#### Observations tirées de l'étude de marché du côté « microfinance »

- Une IMF est assez nouvelle. Deux autres ont été créées il y a cinq ans : elles se développent correctement, surtout dans l'économie informelle. Leurs taux de perte sont acceptables (2,8% à 3,5% selon leurs dires). Elles ont un réseau suffisant et ont la confiance de leur clientèle selon une étude récente. Elles sont encouragées par les pouvoirs publics.
- Leurs ressources limitées les contraignent à des prêts courts (1 à 6 mois) et petits (max 1.000 euros).
- Les taux d'intérêt sont supérieurs au taux du marché (14% annuel)
- Une des deux IMF a quasiment épuisé ses ressources de financement. Elle devrait augmenter son funding en empruntant 10 millions. Le Directeur Général pense qu'une garantie externe de l'opération vis-à-vis d'un prêteur local faciliterait l'opération et permettrait de réduire le taux d'intérêt du prêt envisagé.
- Ces deux IMF pourraient en outre consentir à l'économie informelle des prêts plus importants en montant et plus longs au profit de leurs clients « fidélisés ».

#### Observations tirées de l'étude de marché du côté « entrepreneurs » :

- Plusieurs associations d'entreprises dont une seule a une taille suffisante pour intéresser des partenaires publics et financiers.
- Les chambres de commerce sont assez actives mais voient peu de « petits entrepreneurs » (elles le regrettent et souhaitent y être plus actives).
- Une agence de promotion de la petite entreprise subventionnée par l'Etat et est très positive sur l'idée de la garantie. Toutefois, son budget est limité.

- Les entrepreneurs sont sensibles au taux de leurs crédits, mais pourraient certainement accepter une légère augmentation pour bénéficier des montants souhaités et dans la forme appropriée au projet.
- Le tissu entrepreneurial formel est encore réduit. Une forte présence de l'économie informelle se présente dans le petit commerce, l'artisanat et des activités « de survie ».
- L'économie présente un faible taux de natalité d'entreprises avec un risque élevé d'échec.
- Il y a peu de joint ventures « investisseurs étrangers – investisseurs nationaux » dans le monde des PME.
- Le petit secteur des professions libérales est à explorer comme cible intéressante.
- Le secteur commercial semble très instable (nombreuses ouvertures et fermetures – peu d'ambition de croissance). Le secteur de l'artisanat peut être porteur de promesses.
- Un nombre limité de PME industrielles est à accompagner pour leur permettre des gains de productivité et un soutien à la croissance.
- Dans le secteur agricole, le sort des petits producteurs est à améliorer à travers une meilleure infrastructure, le stockage- commercialisation, une valorisation de la production. Les liquidités sont très réduites et le secteur précaire. Les organisations paysannes, pourtant fortes, subissent le discrédit des banques.
- Le mécanisme de la garantie « détaillant » pourrait servir des buts variés : l'investissement, le fonds de roulement. Ajouter des garanties techniques et commerciales serait le bienvenu (garanties commerciales de bonne fin de contrat, garanties pour les appels d'offre publics et d'institutions de coopération internationale...).
- La clientèle visée par la garantie serait celle d'entreprises formelles, de taille moyenne, ayant déjà un embryon de structure d'organisation. Leurs besoins financiers sont d'une taille dépassant leur capacité à donner au prêteur des sûretés propres suffisantes, soit qu'elles n'en disposent pas, soit qu'elles les aient déjà engagées dans des opérations antérieures.
- La valeur et de la sincérité des comptes annuels des entreprises demandeuses de crédit sont douteuses. Il est préférable d'avoir un double examen « prêteur + garant ».
- Les secteurs clés seraient le développement touristique de la région A, les entreprises de sous-traitance de la région portuaire B, les services aux entreprises et aux personnes dans les zones urbaines, les entreprises pouvant trouver des opportunités à l'exportation. La zone de garantie est envisagée sur les prêts de 20.000 à 100.000
- Le secteur agricole serait présent dans une proportion limitée et équilibrée. Il ne serait pas envisagé à court terme de couvrir les petits producteurs eux-mêmes, mais leurs structures d'achat, de vente ou des coopératives de production. On viserait d'avantage l'aval de la production : valorisation et diversification.

### 3.2.3 Les contours juridiques de l'organisme de garantie.

#### Option de supervision prudentielle.

Les opérateurs des marchés financiers mettent en général beaucoup de confiance dans les mécanismes de supervision bancaire, une réalité moins fréquemment observées dans les pays en développement.

**Mais les prescriptions de supervision prudentielle requises pour un organisme de garantie ne s'assimilent pas complètement aux obligations faites aux établissements financiers :**

- Un obstacle de la législation bancaire est souvent. le niveau minimal de capitalisation exigé qui peut être plus faible pour un garant que pour un banquier..
- Le reporting bancaire est très élaboré ; un système de gestion de l'information simplifié suffit pour un garant.
- Le levier théorique ordinaire entre les fonds propres et les actifs - soit 12,5 fois, correspondant à un RAR de 8%- est trop élevé pour un garant.
- Les risques opérationnels sont moindres dans une société de garantie

**Si un règlement prudentiel sui generis est envisagé, il prévoira :**

- La définition rigoureuse de l'objet social d'une société de garantie et la protection de cette appellation,
- Les organes sociaux en charge de la décision de garantie,
- Les modalités de l'agrément :
  - Aspects statutaires : forme légale de la société, limitation des affaires à la garantie et éventuellement au conseil financier, pas de but de lucre, l'actionnariat ; une limitation possible du droit de vote aux actionnaires majoritaires, un plan d'affaires prouvant la soutenabilité de la société,
  - Organisation : compétence des organes sociaux, principes de corporate governance,
  - Paramètres financiers : capital minimum, levier maximum (encours d'engagements / fonds propres) ; politique de liquidité et d'investissement ; politiques de provisionnement des risques ; structure comptable et règles d'évaluation des actifs, passifs, charges, produits et comptes d'ordre.
- Le contexte prudentiel ; son siège, les due diligences field et desk, l'obligation d'un réviseur externe, le reporting périodique, l'obligation de soumettre les rapports avant tenue de l'assemblée générale, les actions correctives en cas de situation désordonnée (rectification, réduction du niveau d'activité, modification des politiques...), les sanctions (notices de rectification aux partenaires, nomination d'un Commissaire spécial, démission des membres du Conseil d'Administration...)

En d'autres mots, il faut pouvoir faire une proposition précise à la Banque Centrale ou au Ministère des Finances.

**Options de statut et d'actionariat :**

**On sait que selon le type d'actionariat, diverses formules sont disponibles. Le choix n'est pas neutre :**

- En dépend le volume minimum de fonds propres : en même temps qu'une capitalisation suffisante ab ovo est nécessaire, des formes sociétales ne permettent pas une forte capitalisation (exemple : la mutuelle)
- Y est liée la composition et la compétence des organes sociaux (Conseil d'Administration, Comité de Direction et Comité de Crédit, accessoirement. Par exemple, la décision par des pairs dans les mutuelles.
- Les dispositions légales de chaque type de société ne donnent pas le même contenu à certains faits de gestion (publication des comptes annuels, audit interne, obligations comptables...)
- Chaque type de société peut avoir ses formalités propres de constitution.

**Pour ce qui est des partenaires, chacun peut offrir des niveaux différents de collaboration :**

1. **Partenariat en capital** : idéalement, tous les partenaires intéressés par l'additionalité du système devraient devenir actionnaires, ce qui donnerait de l'équilibre et de la consistance à la stratégie et aux opérations. A défaut, une solution est à rechercher à travers les opinions émises dans la phase d'interviews : qui est intéressé par une mise – même limitée- dans le projet ? Les banques ? Le secteur public (Ministères des Finances, de l'Economie, du Développement, Banque publique de développement) ? Les représentants des entreprises (leur disponibilité, mais aussi leurs moyens financiers) ? Les entrepreneurs eux-mêmes ?
2. **Partenariat en risques sans prise de participation au capital**. Il s'agit des organisations internationales et des donneurs, par leurs avances subordonnées et leurs subsides. Sont-elles intéressées par le but social de la société ? Les promoteurs peuvent-ils compter sur leur mise de fonds ? Quand ? A quelles conditions ?
3. **Partenariat dans le fonctionnement de la société** :
  - Les organisations entrepreneuriales peuvent avoir d'intéressantes contributions : promotion du système, recommandation d'en utiliser les services, consultance financière et conseil d'utilisateurs potentiels, participation au Comité d'Engagements... Mais... comprennent-ils bien les enjeux ? Ont-ils les personnes adéquates pour le job ? Sont-ils bien la voix de leurs membres ? Ont-ils une influence politique ?
  - Les organismes financiers peuvent aussi donner beaucoup: être des prescripteurs pour leur clientèle, les conseillers des candidats emprunteurs, coopérer de façon loyale dans la définition des stratégies et et dans les relations d'affaires, créer des produits financiers qui intègrent la garantie ; participer au Comité d'Engagement... Mais... qui exprime un réel intérêt ? Quelles sont leurs anticipations en termes d'apport de dossiers ? Vont-ils adapter leur stratégie de crédit ? Vont-ils attirer leur réseau d'agences dans la promotion du système ?
  - Les pouvoirs publics ont des outils de soutien due l'instrument à mettre en place : exonérations fiscales, promotion par les agences PME, insertion de la garantie dans les outils de subsidiation des PME, contre-garanties, subsides de fonctionnement... Mais... sont-ils à l'aise avec l'instrument proposé ? Respecteront-ils son indépendance de gestion ?

**Objet relatif à la garantie personnelle comme sûreté de crédit.**

- La garantie personnelle figure-t-elle au rang des sûretés légales de crédit ?
- La garantie personnelle donnée par des personnes physiques n'est accueillie par les prêteurs formels qu'avec un pouvoir d'emprunt limité. Comment un garant professionnel peut-il renforcer sa position ?
- Une question délicate est la coexistence de garants privés et d'un garant professionnel, qu'il ne faut pas mettre sur le même pied : le garant professionnel veut que sa responsabilité soit subsidiaire à celle des autres garants. Est-ce possible en droit ?
- Les banquiers peuvent préférer une garantie personnelle d'une société de garantie lorsqu'elle est accompagnée d'un dépôt sur un compte bloqué dans leurs livres. A discuter avec vigueur...
- Les tribunaux sont-ils diligents pour traiter les faillites ? Leur jurisprudence est-elle constante ?
- Une grande attention devra être donnée à la rédaction du contrat énumérant les conditions générales de la garantie, à conclure avec les organismes prêteurs.

**Considérations relatives à la fiscalité**

- La prime de garantie est-elle exonérée de toute taxe indirecte ?
- Information relative au traitement fiscal des provisions pour risque.
- Le taux d'impôt des sociétés est de ...%.

**3.2.4 Exemple théorique (suite)****Observations relatives aux bases légales et résolutions des promoteurs**

- La supervision bancaire n'est pas adéquate pour la garantie. Faire prendre une loi spécifique alors que le pouvoir législatif ne connaît pas ce type d'établissement serait un leurre. La future société devrait trouver une formule adaptée. Cette formule serait d'avoir une « législation interne » copiée sur un modèle étranger, soumise pour accord à l'Association Nationale des Banques et assortie d'un contrôle annuel effectué par le réviseur au-delà de sa fonction ordinaire de certification des comptes. Il informerait les banques en toute indépendance de ses conclusions.
- La garantie personnelle est bien définie dans le Code Commercial du pays. Il est possible de travailler sur cette base légale dans le contexte d'un garant professionnel.
- Le droit des sociétés permet de constituer une société à responsabilité limitée. Ou, si le modèle mutualiste a une chance, une société coopérative à responsabilité limitée est possible. On n'envisagera pas la création de la société si un capital de 2 millions d'euros n'est pas réuni
- Le taux d'impôt des sociétés est de 20%.
- La prime de garantie n'est pas soumise à la taxe indirecte.
- Les provisions qui ne sont pas pour des risques certains sont imposées. Il faudra rencontrer les autorités fiscales.

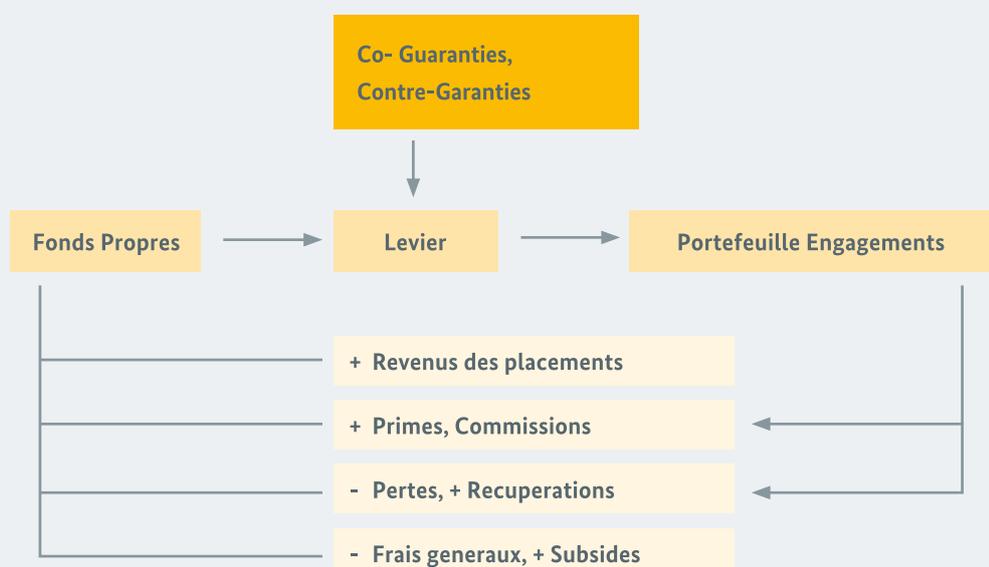
### 3.3 Module 3 : Taille et solvabilité de la société

#### Objectifs poursuivis dans la phase 3 :

Un pas plus loin, mais pour une étape cruciale. Les promoteurs ont fait des choix de base et se concentrent maintenant sur deux éléments qui aboutissent à un modèle présentable à des partenaires investisseurs et discutable avec eux : quelle taille aura la société et quel capital doit-on réunir ?

L'analyse des paramètres et de leur interaction est statique, calculée au niveau de vitesse de croisière.

#### Principe général des interrelations



#### 3.3.1 Relation entre portefeuille et fonds propres



#### Variables spécifiques des fonds propres

- Leur valeur absolue atteindra un seuil minimum assez élevé pour installer la confiance avec les partenaires et obtenir une taille suffisante du portefeuille. De l'observation générale de la réalité et sans préjuger des aspects particuliers à chaque cas, on considérera qu'il est vain d'envisager un capital de départ inférieur à 5 à 8 millions d'euros pour une économie de taille moyenne qui est sur la route du développement.
- Le placement des fonds propres devrait générer des revenus couvrant plus ou moins les frais de fonctionnement. La « règle du pouce » est que les revenus tirés de l'activité « garantie » ne subventionne-

ront pas le coût du fonctionnement.

- Les fonds propres peuvent-ils augmenter par paliers dans le temps et selon le succès de l'activité ? La réponse théorique est oui, mais la modalité est assez difficile. Dans des cas réels, si plusieurs actionnaires sont présents, l'ouverture à des nouveaux partenaires peut rompre des équilibres dans les organes et créer des tensions. Il est préférable de prévoir ab ovo un montant un peu surdimensionné par rapport aux besoins initiaux et de différer la libération d'une deuxième tranche. Une convention d'actionnaires peut être conclue pour régler les modalités de la libération ultérieure.

#### **Variables influençant le levier (encours des engagements au moment t / fonds propres prudentiels) :**

- **Principes généraux** : un levier réaliste pour un garant « détaillant » serait de 3 fois dans la phase de lancement estimé à une période de 3 ans. Il semble raisonnable de la stabiliser ensuite pendant un an ou deux avant que le Conseil ne valide d'autres politiques avec un objectif de 5 fois.
  - Plus les politiques seront perméables à des transactions risquées,... plus hauts seront acceptés les engagements sur un même récipient... plus les garanties se concentreront sur un même secteur, et plus devra être conservatrice la hauteur du levier.
  - Un levier élevé et des risques élevés ne peuvent être compensés que par une commission élevée. Mais des commissions élevées chasseront les bons clients du système...
  - L'expérience montre qu'un levier de 7 fois est une belle norme pour un système mature.
- Remarquons, pour l'occasion, que le levier de 7 fois est bien en dessous de l'amplitude des affaires de 12,5 fois que permet le RAR des banques. Ceci reflète le risque plus élevé des opérations sur PMR. C'est aussi l'occasion de rappeler l'obligation d'une gestion prudente.
- **Une sophistication** : certains systèmes de garantie discriminent le levier selon les pools de garantie associées à des probabilités de défaut variables. Il faudra alors splitser les fonds propres en plusieurs morceaux, chacun s'adressant à un type de garanties.
- **Les types de garantie** : quand la perte du garant se calcule sur un solde de crédit expurgé des récupérations faites sur les sûretés du bénéficiaire (loss sharing system), on a plus de confort à augmenter l'objectif de levier. A l'opposé, si la garantie couvre le solde à la dénonciation, il faut être plus conservateur.
- **L'effet de contre-garanties** : la contribution à 50% dans les pertes de la part d'un solide contre-garant permet de doubler l'ambition de levier sans courir plus de risques.

#### **Variables influençant le portefeuille (sa taille, sa diversification, sa qualité) :**

- Derrière la fixation du levier se profile la question : « combien de demandes et quel volume de crédits les institutions financières sont-elles à même d'introduire dans les prochains 12 mois ? » Idéalement, le portefeuille additionnel généré devrait exprimer l'additionalité de la garantie par une croissance « suffisante mais non excessive » des portefeuilles bancaires. Des attentes optimistes d'une multiplication rapide par trois sont une invitation à revoir le montant des fonds propres. Objectivement, la taille du marché global des PME et de leur structure forment la base des hypothèses sur la taille du portefeuille.

- Explorer les possibles diversifications et granularité du portefeuille est un exercice utile à faire avec les apporteurs d'affaires.
- Finalement, il est essentiel de se faire une idée de la qualité des demandes à recevoir : on peut se baser sur les taux de pertes actuels des prêteurs sur une qualité moyenne de crédits qu'ils sélectionnent. En effet, la probabilité de perte sera à intégrer dans la fixation de la commission. Des opinions réalistes serviront la cause d'une bonne évaluation de la soutenabilité de la société.

### 3.3.2 Revue du compte de Pertes et Profits, éclairage sur la pérennité du projet

La pérennité à long terme est le principe directeur qui, dans un système de garantie, remplace l'objectif de rentabilité pour une entreprise ordinaire. Le concept dérive de la dualité d'être à la fois un outil à but social et une entité appartenant au secteur financier.



Cette étape consiste à parcourir, en desk analysis, tous les aspects du projet qui conditionnent les revenus et les coûts pour obtenir une sélection de choix de paramètres compatibles avec les objectifs de marché.

#### Le raisonnement du promoteur envisage :

- une activité statique ayant atteint sa vitesse de croisière. Il ne décrit pas un plan d'affaires dynamique,
- la sensibilité de chaque paramètre, considérant que le marché n'est pas familier à cet instrument et l'élasticité de leurs interactions (additionalité, levier, taux de pertes, taux des commissions)
- une estimation du bénéfice d'exploitation avant provisions, amortissements et taxes (EBITDA).

Cette étape demande des choix rigoureux, réalistes, conformes aux possibilités du marché.

La procédure aboutit à un document de travail montrant les potentialités d'action d'un système de garantie. Elle est l'opportunité de détecter les hypothèses irréalistes, d'affiner le modèle et de préparer une séquence dynamique qui formera le plan d'affaires final.

### Variables influençant les revenus d'investissement

- Le montant disponible pour le placement des liquidités est le montant du capital libéré moins les investissements en actifs fixes et moins une encaisse liquide de précaution couvrant les frais de fonctionnement,
- Le revenu dépend des taux d'intérêt du marché, de l'inflation, du risque de dévaluation monétaire,
- La diversification des placements entre divers produits de placement est recommandée.

### Variables influençant les revenus de l'activité de garantie

De nombreux facteurs l'influencent : le taux de couverture des crédits sous-jacents (50% ?, 80% ?), le taux de commission annuelle, la manière dont les commissions sont encaissées, les commissions supplémentaires demandées au bénéficiaire (examen des dossiers, gestion de l'encours).

- Le taux annuel de la commission de garantie vient en premier lieu. Il est modulable : soit un % fixe égal pour tous les débiteurs ou un % variable cas par cas, basé sur une prévision individuelle de perte, soit un % variable selon les produits (une garantie portefeuille ou une garantie détaillant pour start-ups, soit une garantie technique...)
- Les modalités de perception de la prime (front-off ou annuel...),
- Les autres revenus tels des frais pour l'examen des demandes, ou une commission de gestion de l'encours
- L'appui public a une influence déterminante, si une contre-garantie est mise en place ou si la commission est subventionnée par de l'argent public.

### Variables influençant les pertes et les récupérations

- Ces éléments sont très dépendants du bon état de santé général de l'économie, du cycle économique, mais surtout de la stratégie de la société.
- Le compte de Pertes et Profits subira l'impact de la sélection des secteurs visés, de la maturité acceptée pour les prêts garantis (court terme = moins de risque), de la granularité du portefeuille constitué (de nombreuses petites garanties ou quelques gros clients), de l'additionalité que les promoteurs veulent donner au système (plus on donne des facilités à prêter / emprunter, plus les prêteurs assoupliront leurs critères de décision)
- A ne pas oublier ; la qualité qu'on impulse dans la chaîne crédit par le monitoring des entrepreneurs, par le bon partenariat qu'on noue avec les prêteurs, par la justesse des critères d'octroi, la compétence des décideurs, l'accompagnement de bénéficiaires en difficultés
- Le caractère de la garantie, soit « loss sharing », moins porteuse de risques soit « joint and several with the lender » ; de même l'objet de la couverture : seul le principal impayé, soit tout le solde débiteur du client.

- La capacité de mener des actions efficaces de récupération est sujette à des vicissitudes externes (le fonctionnement de l'appareil judiciaire et l'existence d'un marché « de seconde main » pour les actifs professionnels), mais aussi de la stratégie de la société (la coopération avec le prêteur dans les actions de recouvrement ou la faculté d'être subrogé dans les droits du prêteur si celui-ci est négligent)
- L'existence de mécanismes de contre-garantie capables d'absorber une partie de la perte.

### **Variables influençant les coûts de fonctionnement**

- La structure d'organisation requiert environ 6 à 10 cadres et employés en vitesse de croisière, moins en phase de démarrage.
- L'hébergement éventuel de la société dans des bâtiments d'un promoteur économise des frais, ainsi qu'une structure centralisée (un siège) et non décentralisée (plusieurs bureaux régionaux).
- L'informatisation des processus de gestion de l'information, surtout en ce qui concerne le back-office, la comptabilité, le reporting réduisent les frais, de même que l'optimisation de l'interaction avec les prêteurs (rapports fréquents ou espacés // communication des données sur support papier ou informatique sécurisé).
- Les coûts de marketing peuvent être partagés avec les banques (créant des produits financiers avec garantie) et avec les fédérations d'entrepreneurs (diffusion chez leurs membres). A ne pas sous-estimer !
- Le régime des impôts, et l'existence de subventions publiques octroyées pour x années qui suivent le lancement.

### **Exemple théorique (suite)**

*A nouveau, le travail est synthétique. Un document de travail réel est plus élaboré.*

*Les conclusions ci-dessous sont celles que le promoteur va soumettre aux partenaires. Ceux-ci sont libres de les modifier avant de s'engager (pour respecter cette idée, on trouvera des différences entre ces premières conclusions et le plan d'affaires qui sera retenu dans le module suivant).*

*Un propos est d'illustrer divers modes de fonctionnement de la garantie : grossiste, retail portefeuille, retail cas par cas.*

*Rappelons que l'approche de la durabilité est obtenue dans une vue statique, au moment où la société a atteint son régime de croisière.*

#### **1. Première approche du capital par le promoteur**

- Compte tenu de la taille du marché et de la nécessité d'affirmer la crédibilité de l'instrument de garantie, un capital départ de 7 millions serait nécessaire. Il permettrait en régime de croisière de soutenir un portefeuille de l'ordre de 35 millions de garanties.

- Si on compte une garantie moyenne approximative de 60% des prêts sous-jacents, l'activité soutiendrait environ 65 millions de crédits, soit environ 12% des encours actuels des banques pour les PME. Soit une additionalité raisonnable, possible à atteindre sans devoir courir des risques trop élevés.
- La libération immédiate pourrait être limitée à 5 millions d'euros pendant la phase « pilote », tandis que 2 millions supplémentaires viendront dans une étape de croissance, comme l'indiquera la charte des actionnaires.
- Le capital libéré placé en produits financiers à concurrence de 4 millions permettrait de générer un revenu annuel en intérêts de l'ordre de 150.000.

## 2. Première approche du portefeuille et des leviers par le promoteur

### Le projet sera éclaté en deux volets

#### a) Volet « financement microfinance »

Le projet envisagerait la garantie de l'opération d'un emprunt de 10.000.000 par une IMF sous-financée. Sous réserve d'un audit approfondi de la situation financière de l'IMF, le risque paraît en effet limité car ce financement additionnel se diluerait dans une masse de fonds actuelle de 12 millions qui sont du capital et des dons. L'IMF, qui ne fait que du micro-crédit, ne dépassera pas un ratio d'endettement de 1/1. Si on envisageait un levier de 5 fois ce premier volet des activités de la société de garantie bloquerait 2 millions de fonds propres.

#### La garantie générera plusieurs additionalités :

- L'incitation aux prêteurs à « y aller »
- Le taux du prêt à souscrire serait réduit de 100 points de base grâce à un garant externe.
- Le renforcement des moyens d'action d'une IMF au profit d'entreprises informelles largement sous-financées.
- L'opération renforcerait la synergie microfinanceurs- marchés financiers.

#### Données -clés :

- Volume : 10.000.000
- Durée et duration : 5 ans
- Taux de prime : 0,5%
  - **Probabilité de perte** : ?? Limitée... On restera sur ses gardes en pratiquant un monitoring régulier en sus de la due diligence de départ ; si les débiteurs financés par ces moyens sont insolubles, il reste des récupérations sur les autres, soit 12 millions d'encours.
  - **Risque particulier** : la liquidité s'il est fait appel au garant
  - **Appel à garantie** : l'emprunteur devra rembourser par bullet payment après 5 ans.

### b) Volet « Garantie détaillant, type loss sharing »

Le montant résiduel des fonds propres libérés (3 millions) servira aux garanties directes et indirectes aux PME.

En phase pilote, il générerait un encours de garanties en portefeuille de 9.000.000 (levier de 3 fois) en-déans 4 ans. La société se stabilisera 2 ans à ce niveau puis visera ensuite un levier de 5 fois.

Dans ce segment de marché, on pourrait 3 enveloppes :

#### A. une tranche en garantie « portefeuille » pour les deux sociétés de microfinance.

Le garant fait confiance aux comités de crédits des IMF, mais leur fixe un cadre de critères à respecter pour encadrer et homogénéiser le portefeuille

La garantie portera sur un pool de micro-crédits jusqu'à un montant contractuel. Le suivi sera assuré par une information au cas par cas des octrois, des rapports périodiques sur les encours et une information individuelle sur les défauts.

L'additionalité recherchée est de permettre l'extension de la taille et de la durée des crédits pour des clients connus des institutions qui s'approchent du seuil de la « bancabilité ».

© KfW



**Données-clés en régime de croisière :**

- Volume de garanties : 500.000
- Maturité moyenne de la garantie : 2 ans
- Taux de couverture des prêts : 50%
- Application de la garantie : la garantie est payée au cas par cas, quand il y a un défaut dont le micro-financeur a entièrement provisionné sa propre quote-part de pertes.
- Taux de commission : 2%.
- Probabilité de perte : 2% (soit moins que la moyenne actuelle grâce à la sélection des bénéficiaires)
- Possibilités de récupérations sur les débiteurs en défaut : faible ou nulle.

**B. Une seconde tranche en garanties financières directes à des entreprises formelles, pour l'investissement (objectif : 75% du portefeuille) et l'alimentation de la liquidité (objectif 25% du portefeuille).**

L'additionalité consiste en la promotion de secteurs porteurs de développement ; accès à des prêts d'équipement et de liquidité sans disposer des sûretés suffisantes; soutien à des opérations bancaires qui sont actuellement « below the line » et rejetées malgré une bonne viabilité présumée... avec leurs effets macro-économiques positifs.

**Données -clés en régime de croisière :**

- Volume de garantie : 8 millions (6 en investissement et 2 en fonds de roulement)
- Maturité moyenne de la garantie : 4 ans en investissement (de 2ans à 5 ans) et 1 an en fonds de roulement
- Taux de protection du prêteur : 75% pour les crédits d'investissements et 50% pour les crédits de liquidité
- Application de la garantie : trente jours de retard sur les paiements contractuels obligés donnent lieu à un provisionnement de 30% ; 60 jours de retard entraînent un provisionnement à 100%. Le garant est prêt à payer l'organisme prêteur à la première demande de celui-ci pour autant que de son côté, il engage la procédure de récupération sur l'emprunteur.
- Taux de commission : 2,8% (supporté par l'emprunteur, mais payée par le prêteur qui retire l'argent du crédit et le verse au garant sur ordre du client qui accepte le contrat de garantie).
- Autres commissions : néant
- Probabilité de perte : 2,8% (c'est 1,8% plus que ce que les banques déclarent avoir actuellement comme taux de sinistre)
- Possibilités de récupérations sur l'emprunteur en défaut : moyenne (environ 40% de la perte) et parallèle à la récupération de la banque. Le garant contribuera aux frais de procédure judiciaire.

### C. Un volet en garanties directes à des PME pour la bonne fin de contrats ou selon cahiers de charge d'appels d'offre ou garanties locatives ...

L'additionalité serait de permettre à des entreprises d'accéder à des marchés (dont publics) et de s'engager dans des relations contractuelles plus solides sans devoir obérer leurs lignes de crédit bancaire. Pour la société de garantie, ce serait un secteur devant s'équilibrer entre revenus et probabilités de pertes.

#### Objectifs en régime de croisière :

- Volume de garanties : 500.000
- Maturité de la garantie : de 6 mois à 1 an
- Taux de protection de la contrepartie : 100% (principe d'assurance)
- Application de la garantie : la contrepartie est payée à sa première demande quand la condition du contrat pour appeler la garantie est réalisée.
- Taux de commission : 1% (en fait, au cas par cas)
- Probabilité de perte : 0,5%
- Possibilité de récupération sur le client en défaut : le client donnera certaines sûretés au garant (incomplètes ou légères, mais il faut un engagement ouvrant une certaine possibilité d'action)

### 3. Première approche des coûts par le promoteur

Total des coûts d'exploitation estimés : 160.000 euros (disons, 6 employés)

### 4. Première approche de la durabilité du projet en vue statique et en régime de croisière

<b>Revenus financiers :</b> .....		150.000
Commissions de garantie portefeuille 1	(10.000.000 x 0,5%) .....	50.000
Commissions de garantie portefeuille 2, volet 1	(500.000 x 1%) .....	10.000
Commissions de garantie portefeuille 2, volet 2	(500.000 x 1%) .....	5.000
Commissions de garantie portefeuille 2, volet 3	(8.000.000 x 1,8%) .....	224.000
<b>Total des revenus :</b> .....		439.000
<b>Coûts de fonctionnement</b> .....		160.000
Cash flow disponible pour provisions, paiement de pertes, impôts : .....		279.000
<b>Probabilités de pertes estimées a priori :</b>		
Portefeuille 1 : ???	(fortes chances de réussite)	
Portefeuille 2 tranche 1 :	500.000 x 1% : .....	10.000
Portefeuille 2 tranche 2 :	500.000 x 0,5% : .....	2.500
Portefeuille 2 tranche 3 :	8.000.000 x 1,8% : .....	224.000

**Aspects stratégiques pour la phase 4 :**

- Proposer une société par action avec un actionnariat mixte, public / privé (prêteurs et une association professionnelle)
- Le public mettra la garantie dans ses outils prioritaires de promotion des PME.
- Vu le but social, une exonération fiscale des revenus professionnels et donc des provisions tant que des dividendes ne sont pas distribués et que les profits éventuels renforcent la structure de fonds propres
- Même si le secteur public devenait actionnaire majoritaire, la gestion journalière de la société se fera à parité avec le secteur privé
- Promesse est faite de respecter l'autonomie de décision du Comité d'Engagements

**Faiblesses et questions non résolues :**

- une participation symbolique des 2 sociétés de microfinance
- demander aux entrepreneurs bénéficiaires de souscrire une toute petite part de capital que l'Etat actionnaire leur céderait à la valeur nominale (chemin vers le mutualisme)
- limiter la coopération opérationnelle avec les seules institutions financières qui souscriront au capital (outil à utiliser avec précaution)
- Intéresser des agences internationales de développement / financement
- Proposer un régime prudentiel « volontaire » qui compense le manque de législation en place
- Envoyer le plan d'affaires provisoire à la société de garantie bien réputée (x en Italie ou y en Corée ou z institut de coopération allemand...) pour avoir un avis préalable et obtenir leur coopération technique ultérieure,
- Préparer un argumentaire,
- Approfondir l'étude de marché sur les créneaux de marché retenus, affiner les hypothèses de pertes,

### 3.4 Module 4 : La fondation de la société

#### Objectifs généraux du module.

- Le temps est venu de prévoir une seconde série de rencontres des promoteurs avec les partenaires de marché pour la présentation d'une approche de marché et des perspectives financières. Leurs commentaires, leurs réactions, leur consensus sont essentiels pour transformer le « brouillon » en un projet faisable sur lequel leur adhésion est demandée. On attend d'eux qu'ils examinent le projet avec grand soin, qu'ils mettent le doigt sur les hypothèses non plausibles, sur des objectifs peu réalisables, sur des omissions et des erreurs.
- La réaction des partenaires se fait par une analyse de sensibilité, en travail de terrain.
- Les promoteurs, eux, ont la clé de la connaissance de l'instrument de la garantie et ils vont mesurer l'impact de tout changement de paramètre.
- De la sorte, une communauté d'acteurs valide l'efficacité, la solvabilité et la soutenabilité de l'outil.
- Cette phase identifie les actionnaires potentiels et leur contribution.
- Elle va conduire à un plan d'affaires dynamique.
- Elle va aussi résulter en un descriptif assez serré des statuts de la société, de son organisation et de sa gouvernance.
- Elle prépare le dossier à constituer pour le superviseur prudentiel.
- Elle profile les options stratégiques et techniques qui se transformeront en manuels opérationnels.

#### 3.4.1 Etude de pérennité et de sensibilité

L'analyse de solvabilité et de pérennité s'est arrêtée à une vue statique basée sur des niveaux provisoires des paramètres essentiels estimés par les promoteurs sur des vues collectées dans l'étude de marché de base.

Elle s'est terminée par une appréciation de l'efficacité opérationnelle et une évaluation brute du résultat avant provisions et pertes.

L'intention du groupe de travail actuel, composé de gestionnaires de haut niveau, est de créer des scénarios et, après plusieurs itérations, de valider en bon accord le meilleur mix possible de critères et dans une vue dynamique.

Les partenaires sont d'abord sollicités pour exprimer un accord sur les hypothèses fondamentales de l'analyse de solvabilité - pérennité.

## Exemple théorique (suite)

Le groupe de travail des experts est invité à revoir le marché stratégique et les options financières. Chaque idée est soigneusement notée et discutée en vue d'un changement éventuel à apporter au plan de base.

Cette phase vise à présenter les états financiers sur un horizon temporel.

La table ci-dessous montre le plan révisé.

Hypothèses :				
	Portefeuille 1	Portefeuille 2, A	Portefeuille 2, B	Portefeuille 2, C
<b>Cibles</b>	Institution ONG de Microfinance pour l'économie informelle	Micro-entreprises informelles en passe de devenir bancables	Entreprises formelles ( 0 à 50 travailleurs dans les secteurs élus)	Entreprises formelles de 50 à 250 travailleurs selon sélection
<b>Projets soutenus</b>	Augmenter le funding de l'ONG 8 millions / 5 ans / bullet payment.	Microcrédits pour investissement en stock et équipement	Leasings + Crédits bancaires max 250.000 pour investissement et fonds roulement	Garanties techniques et commerciales max 100.000 par bénéficiaire
<b>Sûretés du bénéficiaire</b>	néant	Groupes solidaires	Actifs réels insuffisants + autres selon prêteur	Cautions solidaires personnelles surtout
<b>Types de garantie</b>	« grossiste » avec 1 million en compte bloqué 1ère tranche + 2me tranche plafonnée	« Portefeuille », avec encadrement de critères, loss sharing 50/50, cas par cas	« Détaillant », avec double examen, loss sharing 75/25 et 50/50, loss sharing, cas par cas	« Détaillant » avec examen direct, 100%, à 1ère demande selon contrat sous-jacent
<b>Événement déclenchant un paiement (voir 2.7.3)</b>	Incapacité du micro-financeur à rembourser l'avance reçue du prêteur.	Insolvabilité du débiteur et perte pour le prêteur, actée et provisionnée	Insolvabilité, faillite de l'emprunteur	Non exécution du contrat, échec du projet sans insolvabilité du débiteur
<b>Additionalité de ces actions</b>	Funding de l'IMF insuffisant, Développement du crédit vers le secteur informel	Améliorer taille et durée des crédits pour entrepreneurs quasi bancables	Accès aux crédits de liquidité et d'investissement avec sûretés insuffisantes	Accès aux marchés publics, sous-traitance, garanties techniques

## Nouveaux paramètres et conséquences de changements.

Paramètre	Valeur prévue	Incidence d'un changement
Fonds propres	5 millions libéré	<b>Si capital inférieur :</b> Peu de crédibilité de l'institution, Taille / diversité insuffisante du portefeuille , Peu de revenus financiers
Levier	3,8 x (moyenne entre 3x pour portefeuilles 2,3,4 à 4x pour portefeuille 1)	<b>Si levier plus bas :</b> Peu d'efficacité de l'instrument mais confiance  <b>Si levier trop haut en phase de lancement :</b> Risques, apprentissage perturbé, peu de confiance
Taux de garantie Portefeuille 1 Funding IMF	1 million senior à 100% 9 millions en loss sharing plafonné à 1 million de pertes	<b>Si on augmente la protection :</b> Gros risque à terme 5 ans, paralysant  <b>Si on diminue la protection :</b> Pas d'utilité, ni d'additionalité pour l'opération
Taux de garantie Portefeuille 2 A, Microcrédit	50% en loss sharing, sans double décision pour les 2 partenaires	<b>Si taux moindre :</b> peu d'utilité  <b>Si taux supérieur :</b> risque d'adverse selection 50% = partenariat sans lourdeur
Taux de garantie Portefeuille 2 B , « Direct PME »	75% / 3 ans pour investissements 50% / 1 an pour liquidité 50% / 3 ans pour leasing	Taux élevés, mais loss sharing !... Durées raisonnables...  <b>Si taux moindre :</b> prêteurs pas intéressés  <b>Si taux supérieur :</b> trop gros risque
Additionalité de ces actions	Funding de l'IMF insuffisant, Développement du crédit vers le secteur informel	Améliorer taille et durée des crédits pour entrepreneurs quasi bancables
Taux de garantie Portefeuille 2 C, « Technique »	Indemnisation 100% à première demande si projet non exécuté	Taux inhérent au type de projet Recours contre entrepreneur qui constitue des sûretés légères ou lourdes selon risque
Taux de prime Portefeuille 1 « Funding IMF »	0,5% annuel sur encours garanti. Probabilité défaut (PD) = 1% (?)	<b>Commission très limitée et horizon 5 ans, mais</b> ■ examen préalable approfondi + monitoring ■ bénéficiaire gagne 100 b.p. sur son funding, ■ partie du risque avec récupérations possibles
Taux de prime Portefeuille 2 Tranche A microcrédits	2% annuel sur encours garanti	PD moyen du microfinanceur = 2% mais le portefeuille garanti écrème les meilleurs clients Opération équilibrée espérée. Taux normal (?)
Taux de prime Portefeuille 2, Tranche B « Direct PME »	2,8% / an, front off sur durée et encours garanti PD : ?? ... 3% ? Droits dossier : 0,3%	Opération de subsidiation... Espoir que le loss-sharing évite sélection adverse  <b>Si commission moindre :</b> trop de casse...  <b>Commission supérieure :</b> bons clients évitent

<b>Taux de prime Portefeuille 2 Tranche C « Technique »</b>	1% /an front off Droit dossier : 0,5% PD : 0,8% ( ?)	Opération commerciale type « assurance » On couvre un risque technique sur une base financière suffisante et avec des sûretés légères
<b>Plafond Portef. Funding IMF</b>	Global : 10 millions	Levier 5 x <b>Si perte totale</b> , fonds propres réduits à 3 millions
<b>Plafonds Portefeuille 2 Tranche A Microcrédits</b>	Global : 500.000 Individuel max: 2000 Indiv. Moyen : 2000	Partie du levier 3 x après 4 ans Bonne diversification des clients et des secteurs est un + (200 transactions dans le portefeuille)
<b>Plafonds Portefeuille 2, Tranche B Direct PME</b>	Global 8.000.000 Individuel Max : 100.000 Individuel moyen 30.000	Partie dominante du levier 3x Diversification suffisante avec encadrement sectoriel
<b>Plafonds Portefeuille 2 Tranche C « Technique »</b>	Global : 500.000 Indiv. Max : 100.000 Indiv. Moyen 30.000	Partie du levier 3x Peu de marché, peu de diversification Envisager sur bons risques avec PD faible
<b>Taux de récupération sur pertes</b>	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Possible sur le portefeuille 4</li> <li>■ Garanties loss sharing en portefeuilles 2, 3</li> </ul>
<b>Revenus des investissements</b>	3 à 4% sur 90% des fonds propres	<b>Si ce revenu n'est pas atteint</b> : moindre couverture des frais généraux
<b>Frais fonctionnement</b>	160.000 à 230.000	Besoin de structure minimale Embauche progressive
<b>Autres activités</b>	néant	<b>Possibilités à développer</b> : accompagnement... Payant ? training et formation ... Payant ?
<b>Aides publiques ?</b>	néant	<b>Possibilités à développer</b> : Subsides de fonctionnement Subsidier la prime de garantie Contre-garanties publiques

## Exemple théorique (suite et élaboration du plan d'affaires final, en consensus)

### Revenus des placements de liquidité:

Compte tenu d'un intérêt moyen de 4% sur le marché de produits de placement à faible risque et d'un volume de placement de 4,5 millions un revenu financier de 180.000 pourrait être généré annuellement.

### Equilibre revenus financiers et coûts de fonctionnement

En première année, les frais seront contenus à 120.000 euros. Ils passeront à 230.000 euros en année 4. En année 3, on introduira une commission d'examen des demandes pour le portefeuille 2, segments « Garanties Directes PME » et « Garanties techniques ».

### Premier portefeuille : activité de gros « Funding microfinance »

- **Encours maximum** : 10 millions remboursement par bullet payment après 5 ans.
- **Fonds propres de support** : 2 millions

- **Levier** : 5 fois.
- **Modalité d'application de la garantie** : L'opération, de nature particulière peut être modalisée : à l'insistance du prêteur potentiel. On pourrait accepter de couvrir à 100% la première tranche de perte de 1.000.000 du prêteur. Si la perte s'avèrerait plus importante, la garantie interviendrait en risk sharing 50 / 50 avec le prêteur jusqu'à un deuxième plafond de 1.000.000. Le prêteur et le garant seront conjointement subrogés dans les droits du microprêteur sur le portefeuille des crédits octroyés aux emprunteurs finaux.  
A l'insistance du prêteur, on pourrait bloquer 1.000.000 sur un compte de ce prêteur en quasi-nantissement, moyennant un intérêt favorable.
- **Examen du dossier** : l'octroi se basera sur la performance actuelle de la société, sur sa capacité à monitorer les crédits et les clients, sur sa capacité à fournir des rapports périodiques précis au garant, son marketing, sa rentabilité et son taux de pertes actuels.
- **Prime annuelle de garantie calculée sur l'encours** : 0,6%
- **Modalité de paiement de la prime** : annuel.
- **Revenu généré présumé sous forme de prime** : 60.000.  
Pas de commission ou de frais de dossier.
- **Risque de pertes** : limité, mais monitoring régulier.
- **Provisionnement du risque** : non si le montant de 1.000.000 est déjà déposé en compte chez le financier prêteur.

#### Deuxième portefeuille :

- **Encours maximum après 5 ans** : 9.000.000
- **Fonds propres de support** : 3 millions
- **Levier** : 3 fois

#### Portefeuille 2, Tranche A. : garantie portefeuille pour micro-crédits à deux microfinanceurs.

- **Encours maximum** : 500.000, 5 ans.
- **Mesure d'encadrement** : la garantie sera valablement engagée par les organes de décision des microfinanceurs sans codécision du garant pour autant que
  - le bénéficiaire du crédit ait déjà assuré ponctuellement le remboursement de deux avances de fonds,
  - le crédit vise l'investissement en stock et en petit matériel, avec un maximum de 3.000 euros et une durée de 3 ans par opération
- **Risque** : loss sharing 50/ 50 avec le microfinanceur.

- **Hypothèse dynamique** : le portefeuille complet sera utilisé dès la première année (simplification)
- **Provisionnement général du portefeuille** : 0,5%
- **Provisionnement individuel de crédits en difficulté** : respectivement 30 et 50% de l'encours impayé en cas de retards de 30 et 60 jours.
- **Autres données** : confirmation des hypothèses du promoteur (3.1.4.)

#### Portefeuille 2 Tranche B : garanties financières aux micro-entreprises et PME formelles

- **Encours maximum** : 8 millions
  - **Opérations sous-jacentes** : crédits d'investissement et de fonds de roulement. Principalement aux secteurs prioritaires. Objectifs: 75% en crédits à terme (soit 6 millions) et 25% en comptes courants (2 millions).
  - **Modalités de paiement de la prime** : par anticipation, en totalité, supportée par le client et payée par le banquier qui est responsable du paiement par débit du crédit
  - **Relations avec les prêteurs et modalités de provisionnement** :
    - rapports trimestriels sur le portefeuille général + rapport annuel détaillé.
    - avertissement quand un débiteur a 30 jours de retard (provisionnement de 30% et en moyenne 7% des clients sont dans cette situation) puis à 60 jours de retard (100% de provisionnement et 2% des clients sont dans cette situation).
    - paiement provisionnel de l'intervention dans la perte à 100% de la quote-part du garant quand le prêteur a dénoncé le crédit, a provisionné son propre risque et a entamé les actions contre le débiteur.
- a) Crédits d'investissements (à terme)**
- Durée des crédits sous-jacents : max. 4 ans // moyen 4 ans (simplification) :
  - Montant des crédits sous-jacents : max : 90.000 par client (= 3% des 3 millions de fonds propres dédiés à ce portefeuille) // moyen par crédit : 40.000
  - Programme de remboursement des crédits : linéaire par trimestres, sur 4 ans (T0 : 40.000 / T1 : 37.500 / T2 : 35.000 / T3 : 32.750... T15 : 2.500 / T16 : 0)
  - Taux de protection du crédit par la garantie : max et moyen : 75% (simplification)
  - Composition moyenne du portefeuille en régime de croisière : 150 opérations (= minimum pour une diversification suffisante)
  - Vue dynamique : octroi global chaque trimestre de 800.000 (20 crédits) générant à la fin de la 1<sup>ère</sup> année un encours de 2.700 / fin année 2 : 4.600 / fin année 3 : 5.700 / année 4 : 6.000
  - Nombre d'opérations possibles octroyées par an : 4 trimestres de 20 opérations = 80
  - Commission de garantie : 2,8%/ an

- Commission de dossier à partir de la 3<sup>ème</sup> année :  $0,5\% \times 3.200.000 = 16.000$
- Probabilité de pertes : 2,8% / an sur l'encours (soit +/- 1,8% de plus que la performance actuelle des banques, permettant un élargissement de la clientèle). Ce taux est acceptable pour fixer une prime acceptable.
- Possibilités de récupérations après sinistre : 40% perçus 3 ans après le sinistre.

#### b) Crédits de fonds de roulement (en comptes courants)

- Durée des crédits sous-jacents : max et moyen : 1 an (renouvelable).
- Montant des crédits sous-jacents : 10.000
- Taux de protection du prêteur maximum et moyen : 50%
- Composition du portefeuille en régime de croisière :  $2.000.000 / 10.000 = 200$  crédits
- Vue dynamique : 1<sup>ère</sup> année : 500.000 (50 crédits) puis 1.000.000 la 2<sup>ème</sup> année / 1.500.000 la 3<sup>ème</sup> année et 2.000.000 la 4<sup>ème</sup> année
- Commission de garantie : 3% / an
- Commission de dossier : 0,5% soit 15.000 la 3<sup>ème</sup> année puis 20.000 la 4<sup>ème</sup> année
- Probabilité de pertes : 2,5 à 3% / an sur l'encours.
- Possibilités de récupérations après sinistre : 25% perçus 3 ans après le sinistre

#### Portefeuille 2 Tranche C : garantie sur opérations techniques.

- **Encours maximum** : 500.000
- **Opérations sous-jacentes** : les opérations individuelles auront au maximum un montant de 90.000 euros par client (= 3% des fonds propres de 3 millions) et une durée de 1 an / en moyenne : 52.000 / 1 an
- **Taux de protection de la contrepartie demanderesse de garantie** : 100%.
- **Composition moyenne du portefeuille** : 20 opérations en cours
- **Possibilités d'octroi** : 20 opérations par an.
- **Conditions d'octroi** : clients financièrement solvables, capables techniquement d'exécuter la prestation commerciale attachée à la garantie de bonne fin.
- **Sûretés exigées du client** : légères mais non nulles (selon les risques)
- **Commission de dossier** : 0,5% soit 2.500 / an
- **Commission de garantie** : 1%, soit 5.000 / an
- **Hypothèse dynamique** : le portefeuille est pleinement utilisé dès la 1<sup>ère</sup> année.
- **Probabilité de perte** : limitée, conforme au marché bancaire actuel.

- Provisionnement : immédiat de 50.000 euros.
- Paiement des sinistres sur cette provision qui sera immédiatement reconstituée. Déclenchement du paiement d'un sinistre : réalisation de la condition contractuelle et demande de paiement de la contrepartie. Somme de paiement au client qui ne peut pas exécuter.
- **Taux de récupération après sinistre** : estimation de 25% récupéré 2 ans après le sinistre (le client défaillant n'est pas nécessairement en faillite !). Action de récupération contre le client basée sur les sûretés constituées et la subrogation des droits du prêteur.

### 3.4.2 Scénarios alternatifs

L'analyse est affinée en prenant diverses hypothèses dans le cadre d'une analyse de sensibilité (worst case).

**Comment la situation serait-elle impactée par un soutien public sous la forme de :**

- Subside de fonctionnement au départ de la société
- Contre-garantie des pertes
- Subsidiation de la prime de garantie payée par le client ?

**Que deviennent les scénarios si...**

- Les revenus de placement tombent sous le taux attendu ?
- Le niveau des commissions est accru de 10% / diminué de 10% ?
- Le taux de sinistralité sur les encours « détaillant PME » s'établit respectivement à 2% - 3% - 5% ?
- Le taux de sinistralité sur les encours micro-crédits s'établit respectivement à 1% - 2,5% - 4% ?
- Le taux de sinistralité sur les encours garanties techniques s'établit respectivement à 1% - 2% - 4% ?
- Les frais d'exploitation augmentent de 10% - 20% ?

Le changement d'un paramètre oblige à réfléchir à l'ensemble des conséquences.

### 3.4.3 Impact de la société de la garantie

En préparation au tour final de réunions qui résulteront dans l'engagement formel de partenaires de reconnaître la société et de coopérer avec elle, il est fort utile de disposer des arguments qui prouveront son impact.

Ici, les promoteurs sont bien loin d'une vue théorique, mais ils peuvent quantifier leurs assertions. Les faits et les valeurs ont été revues par le groupe d'experts et prennent toute leur signification ; Mais ils doivent rester humbles et ouverts aux critiques, prêts à nouveau à se remettre à l'ouvrage et tester un scénario imprévu.

### 3.4.4 Analyse dynamique

Le module précédent figeait une situation stabilisée ; la revue des experts permet maintenant une analyse dynamique des tableaux financiers révisés.

#### Auparavant, les experts se sont mis d'accord sur des hypothèses :

- Quel scénario choisir ? On se basera sur une hypothèse moyenne, ni trop optimiste, ni trop pessimiste, reposant sur la situation économique réelle... tout en gardant à l'esprit les effets des scénarios le plus négatifs.
- Sur quel horizon doit-on faire la prévision ? On considérera la période de lancement de 4 ans avant d'obtenir un portefeuille optimal, puis au moins un revolving de garanties. La projection sera donc 8 ans.
- Comment découper les périodes ? On considérera les quatre premières années par découpes trimestrielles puis on passera à un calcul annuel.
- Comment introduire les probabilités de pertes dans le scénario ? Il faut considérer immédiatement à plein le taux de sinistralité moyen retenu par les partenaires experts.

Comment procéder ? L'exercice de simulation se fait progressivement en considérant en premier les comptes d'ordre, puis les revenus de garantie au compte de résultat. Introduisant les provisionnements au compte P&P puis les pertes, on repasse sur le résultat et le passif bilan. En terminant par les possibilités d'investissements de liquidités, on donne le caractère final du compte Pertes et profit et du bilan complets.

### Exemple théorique

#### Comptes d'ordre : Définition de la qualité du portefeuille :

- **classe A** : clients sans retard en compte, selon les rapports des prêteurs
- **classe B** : clients en retard de paiement de 30 à 60 jours sur leurs échéances contractuelles
- **classe C** : clients en retard de paiement de 60 à 90 jours
- **classe D** : retards de paiement de 90 jours et plus et clients dénoncés non encore indemnisés
- **Garanties indemnisées** : paiement provisionnel effectué et procédures de récupération en cours
- **Garanties liquidées** : mémoire des clients faillis, indemnisés avec possibilité de revoir la situation périodiquement grâce à un enregistrement pm aux comptes d'ordre.

#### Compte de résultat : Remarques diverses :

- Quand la prime de garantie est perçue front-off, elle est enregistrée en provision et passe au résultat par tranches annuelles, par prorata des années auxquelles elle se rapporte.
- Hypothèse de récupérations sur pertes (ex. 10% perçus 2 ans après versement de l'indemnisation)
- Niveau des salaires ? Nombre de personnes à occuper ?
- Conseil d'Administration et Comité de décision : niveau des jetons de présence ?

## Comptes d'ordre

Items	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
<b>Valeur monétaire</b>				
<b>Portefeuille 1</b>	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
<b>Portefeuille 2 A (microcrédits)</b>	500.000	500.000	500.000	500.000
<b>Portefeuille 2 B (direct PME investissement)</b>	2.700.000	4.600.000	5.700.000	6.000.000
<b>Portefeuille 2 B (PME fonds roulement)</b>	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000
<b>Portefeuille 2 C (PME gar techniques)</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>
<b>TOTAL</b>	14.200.000	16.600.000	18.200.000	19.000.000
<b>Qualité du portefeuille 1</b>				
■ A (sans provision individuelle)	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
<b>Qualité du portefeuille 2.A.</b>				
■ A (sans provision individuelle)	490.000	490.000	490.000	490.000
■ Garanties indemnisées	10.000	10.000	10.000	10.000
■ Garanties liquidées (pour mémoire)		(10.000)	(15.000)	(20.000)
<b>Qualité du portefeuille 2.B.</b>				
■ A (sans provision individuelle)	2.950.000	6.091.000	6.646.5 00	7.270.000
■ Substandard (7% du portefeuille)	329.000	392.000	504.000	560.000
■ Garanties indemnisées (3% du portefeuille)	88.500	182.730	199.400	218.100
■ Garanties liquidées (pour mémoire : T-2, T-3...)	-	(88.500)	(271.230)	(489.330)
<b>Qualité du portefeuille 2.C.</b>				
■ A (sans provision individuelle)	497.500	497.500	497.500	497.500
■ Default (provision 100%)	2.500	2.500	2500	2.500
■ Garanties indemnisées (prov à 100% de T-1)		2.500	2500	2.500
■ Garanties liquidées (pour mémoire : T-2, T-3)			(5.000)	(7.500)
<b>Autres subdivisions, par région, secteur ....</b>	...	...	...	...

## Comptes de résultat

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
<b>Revenus financiers</b>	180.000	180.000	180.000	180.000
<b>Prime de garantie</b>				
Portefeuille Funding Microfin.	60.000	60.000	60.000	60.000
Portefeuille Microfin	10.000	10.000	10.000	10.000
Portefeuille Directe PME	117.600	158.800	204.600	228.000
Portefeuille Gar. techniques	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Droits de dossier</b>	2.500	2.500	18.500	18.500
<b>Reprise de provision</b>			30.000	
<b>Récupérations sur pertes</b>	-	-	-	16.000
<b>Subsides, contributions de donateurs</b>	-	-	-	-
<b>Total revenus</b>	375.100	416.300	478.100	501.500
<b>Frais d'exploitation</b>	120.000	170.000	170.000	230.000
<b>-EBIDTA</b>	255.100	246.300	308.100	271.500
<b>Dotations amortissement actifs fixes</b>	10.000	5.000	5.000	5.000
<b>Dotations aux Provisions</b>				
■ Portefeuille 1	-	-	-	-
■ Portefeuille 2A	2.500	2.500	2.500	2.500
■ Portefeuille 2B (30% des retards)	98.700	18,900	33.600	16.800
■ Portfolio 2C	50.000	-	30.000	-
<b>Pertes</b>				
■ Portefeuille 1	-	-	-	-
■ Portefeuille 2A	10.000	10.000	10.000	10.000
■ Portefeuille 2B	117.600	158.800	204.600	228.000
■ Portefeuille 2C	2.500	2.500	32.500	2.500
<b>Duties and taxes</b>	-	2.400	10.000	1.500
<b>Profit (+) Loss (-)</b>	-36.200	+46.200	+ 9.900	+5.200

## Bilan

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
<b>PASSIF</b>				
Exigible CT	10.000	10.000	10.000	10.000
Autres passifs				
Provisions individualisées risques de contrepartie	101.200	122.600	158.700	178.000
Autres provisions (fiscales, sociales)	-	2.400	10.000	1.500
Provision non individualisée risque de contrepartie	50.000	50.000	50.000	50.000
Total				
Fonds pour risques généraux		9.000	17.900	22.100
Capital libéré	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Reserves		1.000	2.000	3.000
Résultat reporté	-36.200			
<b>Total Passif</b>	<b>5.125.000</b>	<b>5.195.000</b>	<b>5.248.600</b>	<b>5.264.600</b>
<b>ACTIFS</b>				
Trésorerie	255.000	435.000	543.600	564.600
Compte bloqué	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Investissements à CT	300.000	200.000	150.000	150.000
Investissements à M et LT	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Réalisable à CT	10.000	10.000	10.000	10.000
Actifs fixes nets	60.000	50.000	45.000	40.000
<b>Total Actif</b>	<b>5.125.000</b>	<b>5.195.000</b>	<b>5.248.600</b>	<b>5.264.600</b>

### Consultation du superviseur

Le plan d'affaires est soumis au superviseur prudentiel.

### Exemple théorique

Dans l'économie en question, les conclusions étaient que la réglementation bancaire était inapplicable et qu'il était vain d'obtenir du pouvoir législatif le vote d'une réglementation particulière. Les fondateurs prévoient une directive prudentielle particulière qu'ils demanderont au réviseur de contrôler et de la soumettre aux banques partenaires.

#### Projet de Règlement prudentiel de la Société de garantie (exemple limité)

##### Article 1

La Société s'engage à fournir le règlement préalablement à l'entrée en relation avec tout organisme partenaire. Elle y joindra ses statuts, ses orientations stratégiques et son dernier rapport financier annuel.

Elle s'engage à en respecter toutes les dispositions et en particulier,

- de ne pas faire d'autres opérations que la garantie directe et indirecte de prêts dont la finalité est de faciliter l'accès au crédit des micro, petites et moyennes entreprises, ainsi qu'accessoirement de la consultance financière au profit d'entreprises requérantes de crédit ou bénéficiaires de la garantie,
- de ne pas faire appel à l'épargne publique et de ne travailler que sur fonds propres,

##### Article 2

La Société veillera à la composition de ses organes de gestion qui seront composés de personnes pouvant faire valoir une expérience et des compétences certaines en matière de gestion bancaire ou de connaissance de la gestion de petites entreprises.

Elle avertira ses partenaires de la composition de ses organes de gestion et de la structure de son organisation.

##### Article 3

La société s'obligera à se mettre en liquidation ou à suspendre ses opérations avec un plan de redressement connu de tous ses partenaires si son fonctionnement devait s'opérer sous les deux limites suivantes :

- les fonds propres prudentiels sont inférieurs à 3 millions,
- le levier entre l'encours des garanties et les fonds propres prudentiels est supérieur à six fois.

Par fonds propres prudentiels, on entend :

- le capital, les réserves, le résultat reporté, le résultat de l'exercice, les dons, les provisions à caractère général non affectées à des risques particuliers
- ces montants seront diminués de toutes provisions pour risques conformément à ses politiques et sur base des informations transmises périodiquement par les prêteurs partenaires.

- Toute dépréciation des autres actifs tels que les placements sera aussitôt ajustée aux valeurs de marché.

#### **Article 4**

La Société s'engage en vertu du pacte signé par ses actionnaires à ne pas distribuer de profit, mais à l'utiliser pour le renforcement de ses fonds propres.

#### **Article 5**

Les opérations de garantie seront soumises à des limites relatives aux montants maximum garantis pour un même bénéficiaire, durée des garanties, concentrations des garanties dans une même région, un même secteur.

#### **Article 6**

La société mettra en place des mécanismes de gestion des risques de contrepartie, des risques opérationnels, des risques de liquidité.

- Pour les risques de contrepartie, outre des principes de décision veillant à ne supporter que des projets viables selon les critères de marché, la société organisera ses relations avec les prêteurs partenaires de façon à assurer un suivi des engagements et leur provisionnement. Elle assurera le paiement de ses interventions en pertes conformément aux règles du contrat général de collaboration.
- Pour les risques opérationnels, la société mettra en place un audit interne suffisant et des mécanismes fiables.
- pour les risques de liquidité, la société veillera à conserver une liquidité suffisante pour assurer les paiements à leur échéance ; elle diversifiera ses placements et les modulera selon leurs échéances ; elle évitera les placements en devises volatiles. Elle évitera les placements en actions.

#### **Article 7**

La société soumettra ses comptes annuels à un réviseur agréé pour la révision bancaire.

Elle le chargera en outre du contrôle du respect du règlement prudentiel en toute indépendance. En particulier, aucun organe de gestion de la société ne sera autorisé à faire des observations sur le rapport du réviseur qui sera envoyé aux banques partenaires en même temps que le rapport de certification des comptes annuels.

Si, en cours d'année, le réviseur détectait des irrégularités, il serait fondé, à son initiative, d'en informer tout prêteur partenaire.

Il pourrait soumettre au Conseil d'Administration tout plan de redressement, proposer la réduction du levier, l'augmentation du capital, la modification des orientations stratégiques, la suspension de personnes coupables de malversations. Toutes ces mesures seraient portées à la connaissance des prêteurs partenaires.

### 3.4.5 Les statuts

La rédaction des lignes directrices des statuts comporte plusieurs points sensibles.

#### L'objet social

L'objet social demande à être soigneusement défini. Toute activité de collecte de fonds publics, toute activité de crédit direct sont exclues. Le but d'amélioration de l'accès au crédit des entreprises micro, petites et moyennes en collaboration avec les prêteurs par l'outil de la garantie est à souligner.

L'autre fonction envisageable est celle du conseil financier, de l'accompagnement ou de la formation aux techniques de financement des entreprises.

#### Qu'entend-on par :

- Garantie ? (référence aux textes législatifs en vigueur, son aspect supplétif et complémentaire aux sûretés de l'emprunteur, le paiement de la garantie ne dégage pas de leurs obligations l'emprunteur principal et ses co-débiteurs...)
- par PME ?
- accès au crédit ?

#### Il est bienvenu de mettre en exergue le caractère social de l'activité :

- les actionnaires ne reçoivent pas de dividende,
- le boni de liquidation éventuel après remboursement de la mise des actionnaires profite à une agence de promotion de la PME exclusivement.

#### Les organes de la société

Ils sont définis par la loi sur les sociétés commerciales.

L'Assemblée Générale, composée des seuls actionnaires, est l'organe suprême de la société, détentrice des pouvoirs les plus élevés : stratégie de la société, approbation des rapports du Conseil, des états financiers, des prévisions budgétaires, de l'élection des membres du Conseil. Ses décisions sont réglées par les droits de vote.

La composition et les pouvoirs d'un Conseil d'Administration sont ensuite définis, ainsi que les compétences pour y siéger. Chacun devrait y donner un réel engagement.

#### Il est bon d'avoir l'un ou l'autre « garant moral<sup>110</sup> » dans les membres. Il revient au Conseil de :

- proposer les politiques de la société à l'Assemblée Générale,
- d'organiser le contrôle interne et les services,
- d'embaucher, de licencier les membres de la Direction,
- d'établir les comptes périodiques et les budgets,
- d'établir les rapports destinés aux organes de surveillance et aux actionnaires,

<sup>110</sup> Par *garant moral*, nous entendons une personne respectable qui ne représente pas directement les intérêts d'un groupe d'actionnaires.

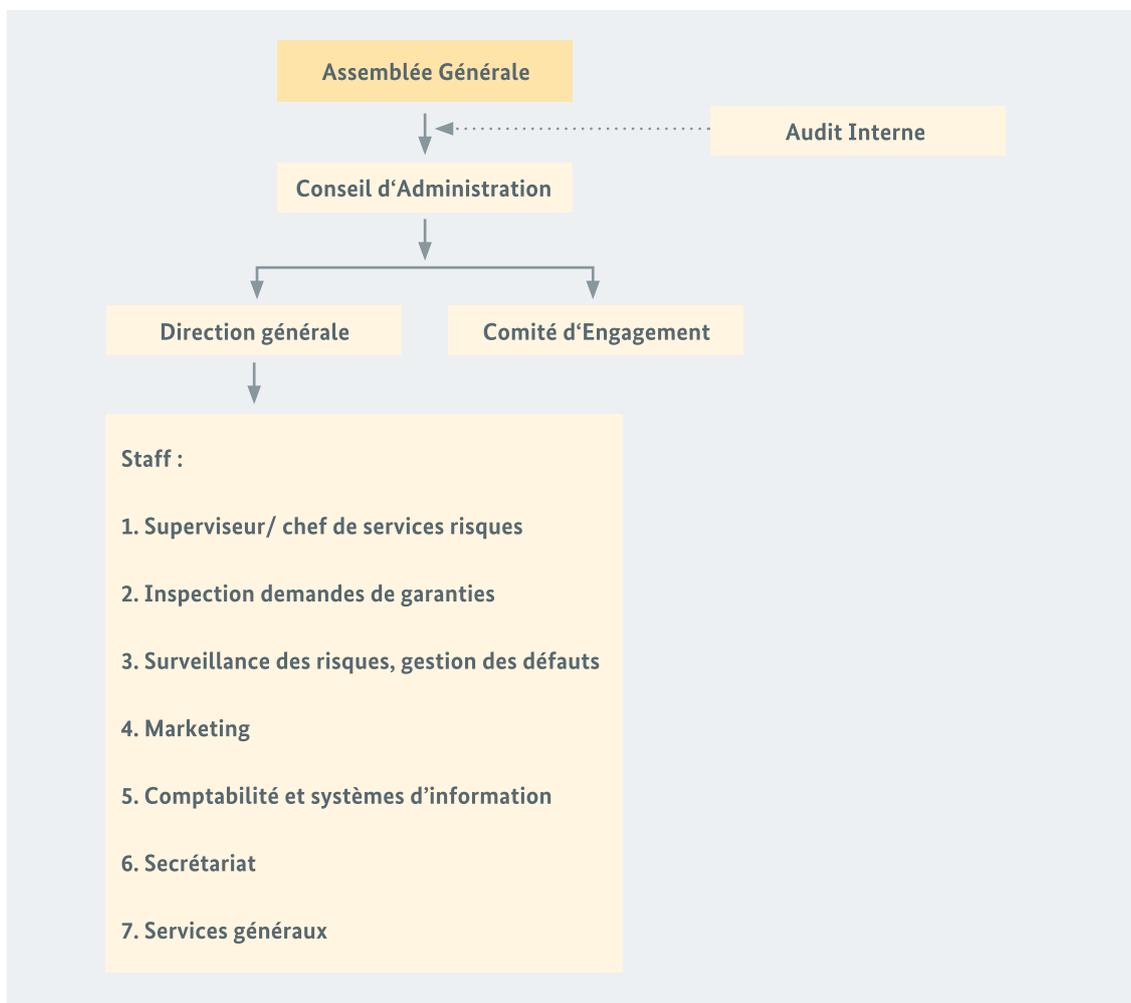
- de signer les conventions avec les établissements financiers partenaires, les éventuelles conventions de contre-garantie,
- de décider des investissements,
- de créer des agences régionales...
- de prendre toute mesure préservant l'intégrité de la société

Il est très conseillé que les pouvoirs du Conseil d'Administration soient délégués à un « Comité d'Engagement » pour décider de façon indépendante de l'octroi ou non de la garantie et des conditions d'octroi.

La fonction de contrôle demande aussi à être prévue : l'auditeur externe certifie la véracité et la sincérité des informations contenus dans les documents de synthèse. Sa fonction est rendue obligatoire par la loi. Son rapport est publié avec les rapports annuels. L'audit interne vérifie que les procédures et l'application des fonctions sont respectées. Il en fait rapport aux organes internes. Sa présence est facultative, mais vivement recommandée.

La structure d'organisation demande à être conçue pour une bonne productivité et être appropriée au but et à la taille de l'institution. Le Directeur Exécutif ne peut pas être Président du Conseil d'Administration.

#### Exemple d'organigramme



### 3.4.6 L'engagement des cadres clés

Il faut refuser le “parachutage” et définir les compétences que la société doit réunir pour fonctionner selon les exigences de sa mission. Comme toujours, ces compétences sont légions et difficiles à réunir sous la même tête. Citons les valeurs morales, l'esprit marketing, l'expérience bancaire, surtout en analyse de crédit et gestion du risque ; une sensibilité particulière au monde de la PME et la connaissance de sa culture sont plus qu'appréciés.

## 3.5 Module 5 : Mise en œuvre des politiques de gestion

### Objectifs

Au cours de cette phase, les promoteurs, des représentants des partenaires et les cadres supérieurs passent en revue les questions opérationnelles :

- Définir les statuts finaux, les politiques, les procédures compatibles avec les options prises dans le plan d'affaires.
- Répondre aux questions du superviseur et aux autres demandes officielles.
- Visiter les pouvoirs publics et les agences de financement pour maximiser les appuis externes.

### 3.5.1 Politiques du Conseil d'Administration

#### Limites à l'application des garanties

- **Montant maximum du portefeuille des garanties en cours** : pour une période de ... ans commençant le ... le levier exprimant le portefeuille maximum ne pourra dépasser x fois le montant des fonds propres de la société audités lors de la dernière clôture. Ce levier se décompose en ... fois pour les opérations de « garanties en gros », ... fois pour les « garanties portefeuille » et ... fois pour les « garanties détaillant ».
- **Composition du portefeuille** : aucun prêteur ne pourra prendre plus de ...% du total du portefeuille // aucun secteur économique ne pourra prendre plus de ...% // le total des garanties à des entreprises débutantes ne pourra excéder ... % // les engagements long terme ...% et court terme...%...
- **Montant maximum de garanties octroyées au même client ou groupe de clients en une ou plusieurs opérations** : encours maximum de ...% des fonds propres de la société audités au cours de la dernière clôture annuelle
- **Montant maximum de la garantie à un même emprunteur (groupe d'emprunteurs)** : en une ou plusieurs opérations concomitantes, le maximum ne dépasser pas ...% des fonds propres audités de la société
- **Durée maximale des garanties** : aucune garantie « investissement- détaillant » ne pourra avoir une durée qui dépasse ni la durée du crédit sous-jacent, ni la durée de vie économique du bien d'investissement sous-jacent ; la garantie ne pourra pas dépasser 5 ans. Pour les crédits de liquidité, la durée maximale est de 1 an et est renouvelable

- **Primes de garantie et autres revenus :** Pour une période de ... ans, les taux de primes et droits de dossier sont fixés comme suit...

#### **Pouvoirs et gouvernance au sein de la société**

- La stabilité de l'actionnariat sera préservée en promulguant des règles à propos de l'admission et la démission d'actionnaires. Cette règle est spécialement importante dans les systèmes mutualistes.
- Une charte d'actionnaire peut être très utile.
- Le principe d'actionnariat « intuitu personae » pourrait prévoir que le transfert ou la cession d'actions n'est autorisée qu'avec l'assentiment de l'Assemblée générale.
- Chaque membre du Conseil doit apporter la preuve de sa bonne réputation, de sa compétence, de sa connaissance de la gestion des PME et/ou des matières de gestion de crédits. Le Conseil compte... membres. Pour les décisions, le principe des « quatre yeux » s'applique toujours.
- Le Comité d'Engagements compte ... membres. Il est composé d'experts internes et externes et décidera en totale indépendance et en conformité avec les politiques en place, de l'octroi des garanties et les conditions attachées. La décision se prend... par consensus,... à la majorité des votes... à l'unanimité.
- La manière dont ces personnes sont rémunérées n'est pas neutre.
- Les décisions sur les demandes de garantie sont prises selon les principes suivants : composition du dossier, définition de critères, obligation faire au partenaire – prêteur de communiquer sa propre opinion sur la demande.
- Les membres doivent se retirer de la délibération s'ils ont des intérêts personnels ou familiaux ou s'il y a un possible conflit d'intérêt.
- Les demandes qui reçoivent une pression politique sont traitées avec un a-priori négatif.
- Si la demande excède un montant de ..., la décision relève du Conseil qui reçoit la recommandation du Comité d'Engagements. Sinon, les pouvoirs du Comité peuvent être délégués pour de petites demandes n'excédant pas..., à un expert et le Président du Comité.
- Le Conseil n'a le droit de démettre les membres du Comité que s'ils violent leurs devoirs effectués d'une manière professionnelle et honnête.

#### **Procédures.**

- Au moins une fois par an, un audit interne vérifiera que les polices sont respectées et fera rapport au Conseil.
- Au moins une fois par semestre, le Conseil d'Administration recevra un rapport spécial sur le fonctionnement des garanties de type « portefeuille ».
- Chaque service administratif établira dans l'année un manuel de ses opérations qui sera soumis pour approbation au Conseil d'Administration.

**Politique d'investissement de la trésorerie de la société :**

- Le montant minimum devant rester disponible à vue doit représenter au moins ... mois de frais de fonctionnement + le total des provisions à 50% et 100% telles qu'enregistrées à la dernière situation du bilan.
- Les placements dont le terme excède ... mois ne peuvent représenter que ...% au maximum des actifs financiers. Ils devront être répartis entre plusieurs établissements financiers, sauf pour les produits émis par l'Etat.
- La règle de diversification vaut aussi selon les devises et les types de produits avec le souci de minimiser les placements en produits volatiles.

**Politique d'investissements en actifs fixes :**

- Les investissements en équipement, mobilier, bureaux...sont décidés par... Une facette importante de la politique d'investissement est la décision de démarrer la société avec, déjà, un e-management du système ou par support papier.

**Politique d'embauche de personnel :**

- Les critères d'embauche du personnel sont définis par...

© KfW



### 3.5.2 Formulation de la demande de garantie

La société de garantie peut définir un dossier de demande spécifique et obligatoire. Dans ce cas, soit le demandeur -mais il est peu formé-, soit le prêteur devra le rédiger dans la forme souhaitée, activité qui consomme du temps et de l'énergie...

Il est aussi possible de définir les informations nécessaires pour la décision, sans imposer un ordre ou un modèle. Cette formule, moins coûteuse, demandera un peu plus de travail à l'analyste de la société de garantie.

Il est très utile de conserver la date d'entrée du dossier, la date de fin de traitement par l'analyste, la date de la décision, la date de communication de la décision.

**La composition du dossier prévoit le plus souvent de parcourir les points suivants :**

#### ■ Le profil de l'entrepreneur et de l'entreprise

**Données personnelles** (age, statut, domicile....) .....

.....

**Historique de l'entreprise :** .....

.....

.....

**Education et expérience du gestionnaire** .....

**Nombre d'emplois et fonctions-clés** .....

**Conseillers externes :**      Oui  / Non

#### **Aspects particuliers :**

■ Contrat de location :      Oui  / Non

■ Nombre d'années d'occupation garantie.....

■ Autres aspects légaux et administratifs : .....

- **Bilan** (ou situation professionnelle au moment de la demande, par inventaire de valeurs)

Actifs professionnels		Passifs professionnels	
Disponible et placements		Dettes envers les clients	
Montants à recevoir des clients		<b>Dettes envers l'Etat</b>	
Stock de marchandises		■ impôts	
Véhicule professionnel		■ sécurité sociale	
Matériel professionnel		<b>Credits bancaires en cours</b>	
Immeubles professionnels		■ microcrédits	
Autres valeurs		■ financements	
		■ prêts hypothécaires	
<b>TOTAL</b>	<b>X</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Y</b>
		Différence = patrimoine prof.essionnel X - Y	

Remarques et commentaires : .....

.....

.....

- **Crédits existants :**

Montant	Genre (terme, bullet, compte courant...) Durée résiduelle, taux d'intérêt	Programme de remboursement (mensuel trimestriel...)
1.		
2.		

- **Sûretés constituées et estimation de leur valeur de marché :**

1. Sûretés réelles (hypothèque, gage, nantissement de valeurs mobilières...)
2. Caution personnelle de Mr.....

(Eventuellement) : actifs et dettes privés du manager de la société dont le bilan est ci-dessus:

### ■ Rentabilité de l'entreprise :

	Y - 2	Y - 1	Year
<b>Chiffre d'affaires</b>			
<b>Autres revenus professionnels (citez)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marge brute (après Δ Stock, achats)</li> <li>■ Ou Valeur ajoutée</li> </ul>			
<b>% of 2 dans 1</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Remuneration brute du gestionnaire/ propriétaire</li> <li>■ Autres salaires et rémunérations</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loyers et charges</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marketing, charges commerciales</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ...</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autres frais généraux</li> </ul>			
<b>Exceptionnel et non recurrent</b>			
<b>EBIDTA</b>			
<b>% EBIDTA au Chiffre d'Affaires</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Charges financières</b>			
<b>Revenus financiers</b>			
<b>Provisions</b>			
<b>Amortissements</b>			
<b>Taxe sur le revenu</b>			
<b>RESULTAT FINAL ( + or -)</b>			
<b>Commentaires</b>	...	...	...

### ■ Projet de l'entreprise, crédit, sûretés et garantie sollicitée

<b>But détaillé du projet :</b>
...
<b>Valeur technique du projet :</b>
ex. lancement d'une entreprise / succession familiale, reprise/ Remplacement d'équipement / équipement additionnel / stocks / achat immeuble / construction / extension des installations/ acquisition brevet / recherche / investissements immatériels/ paiement de sommes en retard/ fonds de roulement additionnel / reconstitution du fonds de roulement après un auto-financement d'investissement...

### ■ Tableau de dépenses et de financement

Dépenses envisagées		Financement des dépenses	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ en immeubles</li> <li>■ en équipement</li> <li>■ en stock</li> <li>■ frais d'achat, d'installation...</li> <li>■ Liquidités</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liquidités de l'emprunteur</li> <li>■ autres sources (famille...)</li> <li>■ Crédit à garantie</li> <li>■ leasing,</li> <li>■ crédit à ... ans de remboursement</li> <li>■ crédit à court terme</li> </ul>	
<b>TOTAL = A</b>		<b>TOTAL = A</b>	

### ■ Crédit à garantir (en accord avec le banquier sous réserve de garantie)

**Montant :** .....

**Programme de remboursement :**    année 1 : .....

  année 2 : .....

  année 3 : .....

**Taux d'intérêt :** x% / an .....

**Sûretés que l'emprunteur propose :** .....

**Valeur estimée de marché de ces sûretés** .....

### ■ Plan d'affaires

**Changement attendu dans l'exploitation ? // Impact de l'investissement sur la rentabilité ?**

...

**Les besoins de fonds de roulement qui accompagnent l'investissement sont-ils assurés ?**

...

### ■ Possibilité de tenir les charges du crédit garanti

Dépenses envisagées		Financement des dépenses	
EBIDTA Moyenne sur 3 ans		Crédit existant 1 : cash drain Y + 1	
EBIDTA l Dernière année		Crédit existant 2 : cash drain Y +1	
EBIDTA prévu année + 1		Autres prêts : cash drain Y +1	
(rémunération du gérant en P&P)	( ... )	Nouveau crédit	
		■ principal	
		■ intérêts	
		■ Impôts estimés Y+1	
Autres revenus non professionnels		■ Rémunération du gérant	
<b>Cash flow estimé année+1</b>		<b>TOTAL Sorties de Cash Y+1</b>	
Commentaires de l'analyste de la société de garantie	...		
Avis du prêteur	...		
Décision du garant	...		

### ■ Synthèse décision

Nom et n° de dossier :

COMITE DE DECISION : ..... Date de réunion du Comité d'Engagements : .....

Credit amount : ..... Type : .....

Rate : .....

Maturity : .....

Purpose : .....

Guarantee % : ..... Duration : ..... Years

Annual fee : ..... % Processing fee : .....

Total de l'investissement : ..... % d'auto-financement : ..... %

Valeur économique du projet : .....

Impact du projet sur l'entreprise. : .....

Estimation du risque résiduel : .....

Les sécurités sont évaluées à la valeur de marché / a leur valeur de vente forcée : .....

Pouvoir d'emprunt donné aux garanties personnelles : Oui  / Non

Elles semblent bonnes  / nulles

La banque prend un risque sérieux  / significatif  / négligeable

LGD estimée : 10- 25%  / 26 – 50%  / > 50%

Firme existant depuis ..... ans .....

Taille : ..... **Employés** .....

Chiffre d'Affaires année : ..... € .....

L'entreprise est bien connue de la Soc. Gar. : Oui  / Non

L'entreprise est en compte à la banque : bon  / satisfaisant  / insatisfaisant

Secteur : sûr  / normal  / à risques  / très risqué

Activité : .....

Compétence du gestionnaire : non prouvée  / présumée  / prouvée par

Il est assisté par : .....

Swot : .....

Principale force / opportunité : .....

Principale menace / faiblesse .....

Plan d'affaires réaliste  / douteux  / irréaliste

---

Solvabilité : .....

---

Fonds de roulement : .....

Retards auprès de fournisseurs ( ..... ), Etat ( ..... ), Banque ( ..... )

---

Commentaires sur les actifs professionnels : (nouveaux, efficaces, démodé, à remplacer...).....

---

EBIDTA Y-2 = ..... Y-1 = ..... Y= ..... Trend :

EBIDTA estimé par le plan d'affaires : + € .....

Cash flow estimé Y+1 + ..... Cash drain estimé Y+1 = .....



### 3.5.3 Le contrat cadre avec les prêteurs

#### Pour l'activité « détaillant »

##### A. Glossaire

###### La terminologie utilisée dans le contrat doit être bien spécifiée :

- Garantie : définition légale et référence au Code ; caractéristiques (sans dépôt d'argent, directe, irrévocable, opposable aux tribunaux, couverture partielle, absence de solidarité avec d'autres cautions personnelles privées, caractère intuitu personae) ; nature (financière portant sur un engagement financier ou contractuel) ; type (« final loss après récupération des sûretés du débiteur principal ou « joint and several » avec le prêteur) ; subrogation dans les droits du prêteur (quand ? comment ?) ; limites (différents seuils d'engagement en montant, durée, par débiteur, concentrations sectorielle, pourcentage de couverture du crédit...) ; rémunérée (par une commission de garantie, de demande, de suivi des engagements...)
- Bénéficiaires : PME (définition légale, notion de groupe lié) ; éligibilité (conditions pour bénéficiaire, PME formelles et informelles, retards de paiements sur des dettes à l'Etat, entreprise en difficulté, entreprise en restructuration...) ; buts (lancement d'entreprise, investissement, fonds de roulement, redressement de trésorerie...) ; secteurs (prioritaires, exclus, agriculture...)
- Crédits : types de crédits admissibles (bullet, terme échelonné, compte courant, leasing, micro-crédit...) ; maturité acceptée (durée du programme de remboursement) ; taux d'intérêt (taux annuel brut appliqué, autres coûts...) ; but (remboursement d'autres crédits, entreprise en difficulté, reconstitution du fonds de roulement...) ; termes et conditions (droits et obligations des prêteur et emprunteur) ; accord de crédit (conditions générales des crédits)
- Sûretés de crédit : types acceptés pour la couverture d'une obligation de crédit ; principes d'évaluation de la valeur des sûretés ; sûretés passives (engagements donnés au débiteur de faire ou de ne pas faire pour l'éligibilité du crédit)
- Défauts : défaut (types de situations irrégulières du débiteur) ; dénonciation (action prise contre le débiteur défaillant pour le mettre en demeure de rembourser sans préavis) ; provisions pour risques (générale, spécifique réduisant la valeur de l'actif dans les livres comptables) ; levier ; indice de concentration des risques ; information donnée au garant par le prêteur sur les crédits dénoncés et information donnée par le garant, paiements

##### B. La demande de garantie

- Comment la demande est-elle présentée? (ex. par lettre recommandée ?, électronique ?...)
- Composition du dossier
- Principes (sincérité, exactitude, comportement du garant si le même dossier est introduit par deux prêteurs, confidentialité...)
- Traitement de la demande : Durée du traitement ? - Possibilité de rencontrer le demandeur en aversant le prêteur qui peut assister...

- Forme de la réponse (possibilité de mettre ou non des conditions d'engagements...) modèle annexé
- Mise en œuvre de l'accord : entrée en vigueur, durée de validité de l'accord et expiration, acceptation du demandeur et communication de l'accord au garant, obligation de payer les primes et frais et responsabilité, communication de la date de première échéance du crédit à terme...

### C. Gestion de la garantie

- Obligations du prêteur (comportement équivalent pour un crédit garanti et un crédit sous responsabilité propre, application des mêmes termes et conditions)
- Obligation de déboursier le crédit pour le but annoncé dans le dossier de demande ; responsabilité en cas de fraude, de faute mineure ; pratique de « livres ouverts » en cas de contrôle par le garant ; obligation de respecter les conditions de l'accord du garant
- Information obligatoire générale donnée au garant l'assurant de disposer d'une même base de donnée que le prêteur (type de renseignements fournis, périodicité...)
- Information obligatoire particulière donnée par le prêteur : liste des débiteurs en retard de 30, 60, 90 jours, l'obligeant à provisionner le risque ; interdiction de modifier le crédit sans l'accord du garant (changer le but, modifier le programme de remboursement...)
- Imputation des paiements du débiteur qui aurait plusieurs crédits avec et sans garantie (toujours créditer le crédit avec la plus grande ancienneté de dépassement éventuel ; apurer les intérêts avant le principal))
- Liberté du prêteur de dénoncer la ligne de crédit selon ses pratiques habituelles et avertir immédiatement le garant avec un rapport circonstancié (contenu...) ; détermination du solde sur lequel porte la responsabilité du garant ; autorisation du garant de vérifier que les termes de l'accord de garantie ont été respectés et d'accéder aux livres du prêteur pour ce faire – énoncé limitatif des raisons permettant au garant de retirer sa garantie
- Paiement de la provision de perte par le garant avant récupération des sûretés (délai après l'appel à garantie, montant provisionnel versé...) ; information périodique sur l'avancement de la procédure de récupération ; éventuelle due diligence du garant ; calcul de la perte finale du garant ; sanctions possibles ; paiement du solde de perte ; subrogation dans les droits du prêteur...
- Tribunaux compétents en cas de contestation

## Accord cadre de garantie « portefeuille »

### A. Glossaire

La plupart des dispositions « détaillants » sont reprises, mutatis mutandis, mais focus sur la composition et le montant du portefeuille garanti ; validité de l'engagement...

### B. Conditions d'engagement automatique de la garantie par les organes de l'institution

- La garantie sera valablement engagée par ... tel Comité de la contrepartie ; caractéristiques des emprunteurs admissibles (ex. secteur, >x années d'existence de l'entreprise bénéficiaire, avoir déjà remboursé 1, 2 prêts antérieurs sans difficulté...) seuils des transactions composant ce portefeuille (montant maximum, maturité, buts admis et exclus du crédit...); types de sûretés demandées de l'emprunteur... ; apport personnel du demandeur dans la transaction (ex. financement de x% par moyens propres) ; critères de décision qui seront appliqués par l'institution (ex. endettement de l'entreprise < x%, fonds de roulement en ordre, pas de contentieux de paiement avec un tiers)
- Due diligence autorisée au garant (droit d'inspecter par sondage si l'accord est bien respecté)
- Flux des rapports d'information donnée au garant et périodicité ; information relative au défaut d'un débiteur et conditions d'intervention du garant
- Information institutionnelle réciproque : échange des rapports annuels détaillés, rapports d'auditeurs...

### 3.5.4 Le contrat individuel de garantie

#### Ce contrat s'inscrit dans l'accord cadre et détermine les modalités au cas par cas

- Le nom et les données complètes de l'emprunteur garanti,
- Le but du projet couvert par la garantie (programme de dépenses et de financement)
- Le crédit (durée, plan d'amortissement, taux...)
- Les sûretés du crédit à constituer par le prêteur
- La garantie : montant de départ et % du crédit couvert, les conditions éventuelles de l'accord
- La prime et autres droits à payer : combien, quand... ?

Le contrat de garantie technique sera signé par le garant et le bénéficiaire et envoyé à la contrepartie protégée en définissant clairement les circonstances dans lesquelles il peut être fait appel à la garantie qui sera payée irrévocablement et dans la totalité, sauf si le bénéficiaire de la garantie introduit une action en justice contre le co-contractant. Dans ce cas, le montant prévu d'intervention sera versé sur un compte en attente de la décision de justice.

### 3.5.5 Les produits de garantie

#### La garantie, produit standard

La garantie peut être un produit financier générique, non spécifié, dédié à toutes situations, résultant de la combinaison de la technique juridique de la caution personnelle et de méthodes de sélection de risques (soit analyse financière, soit scoring...)

#### La garantie, un produit « packagé »

Le système de garantie peut aussi avoir une vue plus fine du marché s'il le segmente et dédie des produits spécifiques à chacun des segments : lancement d'entreprise, fonds de roulement, mezzanine finance, agriculture...

**Chaque produit peut alors être labellisé, de façon à être plus parlant pour l'utilisateur, mais aussi disposer de ses propres caractéristiques :**

- un taux de couverture différencié (exemple : une garantie créateur a besoin d'une protection plus forte qu'une garantie investissement par une entreprise existante...)
- un taux de prime différencié (exemple : une garantie « innovation » doit être plus fortement rémunérée qu'une garantie remplacement de matériel...)
- une composition différente du dossier de demande (exemple : un plan d'affaires + une étude de marché pour un débutant / deux ans de comptes annuels pour une prêt ordinaire à une affaire existante)

**De même, dans les garanties de type technique se distinguent :**

- garanties non financières pour l'inaccomplissement d'une obligation contractuelle,
- garanties imposées par la loi pour donner à l'entreprise accès à des marchés publics,
- garanties pour des avances reçues en anticipation de subsides publics,
- garanties de paiement de loyers d'immeubles professionnels...

Les avantages de produits segmentés résident dans un pricing adapté (qui évite la subsidiation croisée), un marketing ciblé, un contrôle plus pointu de la performance et un processus d'apprentissage du garant mieux encadré. Il est aussi possible de déployer une stratégie consciente vers des cibles purement commerciales (objectif de couvrir les coûts) ou vers des marchés subventionnés (auquel cas, un certain déséquilibre est attendu entre revenus et risques).

### 3.5.6 La comptabilité et les systèmes de gestion et de contrôle

**La comptabilité repose sur deux principes habituels :**

#### **Un plan comptable**

Gouverné par les prescriptions légales du droit comptable, le plan comptable d'un garant professionnel accorde le plus grand soin aux comptes d'ordre qui enregistrent les engagements de garantie. La procédure de vérification de la concordance des informations chez le prêteur et le garant doit être bien établie, avec une classification croisée, en nombre et en valeurs. L'audit interne le vérifie fréquemment. Les flux d'informations et la qualité des politiques comptables doit viser à refléter une vue exacte, honnête et actuelle du levier, de la granularité du portefeuille, sa concentration, de la solvabilité – en particulier par les mouvements des provisions qui vont avec la dégradation de situations de débiteurs ou avec leur rétablissement-. Les comptes d'ordre indiquent différents croisements de critères comme on l'a noté au point 3.4.4.

L'analyse financière d'une société de garantie porte sur la qualité de son portefeuille, le provisionnement des risques, (divers ratios possibles), la solvabilité (basée sur les fonds propres prudentiels, donc s'intéressant à la soutenabilité à moyen terme de la société).

Des rapports clairs et consistants délivrés aux prêteurs partenaires, à l'autorité prudentielle, aux pouvoirs publics renforcent la crédibilité de la société et le professionnalisme de sa gestion.

#### **Les politiques comptables, les procédures et les règles d'évaluation.**

Toute attitude autre que rigide et conservatrice doit être bannie.

Les règles d'évaluation concernent essentiellement les provisions (générales et individuelles) et les paiements de pertes (provisionnels et finaux).

La prudence s'applique aux investissements, à la liquidité et au contrôle des frais généraux.

Les procédures doivent être écrites, exécutées avec rigueur et contrôlées par l'audit interne.

### 3.5.7 Le marketing

**L'importance de cette fonction ne peut pas être sous-estimée. En même temps, la promotion de la garantie n'est pas facile à mettre en oeuvre car la garantie :**

- est un produit financier à risque, dont on ne fait pas la publicité dans le sens habituel,
- intéresse un utilisateur assez épisodiquement (quand il envisage un crédit),
- doit donner une valeur ajoutée à la fois au prêteur et à l'emprunteur,
- ne peut prendre la valeur d'un engagement de bonne fin, mais un simple engagement de moyen,

Le budget et l'orientation donnée aux efforts de promotion dépendent essentiellement des canaux de distribution sélectionnés. Dans leur position, les Chambres de Commerce et les associations représentatives de PME sont de bons convoyeurs du message.

La bonne pratique est encore que les prêteurs consacrent des produits financiers particuliers à leur clientèle PME et que ceux-ci incluent la garantie. Enfin, la promotion dépend des canaux de distribution utilisés pour donner au demandeur de crédit l'accès à la garantie. Ils sont de deux ordre :

#### Les dossiers parviennent à la société de garantie par les réseaux des prêteurs

C'est le mode traditionnel : l'entreprise visite son banquier, parle de son projet, fait son dossier et la délibération conclut qu'il faut « faire le détour » chez le garant... Il est donc bien nécessaire que le gestionnaire de crédit connaisse le mécanisme de la garantie et soit autorisé à y recourir par sa hiérarchie !

- Deux conséquences : la direction de l'institution financière doit avoir marqué son accord pour se servir du garant et avoir fait circuler l'information dans la hiérarchie crédit ; ensuite, les gestionnaires crédit doivent avoir reçu une formation suffisante sur l'outil de la garantie et sur la qualité du garant.
- Le garant lui-même doit être conscient de la difficulté d'imbriquer les outils. Ses messages doivent être simples ; ses procédures abordables ; l'évidence du win-win doit être claire ; les règles doivent être stables ; la décision, rapide ; la communication avec les prêteurs, positive, régulière, explicative du « pourquoi oui ?, pourquoi non ? »...
- Etablir des steering committees est bien utile. Surtout en période de rodage de l'outil, quand chacun se fait son expérience et son apprentissage.

#### Les dossiers de demande arrivent en direct du monde de l'entreprise

La promotion est dirigée vers le monde de l'entreprise si le porteur de projet – demandeur de financement vient d'abord consulter le garant avant de parler au prêteur en ayant en poche et un dossier de crédit déjà élaboré et un engagement de couverture de la demande de crédit à introduire. Toucher le client avec le bon message juste au moment où une opération financière se prend est le défi...

Il convient donc d'avoir une publicité permanente de notoriété diffusée par les médias où l'entrepreneur recherche son information professionnelle,

- les comptables, les conseillers, les experts fiscaux qui peuvent être des prescripteurs de la garantie... (même si c'est quelquefois un peu décourageant...),
- les fédérations professionnelles, par des accords de coopération, des réunions d'information,
- les « check points », points de passage obligés où l'entrepreneur passe nécessairement (bureau d'immatriculation de nouvelles entreprises, licences, taxes, subsides...)
- un site web qui décrira les produits, les procédures, qui présentent le dossier à constituer...



## 4. Conclusions

Le métier de la finance avance vite. Pensant aux Credit Default Swaps ou à la titrisation synthétique, on pourrait croire que les prêteurs - au moins dans les pays les plus industrialisés - disposent de moyens de réduire leur exposition au risque de contrepartie et de le transférer à des tiers. Les crises financières récentes auront rappelé les limites d'une telle approche et le devoir de vigilance, même pour des risques souverains ! Les détails des nouvelles réglementations de supervision ne sont pas tout à fait connus, mais par tous les moyens, elles devront viser à restaurer et à encourager l'esprit d'entreprise. Les PME resteront la colonne vertébrale de tous les systèmes économiques car elles sont les véhicules du développement économique et social citoyen. On attend qu'elles restent dans les priorités des décideurs, quelle que soit l'appréhension de leur fiabilité financière et les obstacles qu'elles rencontrent pour avoir accès à des crédits adaptés et peu coûteux.

Le métier du banquier, dans toutes ses cibles de marché, reste donc confronté au risque de contrepartie. On comptera toujours avec les instruments juridiques relatifs aux sûretés, l'enregistrement des droits de propriété et de gage, et la qualité du fonctionnement des cours de justice... En même temps, on soulignera avec plaisir les progrès réalisés pour constituer des banques de données financières (tout en mettant en garde contre le remplacement d'une bonne analyse crédit par la simple consultation d'un fichier ou la délégation à une agence de qualification de risque pressée d'encaisser sa prestation). On pourra aussi se réjouir des progrès réalisés dans les techniques d'analyse des risques par le scoring et le rating.

Comme protecteurs externes de portefeuilles de crédits PME, comme interfaces professionnels entre la demande et l'offre, les systèmes de garantie resteront pourtant au cœur du débat : sont-ils utiles ? Coûteux ? Efficaces ?

Praticiens et académiques reviennent régulièrement sur la question.

Pour les auteurs de ce manuel, il ne fait pas de sens d'ergoter sur ces questions tant qu'on n'a pas défini ce qu'est un système de garantie satisfaisant : son additionalité, son efficacité, la qualité de son intermédiation dans des chaînes de crédit si variables ici et là, avec en fin de compte, une soutenabilité à long terme de l'instrument. D'ailleurs, c'était là des questions que posait la conférence de la Banque Mondiale en mars 2008 sur les principes et pratiques des garanties partielles de crédit<sup>111</sup>. Le problème central est « quelle est l'utilité économique par rapport aux moyens investis ? » Le paradoxe est de faire vivre une idée sociale dans le costume d'une institution financière.

La seconde conclusion est que la mise en place d'une société de garantie fait appel à une bonne méthodologie. Avec des architectures très variées, la recommandation est d'aller pas à pas et de chercher le consensus des opérateurs de marché pour arriver à de la cohérence et à un équilibre des objectifs et des moyens.

Prenant comme toile de fond la situation la plus difficile des pays en développement et refusant l'idée d'un flux constant de subsides et de renflouement de pertes, l'optique du travail est de définir les **standards de qualité des sociétés de garantie**.

111 Cf. par exemple [http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/Honohan\\_PCG-PrinciplesAndPractice.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/Honohan_PCG-PrinciplesAndPractice.pdf)

Leur application met en évidence des conditions de succès et des raisons d'échec. Voici un aperçu synthétique final de bonnes pratiques :

Paramètre	Suggestion
Législation Supervision	La supervision est nécessaire pour la confiance. Envisager soit les règles bancaires, soit un système sui generis
Législation <b>Forme des statuts</b>	Voir l'inventaire des solutions nationales et le caractère éventuellement mutualiste de la société de garantie ; Préférer une société commerciale indépendante ou un département autonome d'une banque de développement.
Législation <b>Taxes</b>	Faire valoir le but non-lucratif et obtenir la non taxation de la prime et un traitement favorable des provisions (au moins)
Environnement de marché <b>Les entreprises visées</b>	Bien identifier les déficiences de marché et se fixer des buts basés sur une compatibilité de l'additionnalité recherchée et du risque pris.
Environnement de marché <b>Les prêteurs partenaires</b>	Ne pas se lancer sans leur engagement de collaborer loyalement, des pratiques saines, un contrat-cadre clair
Environnement de marché <b>Conditions économiques</b>	Hésiter dans une situation d'inflation forte, d'instabilité politique, de taux d'intérêts anormaux, de désorganisation du droit des sûretés, des cours et tribunaux
Consensus des partenaires <b>Secteur public, prêteurs, entrepreneurs, donateurs</b>	Tenter – même pour une petite part - d'associer les prêteurs et les organisations d'entrepreneurs dans le capital. Un bon projet sera tentant pour les donateurs. Essayer de collaborer avec quelques sociétés de conseils financiers qui ont pignon sur rue.
Organisation <b>But non lucratif</b>	Pas de distribution du profit, pas de distribution de plus-value. Réserver le profit aux provisions et à la consolidation des fonds propres
Organisation <b>Personnel</b>	Insister sur la formation. Encadrer par des risk policies claires, Donner au personnel plus un esprit "entrepreneur" que "financier"
Solvabilité <b>Fonds propres</b>	Une base assez large est requise, en ligne avec les objectifs commerciaux et susceptibles de générer des revenus financiers couvrant (presque) les coûts d'exploitation.
Solvabilité <b>Portefeuille, levier</b>	Le portefeuille doit être un mix de risques diversifiés et acceptables, avec un bon revolving. Le levier doit être modeste au lancement (3 fois les fonds propres?) et croître progressivement avec l'expérience et l'apprentissage (max 6, 7 fois).
Solvabilité <b>Principes de la garantie</b>	Préférer la garantie « loss sharing », supplétive, directe, inconditionnelle, incontrovertible. Jamais 100% de couverture. Moduler selon le marché (grossiste, détaillant, portefeuille) et selon les produits (start-up, garanties techniques...)
Solvabilité <b>Primes et revenus</b>	Plats et uniques ou modulés selon les situations? Assurant la soutenabilité. Ni trop faibles, ni trop hauts sous peine d'effets non désirés. Max : 3, 4%??
Solvabilité <b>Partage des risques</b>	En aval, ne jamais libérer un entrepreneur par le paiement du garant ; la créance envers un entrepreneur défaillant doit rester. Partager le risque raisonnablement avec le prêteur. En amont, rechercher des contre-garanties
Gestion <b>Contrats</b>	Contrat général avec le prêteur, défini et fouillé. Engagement multi-annuel avec échange de bonnes pratiques pour progresser à l'unisson
Gestion <b>Prise de décision</b>	Formation des décideurs ; considérer autant les facteurs qualitatifs que quantitatifs de la demande ; la décision doit contenir une valeur ajoutée différente de celle apportée par l'organisme prêteur

Paramètre	Suggestion
Gestion <b>Processus de suivi</b>	Assez rapide - Pas de bureaucratie – Le banquier –aux avant postes du suivi du crédit- transmet l'information de base du suivi de l'engagement de garantie
Gestion Gestion des défauts	Définition précise du défaut ? Une perte ? Paiement provisionnel substantiel dès le défaut ; réalisation des sûretés par le prêteur sous contrôle du garant
Gestion <b>Marketing</b>	Promotion honnête, conforme à la stratégie de groupes cibles et de canaux de distribution ; possibilité de décliner divers produits ; Importance du budget et du planning, si possible partagés avec les prêteurs
Gestion <b>Comptabilité</b>	Plan comptable simple où la meilleure attention est donnée aux comptes d'ordre enregistrement les engagements et aux provisions.
Gestion <b>Provisionnement</b>	Provision générale assimilée et provisions individuelles dès que les échéances de paiement ne sont pas tenues par l'emprunteur ; politiques explicites et faisant l'objet de contrôles internes réguliers
Gestion <b>Publicité comptes annuels</b>	Publications rapides, sincères, complètes, explicatives. Assurant la confiance avec les partenaires.
Gestion <b>Audit interne</b>	Nécessaire, à organiser de façon à assurer l'objectivité et l'indépendance de l'auditeur interne et le rapport aux organes de décision.

Voici enfin une liste d'erreurs telles qu'elles ont été observées dans la réalité.

Paramètre	Observation
Legislation <b>Taxes</b>	Supporter l'impôt indirect sur la commission de garantie et payer des impôts sur les provisions pour risque
Environnement de marché <b>Les entreprises visées</b>	Viser une cible de marché mono-sectorielle (les taxis, les coiffeurs...). Les secteurs où le risque est le plus fort (les débutants, les entreprises de pointe...)
Environnement de marché <b>Les prêteurs</b>	Rendre le recours au garant obligatoire pour les prêteurs, ne pas organiser de concertation (les produits, le marketing, la stratégie...)
Environnement de marché <b>Conditions économiques</b>	Ne rien entreprendre en cas d'inflation galopante, d'instabilité politique et sociale ; se méfier des décisions euphoriques prises à la pointe du cycle ascendant.
Organisation <b>Décision</b>	Laisser s'installer une perméabilité aux influences politiques dans les mécanismes de décision sur les demandes de garantie.
Organisation <b>Stabilité</b>	Changer trop souvent les principes de base du contrat de garantie (éligibilité, taux de couverture, taux de prime, modalité de paiement des défauts...)
Solvabilité <b>Fonds propres</b>	Commencer avec des fonds propres trop faibles en remettant à plus tard une nécessaire capitalisation. Du capital apporté « en nature » et non en cash
Solvabilité <b>Portefeuille, levier</b>	Mauvais calcul du levier, fixé à un seuil trop important. Accepter des risques trop élevés sur un bénéficiaire individuel.

Paramètre	Observation
Solvabilité <b>Principes de la garantie</b>	Laisser le prêteur sans risque de perte à sa propre charge.
Solvabilité <b>Prime et revenus</b>	Emporté par la « mission sociale de la garantie », brader la commission de garantie
Solvabilité <b>Provisions</b>	Considérer que les fonds propres, pris globalement, forment la protection contre les risques ; ne pas former de provisions appropriées
Gestion <b>Monitoring</b>	Perdre le contrôle parce que, dès la constitution de la société, on n'a pas pensé aux outils de contrôle interne, de monitoring du portefeuille
Gestion Défauts	Chercher les « péchés véniels » du prêteur dans la gestion du crédit pour retirer sa garantie ; remettre le paiement de pertes à la fin de toutes les procédures judiciaires contre le débiteur

## Annexes

### Annexe 1 Liste des abréviations

<b>ACAD</b>	Arab Centre for Agricultural Development
<b>AECM</b>	Association Européenne du Cautionnement Mutuel <a href="http://www.aecm.be">www.aecm.be</a>
<b>AVHGA</b>	Agrar-Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány (Fondation Hongroise de Garantie du Crédit Agricole) <a href="http://www.avhga.hu">www.avhga.hu</a>
<b>BMS-SA</b>	Banque Malienne de Solidarité
<b>CERSA</b>	Compañía Española de Reafinanzamiento s.a. (le contre-garant du système espagnol de garanties)
<b>CGC</b>	Credit Guarantee Corporation (par ex. en Chine)
<b>CMZRB</b>	Ceskomoravská záruční a rozvojová Banka (Czech Moravian Guarantee and Development Bank) <a href="http://www.cmzrb.cz">www.cmzrb.cz</a>
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization, Nations Unies
<b>FEI</b>	Fonds Européen d'Investissement
<b>GARI</b>	Fonds de Garantie des Investissements Privés en Afrique de l'Ouest <a href="http://fondsgari.org">http://fondsgari.org</a>
<b>GTZ</b>	Société allemande pour la coopération technique (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, <a href="http://www.gtz.de">www.gtz.de</a> ) devenu GIZ.
<b>IAPMEI</b>	Istituto de Apoio as Pequenas e Médias Empresas e à Inovação <a href="http://www.iapmei.pt">www.iapmei.pt</a>
<b>IAS</b>	International Accounting Standards Normes comptables internationales
<b>IASB</b>	International Accounting Standards Board
<b>IF</b>	Institution financière
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
<b>IMF</b>	Institution de microfinance
<b>NFCGC</b>	National Federation of Credit Guarantee Corporation, Japan <a href="http://www.zensinhoren.or.jp">www.zensinhoren.or.jp</a>
<b>PMA</b>	Pays les moins avancés
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PPP</b>	Partenariat privé public
<b>SFD</b>	Système financier décentralisé
<b>SIDI</b>	Solidarité Internationale pour le Développement & l'Investissement, <a href="http://www.sidi.fr">www.sidi.fr</a>
<b>SOCAMA</b>	Société de Crédit Mutuel aux Artisans, en France <a href="http://www.socama.com">www.socama.com</a>
<b>SPGM</b>	Societade de Investimento SA, le système portugais de garanties, <a href="http://www.spgm.pt">www.spgm.pt</a>
<b>UMOA</b>	Union Monétaire de l'Afrique de l'Ouest

## Annexe 2 Terminologie bancaire et financière liée aux garanties

<b>Actif</b>	Ensemble des valeurs du patrimoine de l'entreprise, enregistrées à leur valeur monétaire comme les liquidités, les créances, le stock des marchandises, l'équipement, les immobilisations, les placements
<b>Appel à garantie</b>	Situation dans laquelle le créancier demande au garant d'intervenir financièrement parce que le débiteur principal cautionné ne fait pas face à ses obligations et qu'une perte se profile sur le crédit. Le ratio de pertes est le rapport entre le total des interventions en pertes de crédit et le revenu opérationnel de la société.
<b>Asymétrie d'information</b>	Situation fréquente dans les transactions de crédits, dans laquelle le prêteur base sa décision sur une information qui n'est pas celle qu'a souhaité donner le demandeur. Ceci conduit à une sélection adverse des demandes.
<b>Bâle II, Bâle III</b>	Accords internationaux entre banques centrales sur la régulation prudentielle des institutions financières.
<b>Bilan</b>	Tableau actualisant à une date déterminée les actifs et les passifs (dettes, provisions et fonds propres) d'une entreprise et actant son résultat.
<b>Compte d'ordre</b>	Comptes d'engagements, non représentés par un flux financier sous-jacent mais susceptible de donner lieu à l'avenir à un flux financier. Par cette nature ils sont enregistrés hors du périmètre du bilan, mais font partie intégrante des comptes annuels.
<b>Contre-garantie</b>	Un système permanent de garantie « indirecte » octroyée par un garant externe qui protège le garant principale en intervenant dans sa perte. Les contre-garanties viennent généralement d'autorités publiques, d'institutions internationales ou de donateurs.
<b>Covariance</b>	Expression mathématique pour le degré de corrélation de deux séries de valeurs économiques
<b>Credit default swap</b>	Mécanisme, analogue à une assurance, qui permet la couverture des risques de crédit. Un créancier acquiert le droit à une indemnité au cas où le crédit viendrait à tomber en souffrance ou défaillance. Pour ce droit le créancier paie une prime.
<b>Crédit documentaire</b>	engagement d'une banque à verser une somme contre remise de documents prouvant la bonne exécution d'une vente
<b>Défaut de paiement</b>	<p>Situation irrégulière dans laquelle le débiteur principal ne respecte pas ses obligations de remboursement. Le prêteur dénonce le crédit, ce qui déchoit le débiteur des termes de l'accord de crédit et l'oblige à rembourser immédiatement le solde de sa dette. En même temps, le créancier se prémunit du risque de perte en lançant les poursuites judiciaires contre le débiteur et en provisionnant l'estimation de sa perte.</p> <p><b>Le défaut doit être défini précisément par des événements particuliers, tels que :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le débiteur est en retard de paiement de .... (90 ?) jours</li> <li>■ le débiteur est déclaré en faillite ou se place sous protection judiciaire</li> <li>■ le créancier estime par des faits incontestables que le débiteur ne remboursera pas ses obligations dans leur totalité</li> </ul> <p>Le défaut entraîne l'appel à garantie (dans le cas de crédits garantis)</p>
<b>Gage</b>	Un objet gagé peut être saisi à la demande du créancier bénéficiaire du gage en cas de non paiement du prêt s'y rapportant. Le gage s'applique souvent aux véhicules immatriculés lorsque ceux-ci ne peuvent pas être vendus sans certificat de non gage. Simple, rapide et peu coûteux, la valeur du gage tient à la possibilité de récupérer l'objet gagé et au maintien de sa valeur marchande telle qu'elle est prévue au fil des années.

<b>Garantie</b>	<p>Protection sans support en numéraire, personnelle, irrévocable d'une exposition de crédit apportée par un tiers aux engagements d'un débiteur principal, soit pour la totalité, soit pour une partie. La garantie porte sur un engagement financier (un crédit, par exemple) ou sur le bon aboutissement d'une prestation technique (garantie technique ou de performance).</p> <p>Types de garantie : celle qui porte sur le solde final, après récupération sur les biens du débiteur principal (loss sharing) ou celle qui porte sur le solde de l'obligation du débiteur principal au moment de la déclaration du défaut (joint and several with the creditor).</p>
<b>Garantie (détaillant, de portefeuille)</b>	<p>Une garantie de portefeuille est attachée à un ensemble homogène de crédits jusqu'à un montant défini. Les garanties individuelles sont octroyées par les organes de décision de l'institution protégée, sans intervention du garant lui-même pourvu que les critères d'intervention qu'il a défini soient respectés.</p> <p>La garantie de type « détaillant » est octroyée sur base d'une décision personnelle directe du garant au cas par cas.</p>
<b>Granularité du portefeuille</b>	Le nombre d'items dans un portefeuille. Une forte granularité permet de réduire la vulnérabilité d'un portefeuille.
<b>Hypothèque</b>	Sûreté attachée à un bien immobilier. Elle permet au prêteur de faire vendre le bien à son profit ou de se l'approprier en cas de non remboursement du prêt. Elle est assujettie à un formalisme précis et coûteux.
<b>Moral hazard</b>	comportement risqué sachant que les conséquences éventuelles négatives de la prise de risques seront portées – au moins en grande partie – par une autre personne/ organisation
<b>Provision- crédit</b>	Montant porté sur un compte particulier du passif bilantaire par une dotation du compte de résultat soit pour couvrir un risque général, soit pour couvrir une perte latente mais probable sur un débiteur qui pourrait ne pas respecter les obligations de remboursement de son avance.
<b>Risque de contrepartie</b>	Risque de défaillance d'un débiteur, c'est-à-dire le risque de subir une perte par suite de l'incapacité ou du manque de volonté d'un débiteur de rembourser un crédit et de payer les intérêts
<b>Risque systémique</b>	aussi appelé : risque de marché, risque $\beta$ . Risque qui résulte d'une instabilité imputable au mouvement général du marché, qui caractérise l'ensemble du marché et ne peut être diversifié, à la différence du risque spécifique qui peut l'être
<b>Solvabilité</b>	Capacité à honorer ses engagements financiers ; situation d'un débiteur ou emprunteur dont les actifs suffisent pour couvrir les dettes. Les Accords de Bâle tendent à consolider la solvabilité des institutions de crédit.
<b>Subrogation</b>	Substitution légale d'un créancier par un autre. Par exemple après indemnisation d'un établissement de crédit par un mécanisme de garantie, ce dernier peut devenir ensuite titulaire de la créance impayée
<b>Sûretés de crédit</b>	Mécanismes légaux mis en œuvre par un créancier sur des actifs particuliers du débiteur (sûretés réelles) ou sur d'autres débiteurs (sûretés personnelles) pour protéger le remboursement de sa créance par rapport à d'autres créanciers. Les principales sûretés réelles sont l'hypothèque, le gage sur des valeurs financières, des créances commerciales, des biens meubles.
<b>Systèmes de garantie</b>	Ce sont des intermédiaires financiers professionnels, bien qu'agissant avec un but social d'améliorer l'accès au crédit.. Les systèmes de garantie sont habituellement répartis en plusieurs catégories :

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ les sociétés de caution mutuelle : possédées et gérées par des entrepreneurs ou, le cas échéant, par des organismes qui sont les émanations des entrepreneurs, elles apportent leur caution à des crédits émis au profit de leurs membres. Elles sont des coopératives à responsabilité limitée aux apports dont la philosophie est basée sur la mutualisation des responsabilités, la décision par les pairs, la compatibilité complète avec les règles du marché.</li> <li>■ Les sociétés de garantie de type public sont fondées par les pouvoirs publics avec une responsabilité financière qui repose sur une dotation publique. Elle s'adressent aux PME privées principalement et sont gérées conformément aux règles du marché.</li> <li>■ les programmes de garantie sont des activités exercées au sein d'un département ministériel comme une politique de soutien à la PME. Sans statut de sociétés commerciales, elles exécutent une politique qui peut ne pas être permanente.</li> </ul>
<b>Titrisation</b>	Transformation d'un portefeuille de créances homogènes en titres aptes à être négociés par une société à but particulier (Special Vehicle) ; dans le cas spécial de la titrisation synthétique le prêteur original (« originator ») ne fait que transférer les risques.
<b>Value at risk</b>	Perte maximale sous l'hypothèse d'une probabilité particulière choisie (ex. 99%)
<b>Warrant agricole</b>	Gage sur une récolte qui ne peut être vendue tant que le prêt n'est pas remboursé. On peut warranter des récoltes sur pied ou déjà récoltées. C'est une bonne garantie peu coûteuse, quoiqu'un peu complexe à gérer, mais qui suppose l'existence d'une législation spécifique parmi les sûretés de crédit.

### Annexe 3 Bibliographie

**ACCION** (2005), Bridging the Finance Gap: ACCION's Experience with Guarantee Funds for Microfinance Institutions, par Cesar Lopez et Jorge de Angulo, InSight Nr. 15, September 2005

**ACCION INTERNACIONAL** (1995), A Decade of Guaranteeing Success. Accion Internacional Bulletin, vol. 30, no.1, Winter 1995.

**ADA** (1996), Micro-entreprises, Actes du séminaire organisé à Munsbach les 25-26-27 juin. Luxembourg, 1996.

**ADA** (1997), Micro-finance, Actes du séminaire organisé le 1er juillet à Luxembourg. Luxembourg, 1997.

**ANANTH, Bindu** (2006), Financing Microfinance : The ICICI Bank partnership model, dans : Towards a Sustainable Microfinance Outreach in India. NABARD, GTZ et Swiss Agency for Development and Cooperation, p. 227 s.

**ARYEETY**, Ernest et al. (1994), Supply and Demand for Finance of Small Enterprises in Ghana, World Bank Discussion Paper No. 251, page 39

**ASIAN DEVELOPMENT BANK** (2007) Development of Small and Medium-sized Enterprise Credit Guarantee Companies, final report by Ian Davies, January 2007

**BALKENHOL et C. LECOINTRE** (1996), Les banques et la PME en Afrique de l'Ouest. Problèmes de financement: seize études de cas. Paris, L'Harmattan, 1996

**BANQUE DE RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX/ Bank for International Settlements** (2009), auteurs : Francesco Columba et al., Mutual Guarantee Institutions and small business finance, BIS Working Papers n° 290

**BANQUE DES RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX**, Comité de Bâle sur le Contrôle bancaire (2006), Convergence Internationale de la mesure et des normes de fonds propres, dispositif révisé, version compilée, juin 2006 ; <http://www.bis.org/publ/bcbs128fre.pdf>

**BANQUE MONDIALE** (2010), auteurs : Youssef Saadani, Zsofia Arvai and Roberto Rocha, A review of credit guarantee schemes in the Middle East and North Africa region, Washington D.C.

**BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION** (2011), A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, rev. June 2011

**BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION** (2009), Guiding principles for the replacement of IAS 39, <http://www.bis.org/publ/bcbs161.pdf>

**BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION** (2006), Sound credit risk assessment and valuation for loans, <http://www.bis.org/publ/bcbs126.htm>

**BASTIAENEN, Michiel and Peter van Rooij**. Guarantee Funds and NGOs: Promise and Pitfalls. A Review of the key Issues. Working paper no. 18. Geneva, ILO, 43p.

- BAYDAS, Mayada., and others.** Commercial Banks in Micro-finance: New Actors in the Micro-finance World. Microenterprise Best Practices 1997
- BCEAO** - Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (2010), Instruction n°017-12-2010 relative a l'organisation du contrôle interne au sein des Systèmes Financiers Décentralisés, <http://drs-sfd.gouv.sn/sitedrs/pages/reglementation.php>
- BECK Thorsten, KLAPPER Leora, MENDOZA Juan Carlos** (2008), The Typology of Partial Credit Guarantee Funds around the World, conférence présentée lors d'un atelier organisé par les Banque Mondiale, Rensselaer Polytechnic Institute et le Journal of Financial Stability, 13/14 mars 2008
- BERENBACH, Shari et CHURCHILL, Craig** (1997), Regulation and Supervision of Microfinance Institutions, The Microfinance Network, Occasional Paper No. 1, p. 40
- BESSIS, Joël** (2010), Risk Management in Banking, 3d edition, Chichester
- BEST Report** (2005), Guarantees and Mutual Guarantees, Report to the European Commission by an Independent Expert Group, January 2005, [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/guarantees\\_best\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/guarantees_best_report.pdf)
- BIO-TCHANÉ, Abdoulaye et YEHOUE, Etienne B.** (2007), Africa's Missing Ingredients, Finance and Development, ed. par le Fonds Monétaire International, Déc. 2007, p. 44
- BONNEAU, Thierry** (1999), Droit Bancaire, 3ème édition, Paris
- BRAUNE, Gerhard et SCHUETZ, Michael** (2010), Modellierung von Stresstests mit Blick auf besondere Ereignisse, Betriebswirtschaftliche Blätter, éd. Par DSGV Deutscher Sparkassen- und Giroverband, 12/2010
- BRUGGER, Ernst A., et al.** Impact of the FUNDES guarantee programs on small businesses in Latin America, 1996.
- CALVET, Henri** (2002), Méthodologie de l'Analyse financière des Etablissements de Crédit, 2<sup>e</sup> édition, Paris
- CAMPION, Anita** (2000), Improving Internal Control, éd. par GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn/Allemagne, <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/03-5590.pdf>
- Castellanos, Jorge.** « The Financial Supervision of Loan Guarantors ». The Financier, vol.4 Issue 1&2 Feb-May 1997, pp.34-43.
- CGAP Consultative Group to Assist the Poorest** (2007), Guaranteed Loans to Microfinance Institutions : How do they add value ?, Focus Note January 2007, Washington D.C.
- CGAP Consultative Group to Assist the Poor** (2002), Microcredit Interest Rates, « Occasional Paper No. 1 » revised, Washington D.C.
- CGAP Consultative Group to Assist the Poor** (1999), Mesurer des taux d'impayés en microfinance : Les ratios peuvent être dangereux pour votre santé, Etude Spéciale No. 3 (Déc. 1999), Washington D.C., [http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2679/OccasionalPaper\\_03\\_French.pdf](http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2679/OccasionalPaper_03_French.pdf)

**CHARREAUX, Gérard** (1993), *Gestion financière*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris

**CHRISTEN, Robert Peck, et PEARCE, Douglas** (2005), *Microfinance agricole : gérer les risques et concevoir des produits adaptés – les caractéristiques d'un modèle émergent*, CGAP Etude Spéciale No. 11 August 2005, éd. par Consultative Group to Assist the Poor, Washington D.C.,  
[http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2694/OP11\\_FRN.pdf](http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2694/OP11_FRN.pdf)

**COMITÉ DE BÂLE sur le Contrôle Bancaire** (2006), *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres*, <http://www.bis.org/publ/bcbs128fre.pdf>

**Craig, Churchill** (1997). *Regulation and Supervision of Micro-finance Institutions: Case Studies*, The micro-finance Network Occasional Paper no.2. 1997.

**Credit Guarantees Bibliography**. Devfinance, Ohio University, 1998.

**DAVIES Ian** (2007), *People's Republic of China, Development of Small and Medium-sized Enterprise Credit Guarantee Companies*, Asian Development Bank, January 2007, <http://www.adb.org/Documents/Reports/Consultant/36024-PRC/36024-PRC-TACR.pdf>

**DEELEN, Linda, et MOLENAAR, Klaas** (2004), *Guarantee Funds for Small Enterprises – A manual for guarantee fund managers*, ed. par le Bureau International de Travail, [www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2004/104B09\\_435\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2004/104B09_435_engl.pdf)

**Demdoug, Samira**. *Les garanties bancaires: outils de développement et de contrôle des ONG*. Mémoire de fin d'études. Université de Mons-Hainaut, 1997, 80p.

**Department for International Development** (2005), *Do Credit Guarantees lead to improved Access to Financial Services ?*, <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/creditfinancepolicyreport.pdf>

**DIAMOND, Douglas W.** (1984), *Financial Intermediation and Delegated Monitoring*, *Review of Economic Studies*, vol. 51, p. 393 – 414

**Diouf, M.** *La coopération: une nécessité entre les banques et les opérateurs de la micro-finance*. ADA Dialogue no.8 pp.29-25.

**Ditchter, T.W.** « Questioning the Future of NGO'S in Micro-finance ». ADA Dialogue no.11, pp.23-28.

**DOUETTE, André** (2003), *La Garantie des Prêts aux Petites et Moyennes Entreprises*, publié par l'Association Européenne du Cautionnement Mutuel.

**ERNST & YOUNG** (2012), *Impairment – assessing the impact of the new proposal*, March 2012, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/IFRS\\_9\\_Impairment/\\$FILE/IFRS\\_9\\_Impairment.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/IFRS_9_Impairment/$FILE/IFRS_9_Impairment.pdf)

**EUROPEAN UNION** (2006), *Directive 2006/48/EC of the European Parliament and of the Council of 14 June 2006 relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions (recast)*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:177:0001:0200:EN:PDF>

**FIEBIG, Michael** (2001), *Prudential Regulation and Supervision for Agricultural Finance*. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) et Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Rome

**FLAMING, Mark** (2007), Guaranteed Loans to Microfinance Institutions : How do they add value ?, CGAP Focus Note 40/ January 2007, Consultative Group to Assist the Poor, Washington

**FRISCH, Christoph et KLINGELER, Rainer** (2007), Umsetzung von Stresstests im Firmenkundengeschäft (mise en œuvre de tests de stress dans le métier du crédit entreprise), Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 24/ 2007, p. 1346

**GALLARDO, Joselito and others.** A commercial bank's micro-finance programs the case of Hatton National Bank in Sri Lanka. World Bank discussion paper, 369 p.

**GIEHLER, Thorsten** (1999), Sources of Funds for Agricultural Lending, FAO, GTZ Agricultural Finance Revisited No. 4. FAO Food and Agricultural Organization et GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Rome

**GIEHLER, Thorsten et KARDUCK, Stefan et SEIBEL, Hans Dieter** (2005), Reforming Agricultural Development Banks. GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn/Allemagne Gilbert, Pierre Luigi. « Pricing Credit Risk in Loans and Guarantees ». The Financier, vol.3 Issue 4/5 Nov-Dec. 1996, pp.26-32

**GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit** (2011), Agricultural Finance – Trends, Issues and Challenges, Eschborn/Germany

**GOODFRIEND, Marvin et McCALLUM, Bennett** (2007), Banking and Interest Rates in Monetary Policy Analysis : A quantitative exploration, Journal of Monetary Economics 54, pages 1480 - 1507

**GÖTTLICH, Günter et AKENE, Julius** (2002), Leasing Operations in Cameroon and Chad. GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn/Allemagne

**GRAHAM BANNOCK AND PARTNERS, Ltd.** Credit Guarantee Schemes for Small Business Lending: A Global Perspective, Volume 1 - Main Report, April 1997.

**GRAY, Sarah, MAHIEUX, Thierry, REYES, Gabriel, van ROOIJ, Peter, et ROTH, James,** (2000), Comment les fonds de garantie peuvent servir les petites et micro entreprises, publié par l'OIT Organisation Internationale du Travail, Genève

**GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Development Bank of Zambia** (1986), Financing Small Enterprises – Report on a Conference held at Lusaka, September 1985, special publication of the GTZ No. 169

**GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit** (1998), Land Tenure in Development Cooperation, Guiding Principles, Schriftenreihe der GTZ Nr. 264, Wiesbaden

**GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit** (no date), Financial Systems Development and Banking Services, Eschborn/Germany

**GUDGER, Michael** (1998), Credit Guarantees : An Assessment of the State of Knowledge and New Avenues of Research, FAO Agricultural Services Bulletin No. 129, Food and Agricultural Organization, Rome  
**GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit** (2003), Regulatory Requirements for Microfinance, Eschborn/Germany

**GUDGER, Michael** (1997), « The sustainability of credit guarantee systems », *Small Enterprise Development*, Vol. 8, No. 2, June 1997.

**HATAKEYAMA, Michiko, S. and others.** « Credit Guarantee systems for Small and Medium Enterprise in Some Asian Countries ». *The Financier*, vol.4 Issue 1&2, Feb-May 1997, pp.67-23.

**HONOHAN Patrick** (2008), *Partial Credit Guarantees : Principles and Practice*, conférence lors d'un atelier organisé par la Banque Mondiale, Rensselaer Polytechnic Institute et le Journal of Financial Stability, 13/14 mars 2008, [http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/Honohan\\_PCG-PrinciplesAndPractice.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/Honohan_PCG-PrinciplesAndPractice.pdf)

**INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION** (2011), *SME Policy Guide*, éd. ensemble avec G-20 Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI), Washington D.C., [http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/f3ef82804a02db409b88fbd1a5d13d27/G20\\_Policy\\_Report.pdf?MOD=AJPERES](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/f3ef82804a02db409b88fbd1a5d13d27/G20_Policy_Report.pdf?MOD=AJPERES)

**IFRS 2011**, The official standards and interpretations approved by the EU, English-German, Weinheim 2011

**INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK** (1996), *Round Table On Credit Guarantee Systems: International Experiences And Lessons For Latin American And The Caribbean*, Washington D.C., June 27-28, 1996

**ISERN Jennifer, PRAKASH L.B., PILLAI Anuradha, CHRISTEN Robert Peck, IVATURY Gautam** (2007), *Sustainability of Self-Help Groups in India : Two Analyses*, CGAP Occasional Paper No. 12 August 2007, ed. par Consultative Group to Assist the Poor, Washington D.C.

**JIMENEZ Z. Elizabeth**, *Economic growth and Institutions, A case study of Bolivia*, as part of the studies propoted by the Global Development Network, 2005

**KABORÉ, Noël**, « Relations between Conventional Agricultural Banking and Decentralized Financial Systems: Two Approaches. Current situation and outlook in Burkina Faso ». *Techniques Financières & Développement*, Special Supplement, 1997, pp. 21-26

**KAUFFMANN Céline** (2005), *Financing SMEs in Africa*, OECD Development Centre Policy Insights No.7, <http://www.oecd.org/dataoecd/57/59/34908457.pdf>

**KIRK Michael, LÖFFLER Ulrich, ZIMMERMANN Willi** (1998), *Land Tenure in Development Cooperation*, éd. par GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn

**KLEIN Brigitte, MEYER Richard, HANNIG Alfred, BURNETT Jill, FIEBIG Michael** (1999), *Better Practices in Agricultural Lending, Agricultural Finance Revisited No. 3.*, éd. par FAO Food and Agricultural Organization et GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Rome

**KPMG** (2006), *Risiken richtig ausloten*, Edit Value Autumn 2006, Berlin, p. 24 s.

**KUHN, Steffen and SCHARPF, Paul** (2006), *Rechnungslegung von Financial Instruments nach IFRS (Rechnungslegung = Accounting)*, Stuttgart 2006

**LACROIX, Richard, et VARANGIS, Panos** (1996), *Using Warehouse Receipts in Developing and Transition Economies*, *Finance & Development*, September 1996, p. 36 s.

- LEDGERWOOD, Joanna & WHITE, Victoria** (2006), Transforming Microfinance Institutions, publié par la Banque Mondiale, Washington/Etats Unis
- LESAFFRE Dominique**, Le risque dans l'attribution de garanties aux organisations de développement du secteur non-formel du Tiers Monde. Edité par RAFAD, Genève, 1995, 59p.
- LESAFFRE Dominique**, Une microfinance massifiée en quête de sens, ADA Luxembourg, 2005
- LESAFFRE Dominique**, Institutionalizing the Credit Guarantee Scheme for Contextual Risk, The Palestine Network for small and microfinance, Ramallah & Paris August 2009
- LEVISTSKY, Jacob**. Credit Guarantee Funds and Mutual Guarantee Systems? Small Enterprise Development, vol.4 no.2, June 1993.
- LEVITSKY, Jacob and Prasad Ranga N.** « Credit Guarantee Schemes for Small and Medium Enterprises », The Financier, vol.4 Issue 1&2, Feb-May 1997, pp.62-73.
- LLORENS, Juan Luis**. « Loan Guarantee System for SMEs in Europe ». The Financier, Vol.4 Issue 1&2, Feb-May 1997, pp.74-85.
- MARULANDE de García, Beatriz**. National Guarantee Fund of Colombia. The Financier, vol.4 Issue 1&2 Feb-May 1997, pp.44-50.
- MATTRET Jean-Bernard** (1997), L'analyse financière des communes, Paris
- McGuire, Paul B. and Jhon D. Conroy**. « Bank-NGO Linkages and the transaction costs to the lending to the poor through groups », Small Enterprise Development, vol.8 no.1, pp.4-15.
- Meyer, Richard L. and Nagarajan Geetha**. Credit Guarantee Schemes for Developing Countries: Theory, Design and Evaluation Center for Economic Growth, Ohio University, 1996.
- MICROFINANCE NETWORK & Shorebank Advisory Services, Inc.** (2000), A Risk Management Framework for Microfinance Institutions, publié par la GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn/Allemagne
- Miehlbradt, Alexandra O. et McVay, Mary** (2006), Implementing Sustainable Private Sector Development : Striving for Tangible Results for the Poor, International Labour Organization, Geneva
- MOSLEY, Paul**. Metamorphosis from NGO to Commercial Bank: the case of Bancosol in Bolivia. Institute for Development Policy and Management, Working Paper, no.4, 1993, 45p.
- NABARD/GTZ/SDC** (2006); Towards a Sustainable Microfinance Outreach in India; New Delhi (NABARD = National Bank for Agriculture and Rural Development; SDC = Swiss Agency for Development and Cooperation)
- OEHRING, Eckart**. « The FUNDES Experience with Guarantee Systems in Latin America: Model, Results and Prospects ». The Financier, vol.4 Issue 1&2 Feb-may 1997, pp. 57-61.

**OECD/EU** (sans date), Organisation de Coopération et de Développement Economiques/ Union Européenne, Facilitating Access to Finance – Discussion Paper on Credit Guarantee Schemes, <http://www.oecd.org/dataoecd/52/5/45324327.pdf>

**RODRIGUEZ, Javier et SANTISO, Javier** (2007), Banking on Development : Private Banks and Aid Donors in Developing Countries, OECD Development Centre Working Paper No. 263, Nov. 2007, <http://www.oecd.org/dataoecd/6/49/39647757.pdf>

**SOW, Ousseynou** (2010), La Sécurisation des engagements bancaires dans les états-parties au traité de l'OHADA, Nouvelles éditions numériques africaines 2010

**STASCHEN Stefan** (2003), Regulatory Requirements for Microfinance. GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn/Allemagne

**STEARNS, Katherine.** Leverage or Loss Guarantee Funds and Microenterprise, ACCION International, Monograph Series No. 8.

**STIGLITZ Joseph E. & WEISS Andrew**, Credit Rationing in Markets with Imperfect Information, American Economic Review 71, June 1991, p. 393 s.

**SUHLRIE, Dietrich** (2006), Risikoübernahme als Förderinstrument (La prise de risques comme instrument de promotion), Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen No. 14/ 2006, page 717

**Them bani International Guarantee Fund** (TIGF): Banking on South Africa's Democratic Development. Johannesburg, TIGF Office, 1996.

**VOGEL, ROBERT C. AND DALE W. ADAMS.** Cost and Benefits of Loan Guarantee Programs. The Financier, vol.4 Issue 1&2 Feb-May 1997, pp.22-29.

**VOGEL, ROBERT C. AND DALE W. ADAMS.** Rationale for Establishing Credit Guarantee Systems, Paper Presented at the Round Table on Credit Guarantee Systems: International Experiences and Lessons for Latin America and the Caribbean, Inter-American Development Bank, Washington D.C. June 27-28,1996, 15 p.

**WINPENNY, James** (2005), Garantir le Développement ? L' Impact des Garanties Financières, publié par OCDE Publishing, [www.oecd.bookshop/org](http://www.oecd.bookshop/org)

**Women's World Banking.** The Missing Links: Financial Systems that Work for the Majority. WWB, 1995, 38p.

**YEATMAN, Jérôme** (1998), Manuel International de l'Assurance, Ecole Nationale d'Assurance, Paris  
Young, Robin; Lara Goldmark, et al. (1997) Micro-finance Guarantees: A Basic Primer and Review of Experiences in Latin America and the Caribbean, Inter-American Development Bank, Microenterprise Unit

**ZECCHINI, Salvatore et VENTURA, Marco** (2008), Public credit guarantees and SME finance, conférence lors d'un atelier organisé par la Banque Mondiale, Rensselaer Polytechnic Institute et le Journal of Financial Stability, 13/14 mars 2008, [http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/VenturaZecchini\\_PCGandSMEfinance.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/VenturaZecchini_PCGandSMEfinance.pdf)



Published by  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Registered offices  
Bonn and Eschborn | Germany

Sector Project Financial S ystems Developmen t

Friedrich-Ebert-Allee 40	Dag-Hammarskjöld- Weg 1-5
53113 Bonn, Germany	65760 Eschborn, Germany
T +49 228 44 60-0	T +49 6196 79 -1149
F +49 228 44 60-17 6 6	F +49 61 96 79 - 801149

financial.systems@giz.de  
www.giz.de

Authors  
André Douette, Dominique Lesaffre, Roland Siebe ke

Design and layout  
Green Eyez Design S.A.R.L. | www.greeneyzdesign.com

Photo credits  
Title, page 45 © GIZ | pages 9, 31, 37, 54, 58, 71, 94, 115, 122 © KfW

As at  
November 2012

GIZ is responsible for the content of this publication.

On behalf of  
Federal Ministry for Economic Cooperation  
and Development (BMZ) ;  
Economic Policy and Financial Sector Division

Adresses of the BMZ offices

BMZ Bonn	BMZ Berlin   im Europahaus
Dahlmannstraße 4	Stresemannstraße 94
53113 Bonn, Germany	10963 Berlin, Germany
T +49 228 99 535-0	T +49 30 18 535-0
F +49 228 99 535-3500	F +49 30 18 535-2501

poststelle@bmz.bund.de  
www.bmz.de



