

ACCÈS À LA FINANCE

GUIDE PRATIQUE POUR LA PME EXPORTATRICE



© Centre du commerce international 2009

Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

Siège : ITC,
54-56, rue de Montbrillant,
1202 Genève, Suisse

Adresse postale : ITC,
Palais des Nations,
1211 Genève 10, Suisse

Téléphone : +41-22 730 0111

Fax : +41-22 733 4439

E-mail : itcreg@intracen.org

Internet : <http://www.intracen.org>

ACCÈS À LA FINANCE

GUIDE PRATIQUE POUR LA PME EXPORTATRICE

RÉSUMÉ À L'INTENTION DES SERVICES D'INFORMATION COMMERCIALE

2009

F-04.03
HOW If

Centre du commerce international (ITC)
Accès à la finance : Guide pratique pour la PME exportatrice
Genève : ITC, 2009. x, 150 p.

Guide traitant des processus requis pour l'obtention de financement pour les PME qui exportent – explique le processus de crédit par les institutions financières, depuis la préparation de la demande jusqu'au remboursement du prêt; examine la spécificité des PME et les barrières rencontrées sur le plan de leur financement, ainsi que les risques perçus par les institutions financières vis-à-vis de celles-ci; traite de l'évaluation interne des besoins de financement par les PME, en déterminant les instruments financiers adaptés, ainsi que les bailleurs de fonds et les fournisseurs de services appropriés; montre comment approcher les banques et comment optimiser une négociation avec celles-ci; étudie les questions relatives à la trésorerie et la gestion du risque; propose des exemples réels de plans d'affaires et de demandes de prêts et comprend une bibliographie (pages 149-150).

Descripteurs : **Financement du commerce, Financement des exportations, Crédit à l'exportation, Gestion du risque, PME, Manuels.**

Anglais, français, espagnol (éditions séparées)

ITC, Palais des Nations, 1211 Genève 10, Suisse (www.intracen.org)

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre du commerce international aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention de noms d'entreprises ou d'une marque commerciale ne signifie pas qu'elles sont l'aval de l'ITC.

Image numérique sur la couverture : © Jupiterimages

© Centre du commerce international 2009

Tous droits réservés : aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, enregistrée dans une base de données ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par tout moyen électronique, électrostatique, magnétique, mécanique, ou autre, ou sous forme de photocopie, sans autorisation écrite préalable du Centre du commerce international.

P237.F/BE/09-XI

ISBN 978-92-9137-382-6
No. de vente des Nations Unies F.09.III.T.12

Avant propos

Ce livre traite de l'un des besoins majeurs des entreprises : l'accès au financement pour le commerce.

Même lorsque la situation économique est florissante, les petits exportateurs considèrent le financement du commerce comme un enjeu crucial. La crise économique actuelle n'a fait que tarir davantage l'accès au financement pour les petits exportateurs des pays en développement. L'incertitude des investisseurs et des consommateurs a donné lieu à une forte contraction de la demande : le commerce international est à son plus bas niveau depuis 60 ans, on assiste à une chute de l'investissement direct étranger, à une baisse des prix des matières premières et à la contraction des envois de fonds. Ce sont les pays les plus pauvres qui souffrent le plus de l'effondrement du commerce mondial : au premier trimestre 2009, leurs recettes d'exportation ont été dans certains cas divisées par deux par rapport à la même période de 2008.

Le financement du commerce joue un rôle essentiel pour accélérer la reprise économique et aider les pays en voie de développement à réaliser leurs aspirations. L'engagement des gouvernements, en partenariat avec le secteur bancaire, est fondamental pour maintenir les flux de crédits.

C'est dans ce contexte que l'ITC propose ce guide pratique pour aider les petits et moyens exportateurs des pays en voie de développement à accéder au financement du commerce. Ce guide offre un aperçu des problématiques de financement du point de vue des petits exportateurs et explique quels sont les instruments financiers les plus adaptés, les fournisseurs de services les plus pertinents et comment les aborder.

L'ITC a publié, il y a dix ans, un document précurseur intitulé *Comment approcher les banques*. Cette nouvelle publication, *Accès à la finance : guide pratique pour la PME exportatrice* en quête de financement reflète l'évolution du développement du commerce. Il est de plus en plus reconnu qu'un partenariat entre le secteur bancaire et les institutions nationales est nécessaire pour favoriser les exportations des PME. C'est dans cet esprit que l'ITC a consulté plusieurs banques, les fonds de développement, plusieurs chambres de commerce, des organisations de promotion du commerce et des associations sectorielles. Nous espérons que ces institutions, ainsi que les petits exportateurs, utiliseront ce guide afin de faciliter l'accès au financement du commerce et de construire une plateforme commerciale plus solide, au bénéfice des petites entreprises du monde entier.



Patricia R. Francis
Directrice exécutive
Centre du commerce international

Remerciements

Ce guide a été préparé par le Centre du commerce international (ITC), en partenariat avec l'Association d'Asie et du Pacifique des institutions de financement du développement (ADFIAP), organisation établie à Manille aux Philippines et comprenant 109 banques membres issues de 41 pays.

Plusieurs auteurs ont contribué à cette publication, dont la première version a été révisée par un échantillon d'utilisateurs potentiels de ce manuel (des institutions de soutien au commerce dans six pays). L'ITC (Unité du financement du commerce et la section des publications) a revu en détail ces contributions avant de mettre au point la configuration et les contenus définitifs de ce guide.

Bon nombre d'auteurs, de banquiers et de professeurs universitaires de renom ont contribué à ce guide. L'ITC souhaite tout particulièrement remercier Gloria Pasadilla (Institut de développement des Philippines), collaboratrice principale. L'ITC aimerait également remercier Tony Maghirang (University of the Philippines), Victor Abainza (Planters Development Bank), Isidro A. Sobrecarey (ADFIAP) et Octavio B. Peralta (ADFIAP), pour leur travail.

Plusieurs experts ont proposé des fiches techniques détaillées sur les difficultés d'accès au financement dans leurs pays respectifs : l'ambassadeur Jesus P. Tambunting (Planters Development Bank of the Philippines); Bayarsaikhan Dembereldash (Micro-Finance Development Fund of Mongolia); Bold Magvan (Xac Bank of Mongolia); Diana Smallridge (International Financial Consulting); Francisco S. Magsajo Jr (Philippine Export-Import Credit Agency); Michael Gondwe (Eastern and Southern African Trade and Development Bank); Nick Rischbieth Gloe (Banque centraméricaine d'intégration économique); Sailendra Narain (Centre for SME Growth and Development Finance) et Venkat Subramanian (Export-Import Bank of India).

La version préliminaire de cette publication a été revue par Afework Yohannes Germamo (Business Creation and Development); Alexander R. Malaket (OPUS Advisory Services International); Demberel Sambuu (Chambre de commerce et d'industrie de Mongolie); Juri Jenkins (COMPITE); Cambodochine Dao (consultant en développement économique et commercial); Leelalath Watcharas (International Institute for Trade and Development) et Sailendra Narain (Centre for SME Growth and Development Finance).

Ce guide a été conçu et dirigé par Roger A. Mégélas, qui dirige le programme de financement du commerce pour les PME de l'ITC. Cette publication a également reçu les encouragements d'Aicha Pouye, Directrice de la Division du support aux entreprises et institutions de l'ITC. Mauren Devolder, Conseillère en financement commercial pour les PME, en a élaboré et géré le contenu, avec le concours d'Uyanga Dorjgotov, Assistante de programme, et de Sirirat Kiatichaipaibul, stagiaire.

Nous souhaitons également remercier Dianna Rienstra d'avoir revu et édité intégralement l'original en langue anglaise. La gestion éditoriale et la promotion ont été assurées par Natalie Domeisen. La mise en forme définitive et la publication assistée par ordinateur, de la version originale anglaise, ont été réalisées par Marilyn Langfeld. Isabel Droste a préparé la version française.

Table des matières

Avant propos	iii
Remerciements	v
Introduction	1
Chapitre 1	
Aperçu du financement des PME	5
L'importance des PME	5
Le financement : un obstacle majeur à la croissance des PME	6
Les barrières au financement formel : le point de vue des institutions financières	8
Coûts de transaction élevés	8
Informations imparfaites	9
Le risque élevé de défaillance des PME	10
Des garanties limitées	10
Les barrières au financement formel : le point de vue des PME	11
Chapitre 2	
Comprendre vos besoins de financement : avez-vous vraiment besoin d'emprunter?	13
Coûts et bénéfices du financement externe	13
Une gestion financière efficace	15
Évaluer vos besoins financiers	17
Chapitre 3	
Comprendre les divers instruments financiers	22
Principales différences entre transactions nationales et internationales	22
Diverses transactions de financement	24
Crédit commercial, billets à ordre et lettres de change	24
Avances et acomptes reçus	25
Ententes avec les petites exploitations	25
Escompte sur effets de commerce	26
Prêts à terme	27
Crédit-bail	28

Aides et subventions	28
Financement par augmentation de capital (émission d'actions, capital de risque et investisseurs privés)	29
Financement des transactions internationales	31
Méthodes de paiement en commerce international	31
Options de financement des crédits commerciaux	42
Identification et gestion des risques	51
Effets de la crise sur les prêts et les crédits commerciaux	57

Chapitre 4

Choisir le bon fournisseur de services	59
Types de fournisseurs de service	59
Les banques commerciales	59
Les institutions financières spécialisées	62
Les institutions financières non bancaires	64
Sources d'apport de fonds propres	66
Bien choisir son institution financière	67

Chapitre 5

Obtention de financement	70
Demande	71
Demande de prêt	71
Présentation de demande auprès d'autres sources de financement	75
Évaluation de la demande	77
Prêts	77
Autres schémas de financement	79
Approbation, documentation du prêt et versement	82
Processus de consultation et d'approbation de la banque	82
Documentation du prêt et versement	84
Que faire en cas de refus de votre demande	85

Chapitre 6

Emprunter de manière responsable : l'étape du remboursement	86
Respecter ses obligations contractuelles	87
Gérer les risques opérationnels	88
La gestion des risques de l'entreprise	88
Exemples de risques et de solutions pour y remédier	89
Que faire en cas de défaut de paiement?	91
Rééchelonner les prêts	92
Restructurer les prêts	92

Appendices

I.	Conseils pour mobiliser des fonds en interne	93
II.	Documents d'expédition généralement requis pour les L/C	96
III.	Lettres de crédit spéciales	97
IV.	S'adresser aux institutions financières : quelques conseils pratiques	98
V.	Documents pour les lettres de crédit	100
VI.	Exemple de plan d'affaires	110
VII.	Dossier de proposition de financement	116

Glossaire	133
------------------	------------

Bibliographie	149
----------------------	------------

Tableaux

3.1	Modes de paiement des transactions internationales	40
3.2	Quelle est la taille du marché de l'affacturage?	47
3.3	Options de financement des crédits commerciaux	51
3.4	Crédits commerciaux et conséquences possibles de la crise financière	58
4.1	Différentes institutions financières	67
5.1	Qualification du risque de l'emprunteur (BRR) et exposition au risque de crédit (LER)	78

Figures

1.	Les étapes du processus de financement	4
1.1	Contribution des PME à l'emploi	6
1.2	Principaux obstacles à la croissance selon les PME	7
3.1	Schéma des risques associés aux différents modes de paiement	32
3.2	Processus de transaction de lettre de crédit	36
3.3	Exemple de financement avant expédition	43
3.4	Affacturage inversé de NAFIN	46
3.5	Financement des chaînes d'approvisionnement par rapport aux modèles traditionnels de financement	49
3.6	Risques associés au commerce international et méthodes d'atténuation	53
5.1	La procédure d'attribution de prêt	71
5.2	Processus d'évaluation de solvabilité	79

Encadrés

1.1	La crise asiatique et l'accès au financement du commerce pour les PME : le cas des crédits documentaires	11
2.1	Étudier votre propre entreprise : test	16
2.2	Composantes du besoin financier : un exemple	17
2.3	Changement du besoin en fonds de roulement : un exemple	20
3.1	Exemple d'entente de petite exploitation	26
3.2	Modèles d'affaires d'innovateurs choisis	30
3.3	Caractéristiques des lettres de crédit	37
3.4	Pièges des transactions de commerce international : étude de cas	42
3.5	Exemples d'affacturage inversé	45
3.6	Société NAFIN du Mexique	46
3.7	Exemples de financement de chaînes d'approvisionnement	50
3.8	Exemple de transaction d'exportation avec garantie de crédit de l'acheteur	55
3.9	Philippines – le cas des asperges (garantie de crédit pour des exportations indirectes)	55
4.1	Exemples de banques de développement	61
4.2	Banques de développement multilatérales	62
4.3	Banques Exim dans des pays développés et en développement	63
4.4	Exemple d'institution de microfinance (IMF)	64
4.5	Initiatives mondiales liées à la crise et adoptées par quelques agences de crédit à l'exportation	65
5.1	Organisation d'un plan d'affaires	73
5.2	Documents à joindre au plan d'affaires	74
5.3	Liste de contrôle des commissions et frais	80
6.1	Étude de cas : Défaut de remboursement de prêt	87
6.2	Description étape par étape de la gestion des risques de l'activité	89

Introduction

La crise économique et financière actuelle n'est pas favorable au développement des petites entreprises et en particulier celles dont les marchés sont internationaux. Des millions de ces entreprises, que l'on considère souvent comme le pilier d'une économie, ont fait faillite. Parmi celles-ci, ce sont les petites et moyennes entreprises (PME) des pays en voie de développement qui ont subi les pires conséquences et ont vu leurs marchés d'exportation se réduire de 40% à 50%, avec l'augmentation du chômage et de la pauvreté qui en découle.

Le Centre du commerce international (ITC) a décidé de publier ce Guide qui constitue une des réponses à court terme visant à aider les PME en cette période difficile.

Les gestionnaires de PME évoquent souvent l'accès au financement comme étant l'un des principaux obstacles à l'entrepreneuriat et à la croissance. La crise se manifeste surtout par une pénurie immédiate des financements à la PME. Le resserrement des niveaux d'exposition aux risques qui s'en est suivi a davantage touché les PME, que les institutions financières considéraient déjà comme présentant un risque plus élevé.

Ce guide propose aux gestionnaires de PME des conseils clés pour comprendre les exigences du secteur bancaire, préparer des propositions bancables et un plan d'affaires solide, mieux négocier avec les banques et mieux utiliser le financement commercial afin d'augmenter leur compétitivité. La publication décrit également comment établir une relation entre un nouveau genre de banquiers et les gestionnaires de PME. Ce sont des banquiers prêts à travailler étroitement avec la communauté des PME pour comprendre leurs besoins tout en proposant des solutions de financement innovantes.

Pour établir une relation favorable avec les banques, les gestionnaires des PME doivent comprendre la mission de celles-ci et leurs limites d'exposition. Ils doivent être proactifs dans leur recherche d'idées commerciales durables. Ensemble, les banques, les institutions d'appui au commerce et les entreprises doivent établir des mécanismes d'alerte avancés pour limiter les prêts non productifs. Elles doivent également instaurer un climat de dialogue et de confiance.

Ce guide vient compléter plusieurs autres publications et logiciels de l'ITC ayant trait au financement du commerce, qui visent à faciliter l'accès de ces entrepreneurs au financement, et leur permettre ainsi de tirer parti de nouveaux marchés d'exportation.

Dans un style accessible, cette publication se divise en six sections, et accompagne le lecteur à chaque étape nécessaire pour bien comprendre le

processus d'obtention du financement. Ce guide utilise des exemples issus de banques de développement et de réseaux de micro-finance, et comprend des modèles de plans d'affaires et des exemples de demandes de prêt réels.

Accès à la finance : guide pratique pour la PME exportatrice en quête de financement sera particulièrement utile pour les gestionnaires de PME. Mais il sera également précieux pour les institutions d'appui au commerce, les formateurs et les conseillers en gestion. Les associations sectorielles y trouveront de nombreuses réponses aux questions posées par leurs membres. Nous espérons également que ce guide permettra aux banquiers de mieux comprendre les PME.

L'ITC souhaite que cette publication contribue à combler le déficit de connaissance entre les institutions financières et les petites entreprises des pays en voie de développement et favorise ainsi leur développement durable et couronné de succès.

Le financement du commerce : un lien vital pour le commerce

Le financement du commerce se réfère à un large éventail d'outils déterminant la manière dont les liquidités, le crédit, les investissements et d'autres biens peuvent être utilisés pour le commerce. Parmi les services financiers liés au commerce, on trouve généralement les lettres de crédit (L/C), les effets à l'encaissement, le financement à l'importation, les garanties de livraison, la confirmation des L/C, la vérification et la négociation de documents, le financement avant expédition des exportations, le financement des factures et l'achat de créances. Les instruments de financement du commerce peuvent être structurés pour inclure aussi les garanties ou l'assurance du crédit à l'exportation.

Le financement du commerce facilite les échanges en contribuant à surmonter l'asymétrie de l'information entre acheteurs et vendeurs; les deux parties prenant part à un système par lequel les vendeurs sont rémunérés sous certaines conditions et les acheteurs obtiennent les produits pour lesquels ils ont effectué un paiement. Le financement du commerce contribue au commerce international dans quatre domaines : la facilitation des paiements, l'atténuation du risque, le financement et le suivi de l'état des paiements ou des expéditions. Toute transaction de financement du commerce implique une combinaison de ces quatre éléments, adaptée aux circonstances d'un marché donné ou d'une relation commerciale particulière.

La vitalité du commerce extérieur dépend de ce type de financement, car plus de 90% des transactions commerciales impliquent une certaine forme de crédit, d'assurance ou de garantie. La crise financière frappe le système économique mondial en plein cœur. Bon nombre de banques normalement stables s'inquiètent de l'appauvrissement des capitaux et consolident leur situation financière, bien souvent en réponse à des impératifs réglementaires, limitant ainsi les fonds disponibles pour des prêts. Le financement du commerce n'est pas à l'abri de ce manque de liquidité. On estime que le déficit de financement du commerce (entre les fonds requis et les fonds disponibles) dépasse les \$E.-U. 300 milliards; les flux commerciaux en sont dès lors frappés de plein fouet. Le déficit de financement du commerce a donné lieu à une réduction importante de la circulation des biens entre les marchés producteurs

et les marchés consommateurs et pourrait mettre un frein à l'ensemble du système commercial.

La frilosité des banques touche davantage les petites et moyennes entreprises (PME) que les grands opérateurs. Quand les banques accordent moins de crédits, les PME rencontrent encore plus de difficultés dans leurs tentatives d'obtention de prêts puisque ces derniers sont accordés sur de bases plus strictes et surtout à un coût plus élevé. En temps ordinaire, les PME rencontrent des difficultés pour accéder au financement; la crise financière actuelle décuple ces obstacles. Dans certains cas, les PME intervenant sur les marchés en développement et émergents sont doublement affectées, puisque les financiers ont tendance à se retirer des marchés présentant un risque plus élevé et accordent de moins en moins de crédits aux PME au profit des grands opérateurs.

Les difficultés des PME

Les PME englobent la grande majorité des sociétés immatriculées dans les pays développés et en voie de développement. Elles jouent un rôle économique important en générant de l'emploi et des revenus et en contribuant fortement aux recettes d'exportation. Toutefois, les banques ont tendance à préférer les grands groupes en raison des risques accrus et du coût élevé des transactions et de la surveillance des activités liées aux prêts à la PME.

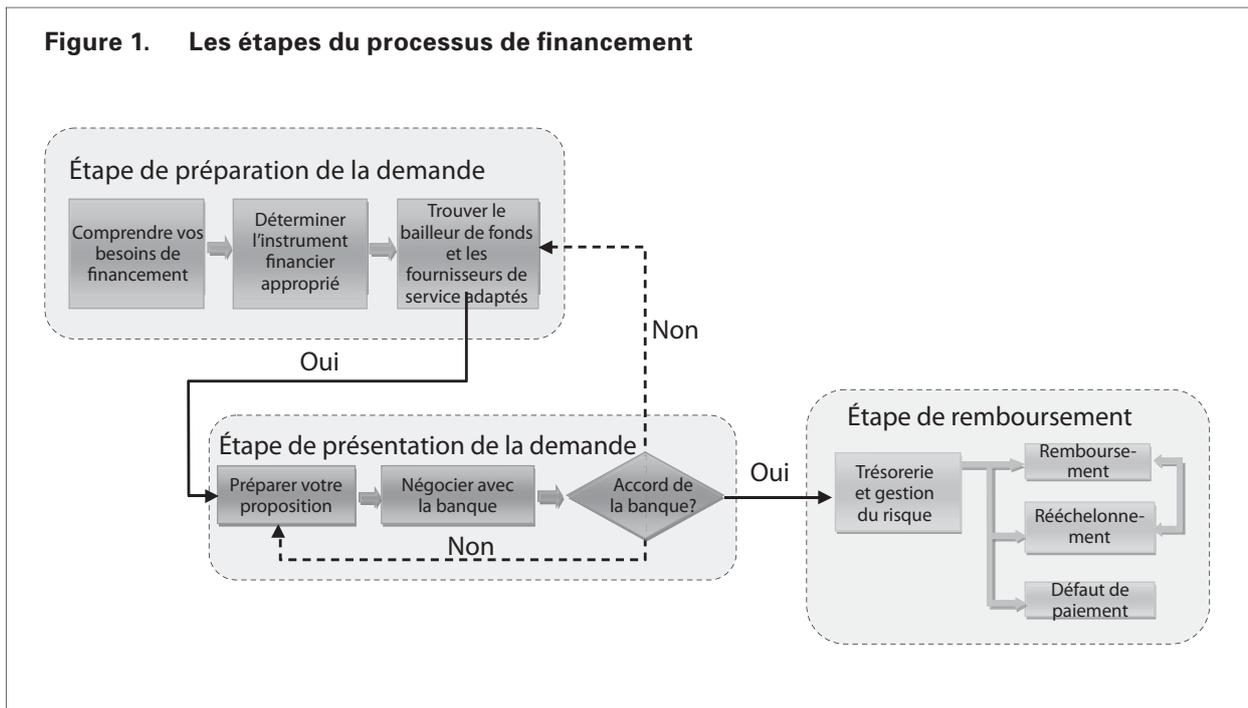
Certaines banques parviennent à maintenir et à augmenter leur portefeuille de prêts aux PME en différenciant leurs démarches selon les emprunteurs, sans déroger d'une politique de crédit saine. Dans bien des cas, pour les PME, l'accès au capital doit s'accompagner d'un renforcement des capacités en gestion des gestionnaires, par une planification opérationnelle et stratégique et par la modernisation de la technologie, du marketing et des processus comptables. La procédure d'attribution de prêt aux PME présente des différences très marquées par rapport à la concession traditionnelle de crédits aux entreprises et requiert une véritable révolution conceptuelle pour bien des institutions financières.

Les PME qui souhaitent accéder au financement doivent avoir une connaissance approfondie des différents types d'institutions financières, des divers produits et services disponibles et des politiques et procédures de crédit. Les PME, et en particulier celles qui exportent, doivent se renseigner sur les sources alternatives de crédit, notamment les agences extérieures au secteur bancaire, et sur les autres modes de financement comme les garanties de crédit, l'assurance, le crédit-bail et bien d'autres innovations récentes dont nous parlerons dans ce guide.

Ce guide est destiné aux PME en phase de démarrage ou d'expansion, et s'adresse plus particulièrement aux PME exportatrices. Utilisant des modèles provenant de plusieurs pays, cette publication est un manuel pratique expliquant aux PME comment accéder au financement grâce à une meilleure compréhension du processus de crédit des institutions financières, à partir de la préparation de la demande de prêt jusqu'au remboursement du prêt.

Pour que PME et institutions financières comprennent leurs points de vue respectifs, le chapitre 1 présente le secteur des PME et les obstacles que ces entreprises rencontrent pour accéder au financement, mais également

Figure 1. Les étapes du processus de financement



les risques que le prêt au secteur des PME représente du point de vue des institutions financières.

L'étape de préparation de la demande comprend l'évaluation interne par les PME de leurs besoins financiers (chapitre 2), la détermination de l'instrument financier le plus approprié (chapitre 3) et la recherche des bailleurs de fonds et des fournisseurs de service adaptés (chapitre 4). Le Guide explique ensuite comment approcher la banque et négocier avec elle ou les financiers pendant l'étape de présentation de la demande (chapitre 5). Enfin, le Guide traite de la trésorerie et de la gestion du risque, deux éléments fondamentaux pour assurer le remboursement des fonds empruntés (chapitre 6).

Chapitre 1

Aperçu du financement des PME

Il est important de favoriser l'accès au financement des PME, puisque ces entreprises sont le moteur du développement économique; elles représentent la majorité des entreprises commerciales et sont vitales pour la création d'emploi et la réduction de la pauvreté. Cependant, les contraintes financières (coût élevé et inaccessibilité du financement) restreignent la croissance des PME. En effet, diverses enquêtes, dans le monde entier, montrent bien qu'il s'agit de l'un des principaux obstacles que les PME perçoivent, car si elles ne disposent pas des fonds suffisants, elles sont incapables de se développer et de saisir les occasions commerciales.

Les témoignages rapportent que les PME sont plus durement touchées par le phénomène de désendettement général, le manque de liquidités et une plus grande aversion au risque de la part des banques¹. Si, en temps normal, les PME ont déjà du mal à accéder au financement, leurs contraintes financières augmentent nécessairement en période de crise de liquidité.

L'importance des PME

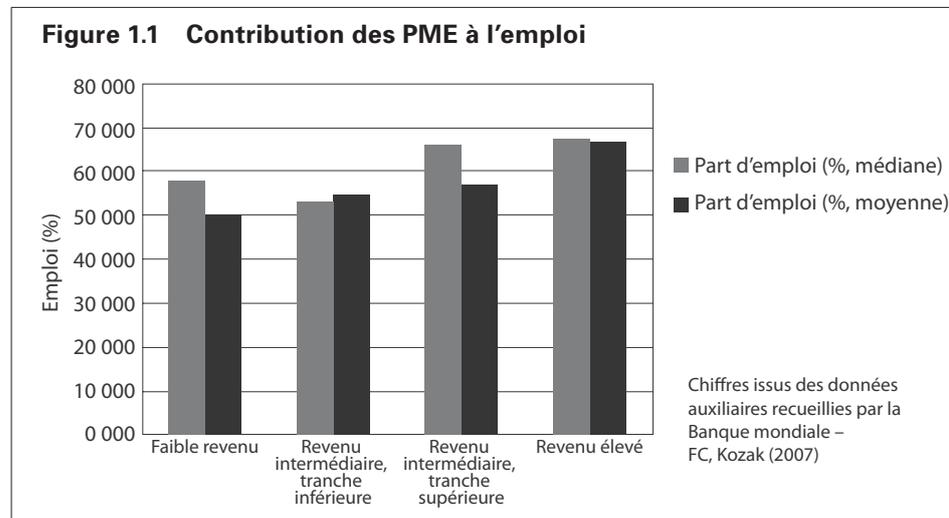
Certains gouvernements et institutions définissent les PME en fonction du chiffre d'affaires (revenus) annuel, et d'autres en fonction de la taille de la société. Dans bien des pays, le terme PME désigne les sociétés employant entre 10 et 250 personnes. Les sociétés comptant plus de 250 employés sont considérées comme grandes, bien que dans certains cas, les entreprises de 100 personnes soient déjà vues comme de grandes entreprises.

Les PME représentent entre 95% et 99% de l'activité enregistrée selon les pays. Elles représentent plus de 60% de l'emploi dans les économies développées et plus de la moitié des économies à revenu moyen et faible (voir figure 1.1). La contribution des PME au produit intérieur brut (PIB) s'étend de moins de 20% dans les pays pauvres, à près de la moitié dans les économies riches.

De nombreuses PME des pays en voie de développement ont intégré des réseaux de production verticaux en tant que fournisseurs de grandes multinationales, augmentant leur participation aux recettes de l'exportation. Les PME, en tant que principal employeur, en particulier dans les zones rurales, jouent un rôle aussi important que nécessaire quant à la réduction de la pauvreté. Les PME peuvent être une source d'innovation importante, modifiant souvent radicalement une industrie. Prenez par exemple Microsoft ou Apple Inc., avant

¹ Par exemple, à la fin de l'année 2008, les agriculteurs du Costa Rica ont été incapables d'obtenir un financement avant expédition auprès du système bancaire national. Si l'importateur n'avait pas accordé un crédit plus important à ses fournisseurs, au titre d'acomptes, les récoltes n'auraient pas pu être mises sur le marché (Humphrey, 2009).

qu'elles ne deviennent de gigantesques multinationales, elles ont révolutionné non seulement leur industrie, mais également notre style de vie. Dans les économies développées et en développement, la croissance organique des petites entreprises est une source essentielle de création de richesse.



Le financement : un obstacle majeur à la croissance des PME

Des études montrent que dans les économies développées, où les institutions (politiques, économiques, juridiques, etc.) sont stables et parvenues à maturité, la croissance des PME est plus rapide que dans les pays où l'environnement des affaires est moins favorable. Ces études montrent également de plus fortes incidences négatives des obstacles à la croissance sur les petites entreprises que sur les entreprises de moyenne et grande envergure. Les institutions à faible rendement et représentant un plus haut risque, étant plus nombreuses dans les économies moins développées, la proportion de petites entreprises demeurant improductives est généralement plus importante dans ces pays que dans les économies plus avancées. De la même manière, la taille moyenne des sociétés tend à être plus importante dans les pays où les institutions financières, les mécanismes de résolution de conflits et la protection des droits de propriété sont plus élaborés.

L'importance du cadre des affaires et des institutions d'appui explique pourquoi gouvernements et agences au développement font davantage porter leurs efforts sur la création de modèles contractuels et d'informations plus pertinentes, de meilleures structures réglementaires, d'institutions et de politiques favorables au marché (plutôt que de mettre en œuvre des politiques publiques axées sur la taille des entreprises, notamment des subventions aux PME). Les réformes du cadre des affaires, comme les lois sur la faillite et les centrales de risque plus efficaces permettent aux institutions financières d'atteindre plus de PME, et donc de réduire l'écart entre les entreprises de différentes tailles.

Le coût et l'accès au financement font partie des facteurs déterminants de la structure du cadre des affaires dans le monde entier. Les enquêtes montrent que, selon les PME, les obstacles financiers sont les principales barrières à la croissance. La figure 1.2 montre que de nombreuses PME considèrent que le coût du financement (4e en importance) et l'accès au financement (7e en

importance) font partie des principales entraves à la croissance. C'est une idée partagée dans beaucoup d'autres pays en développement, et ces deux obstacles occupent même parfois les premières positions du classement². Des études montrent également que les sociétés plus jeunes et plus petites accèdent plus difficilement au financement que les entreprises plus anciennes et plus grandes. En outre, ces obstacles financiers ont un effet plus important sur les petites entreprises (les mêmes obstacles ont un impact deux fois plus négatif sur la croissance des PME que sur celle des plus grandes entreprises)³.



La plus grande partie du financement des PME provient de fonds générés en interne, complétés par des emprunts auprès de la famille et des amis, ainsi que de sources informelles ou de prêteurs sur gages. La part des banques et des autres sources formelles de financement est très réduite. Par exemple, alors que les banques représentent près de 20% du financement des nouveaux investissements des grandes entreprises, leur contribution est inférieure à 10% des sommes requises par les petites entreprises pour les mêmes objectifs.

Les fonds issus du marché gris⁴, en revanche, sont importants pour les PME. Ils sont plus onéreux⁵ que les sources formelles de fonds, mais leurs conditions sont plus souples et ils peuvent être obtenus plus rapidement. Ils dépendent moins de la viabilité du projet et davantage des réseaux personnels et des relations pour la sélection des prêts.

2 Voir par exemple l'étude de la Banque mondiale par Beck (2007).

3 Beck (2007) offre une excellente recherche rassemblant diverses études empiriques sur le financement et la croissance des PME.

4 Les fonds du marché gris sont issus des marchés financiers informels, mais légaux.

5 Les taux du marché gris peuvent atteindre 30 % par mois pour un prêt mensuel à court terme, et entre 5% et 10 % par mois pour les prêts à échéance d'un an (Wattanaputtipaisan, 2003).

Les barrières au financement formel : le point de vue des institutions financières

Une étude récente de la Banque mondiale⁶ montre que la très grande majorité des banques considèrent le segment des PME comme un marché important avec d'excellentes perspectives et une forte rentabilité. Pourquoi la part des prêts aux PME dans les portefeuilles des banques est-elle donc aussi réduite? Les PME ne sont pas les emprunteurs préférés des établissements financiers. Cette sous-section explore quelques-unes des raisons expliquant la frilosité des banques concernant les prêts aux PME en dépit des perceptions du potentiel.

Coûts de transaction élevés

Quelles sont les différences entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises en matière d'accès au financement? Les études attribuent cette variation aux coûts de transaction et à l'asymétrie de l'information. Les banques, comme toutes les entreprises, doivent engager des frais pour faire des affaires. Elles ont des frais lorsqu'elles évaluent un crédit, traitent et surveillent les prêts, mettent en œuvre et entretiennent la technologie, ouvrent des succursales, mais également lorsqu'elles font des provisions de capitaux pour les prêts requis par les régulateurs. En d'autres termes, les banques assument les frais liés à la conservation et à la gestion des fonds : l'argent coûte de l'argent.

Les banques gagnent de l'argent en acceptant des dépôts, dont elles peuvent ensuite prêter ou investir une partie. La différence entre ce que les banques reversent en intérêts aux déposants et ce qu'elles perçoivent à partir des prêts et des investissements doit couvrir tous les coûts et générer du profit.

La rentabilité est directement liée aux coûts de transaction. Plus le coût du traitement d'une transaction est élevé, plus le bénéfice est réduit. Ce fait est particulièrement important, car les banques ont plusieurs lignes d'activité; certaines sont moins onéreuses, et donc plus rentables. Les banques peuvent et doivent soigneusement choisir où appliquer leurs ressources en capitaux afin de générer du profit. Les secteurs d'activité d'une banque entrent en concurrence pour le capital. Plus une activité est rentable, plus la banque y accordera de capital.

La totalité des coûts, y compris ceux de transaction, assumés par les banques crée un écart entre le coût du financement (les taux des dépôts) et le taux de prêt que les banques appliquent à leurs emprunteurs. Plus ces coûts de transaction sont élevés, plus le coût de l'emprunt sera élevé pour les entreprises. Et par conséquent, plus il est probable que certains de ces emprunteurs rencontrent des restrictions à l'accès au financement. La concurrence pour accéder aux capitaux entre les entreprises de services financiers contribue à la dynamique découlant de l'écart entre le coût du capital des banques et le taux demandé aux entreprises et qui rend l'accès au financement tellement difficile pour les PME.

⁶ Beck, Demiguc-Kunt, et Peria (2008) ont présenté les résultats d'une enquête très intéressante auprès des banques du monde entier concernant la perception qu'elles ont du prêt aux PME.

Les prêts aux PME sont des transactions coûteuses, car les sommes prêtées sont généralement moindres que celles qui sont accordées aux grands groupes. Autre composante du problème : l'évaluation, la surveillance et la gestion des prêts aux PME demandent souvent beaucoup de temps. Pour la plupart des banquiers, les petites entreprises requièrent un soutien consultatif (accompagnement) bien plus important que les clients de moyenne ou grande envergure.

Les banques sont de plus en plus axées sur les processus et la technologie. Bien souvent, les petites entreprises ne peuvent pas fournir, ou ne fournissent pas, aux prêteurs les données élémentaires requises pour faciliter ce que les banques perçoivent comme un processus d'évaluation du risque efficace. Des comptes audités, des plans d'affaires ou des demandes formelles de financement, des rapports d'évaluation du risque et des biographies vérifiables des dirigeants de l'entreprise sont autant de données, fondamentales pour une bonne évaluation du crédit, que les banques ont souvent du mal à rassembler dans le cas des PME. La diversité et l'opacité des activités des PME renforcent encore davantage la perception des banquiers selon laquelle le prêt aux PME est compliqué, risqué et génère moins de bénéfices que d'autres transactions.

Informations imparfaites

L'intérêt des banques pour les PME est également limité par le risque de défaut de paiement. Généralement, les banques ne prêtent pas aux entreprises disposées à payer des taux d'intérêt plus élevés, car cela attirerait des emprunteurs plus risqués présentant une plus grande probabilité de défaillance⁷. Une manière pour les banques de contourner le problème d'asymétrie de l'information consiste à sélectionner les emprunteurs en utilisant d'autres mécanismes de filtration que le taux d'intérêt, notamment en exigeant des garanties ou une capacité démontrée à partir d'informations financières auditées. Sans comptes audités à soumettre au critère des banques, les PME peuvent se voir exclues de la considération des bailleurs de fonds prudents. L'opacité des PME complique la tâche des banquiers consistant à déterminer si ces entreprises ont réellement la capacité et/ou la volonté de payer. L'opacité découle en partie de la volonté consciente des dirigeants de petites entreprises de ne pas dévoiler plus d'informations que ce qui est absolument nécessaire, et en partie au manque de compréhension au sein des PME de l'importance de communiquer ouvertement et régulièrement avec leur banque.

Le manque d'informations publiques et d'historiques de crédit, en particulier dans les pays où les agences d'évaluation du crédit n'existent pas, renforce encore la difficulté des banques à distinguer les PME ayant réellement un fort potentiel des PME qui n'en ont que l'apparence. Par conséquent, les banques ont tendance soit à refuser les PME ayant de bonnes perspectives, soit à mettre toutes les PME dans le même panier et à appliquer de manière indiscriminée des taux d'intérêt élevés, ce qui décourage les meilleurs candidats.

⁷ Les documents portant sur l'asymétrie des informations indiquent qu'il existe deux sources de risque : la mauvaise sélection et le risque moral. Une mauvaise sélection se rapporte à la difficulté de choisir un bon emprunteur, alors que le risque moral désigne la difficulté de faire appliquer le contrat de crédit convenu. Le risque d'une mauvaise sélection empêche les banques d'accorder des prêts aux intéressés proposant le taux d'intérêt le plus élevé et de laisser le marché faire les choses. Le rationnement du crédit se fait alors par la sélection des projets présentant ce qui semble être l'équilibre idéal entre le taux de rentabilité et la probabilité de défaillance.

Le risque élevé de défaillance des PME

Pendant les périodes de ralentissement économique, les PME sont généralement plus touchées par la faillite que les grandes entreprises, parce qu'elles ont moins de ressources sur lesquelles s'appuyer. De plus, les PME ont généralement des compétences de gestion plus limitées pour anticiper et faire face à l'adversité. La probabilité accrue de défaillance parmi les PME est une raison supplémentaire expliquant la réticence des banques à prêter à ce secteur.

Des garanties limitées

Les garanties, une caution sous forme de biens, sont une manière pour la banque de récupérer l'argent prêté en cas de défaut de paiement. Sans de bonnes garanties, les banques n'ont pas ou peu les moyens de protéger les fonds qu'elles prêtent. Le manque de garanties au sein des PME est un autre facteur dissuasif pour les institutions financières. Même si une PME dispose de garanties, dans les pays où il n'existe pas de registre fiable des hypothèques, créances et autres formes de charges, la qualité de ces garanties peut ne pas être absolument fiable, puisqu'il est tout à fait possible qu'elle ait déjà été mise en gage pour d'autres prêts. Le système juridique des pays où il est difficile pour les banques de faire appliquer les droits de garanties contribue également à la circonspection des banques en matière de prêt aux PME.

Ces facteurs expliquent pourquoi les banques, lorsqu'elles ont affaire aux PME, multiplient généralement les demandes et les procédures fastidieuses pour vérifier les garanties et les bilans financiers disponibles. Certaines grandes banques effectuent des qualifications de crédit relativement sophistiquées (dont nous parlerons plus tard dans ce Guide) en utilisant les informations qualitatives et quantitatives pour évincer les emprunteurs ne présentant pas les garanties nécessaires. Les qualifications servent alors de base d'analyse du risque sur laquelle la banque décidera d'accepter ou de refuser la demande de prêt. Après des processus rigoureux d'étude de la demande, les banques doivent également faire face à ce que coûte, en temps et en ressources, la surveillance des prêts. Certaines banques ont des systèmes de prévention rapides permettant d'anticiper les problèmes susceptibles de survenir au cours d'un cycle de prêt. Outre ces procédures internes, les banques requièrent souvent des garanties du gouvernement ou d'autres soutiens publics pour mitiger le risque qu'elles encourent⁸ et augmenter les garanties limitées proposées par les PME.

Les banques prennent ces mesures de précaution pour sauvegarder leur capital et assurer leurs responsabilités de maintenir leurs investissements à l'abri, tout en générant des profits compétitifs. Les politiques et les pratiques de gestion du risque des banques visent à empêcher la défaillance et à garantir le remboursement du prêt. Un bailleur de fonds prudent préférera ne pas accorder de crédit, même à un taux d'intérêt plus élevé, s'il n'est pas sûr des coûts réels, des risques ou du profit espéré.

Le risque et le bénéfice sont étroitement liés : plus le risque (de prêter à une PME, par exemple) est élevé, plus la banque exigera de bénéfices. Mais quand

⁸ Dans certains pays, les gouvernements fournissent des subventions réglementaires pour les prêts aux PME, généralement sous la forme d'exigences moins strictes en matière de fonds propre ou des provisions pour pertes moins importantes.

le risque est vraiment trop élevé (quand la probabilité de remboursement est trop faible), aucun objectif de bénéfices ne peut justifier le prêt.

Le texte encadré 1.1 illustre en quoi l'incertitude générée par une crise financière affecte la disponibilité du financement.

Encadré 1.1 La crise asiatique et l'accès au financement du commerce pour les PME : le cas des crédits documentaires

Plus l'environnement macroéconomique est difficile et plus la situation des institutions financières est précaire, plus elles deviennent prudentes. En ce sens, un environnement macroéconomique instable est une barrière supplémentaire à l'accès des PME au financement. L'expérience de la crise asiatique de la fin des années 1990 illustre bien cette problématique, que l'on retrouve aujourd'hui dans d'autres pays.

En ce qui concerne les instruments financiers dépendant des banques, comme les lettres de crédit (L/C), les crises financières érodent la confiance entre les partenaires financiers et peuvent avoir un effet paralysant sur le commerce. Les L/C sont essentielles pour les échanges sur certains marchés, et leur fonctionnement même requiert un certain niveau de confiance entre les institutions financières. Les L/C constituent un engagement de paiement et toutes les parties à une transaction doivent faire confiance à ces engagements pour que le processus puisse fonctionner. Sur les marchés à plus haut risque, un deuxième niveau d'engagement, que l'on appelle la confirmation d'une L/C requiert un niveau de confiance encore plus important entre les institutions financières. La confirmation d'une L/C a un effet similaire à celui d'une garantie par laquelle la banque qui confirme accepte de procéder au paiement, en sachant qu'elle récupèrera les fonds auprès de la banque émettrice.

Mais quand les institutions financières ne font plus confiance à la stabilité du pays de l'importateur ou à l'institution financière émettant la L/C, il devient très difficile, voire impossible, et coûteux d'obtenir une lettre de crédit confirmée. Pendant la crise asiatique, les banques indonésiennes avaient du mal à obtenir que leurs homologues étrangers confirment les L/C qu'elles émettaient au profit des importateurs indonésiens, à cause du doute planant sur la stabilité de tout le système financier indonésien.

Dans de telles périodes, le soutien national ou multilatéral en termes de garanties de crédit à l'exportation peut permettre de sortir de l'impasse. Dans le cas de l'Indonésie, la banque centrale a dû intervenir pour garantir les L/C des banques indonésiennes, en déposant \$E.-U. 1 milliard de ses réserves de change extraterritoriales à titre de garantie. De la même manière, certaines banques indonésiennes relativement stables ont déposé des fonds dans des banques étrangères et les ont utilisés en tant que garantie en liquide de leurs L/C. Sans ces interventions, les banques étrangères n'auraient pas confirmé les L/C des banques indonésiennes. Sans les L/C confirmées, les importateurs indonésiens n'auraient pas pu importer les matières premières dont ils avaient besoin.

Les barrières au financement formel : le point de vue des PME

Dans le paragraphe précédent, nous avons évoqué la perspective du secteur bancaire concernant les difficultés de financer les PME : 1) la surveillance et l'administration des petits prêts sont plus coûteuses; 2) les PME sont diverses et plus opaques que les grandes entreprises, leur profil de risque est donc moins favorable et 3) avec des garanties limitées, leur capacité d'atténuer les risques pour les banques est très limitée.

En plus de ces enjeux, les PME aggravent parfois la situation par leurs actions. Bien souvent, les PME ne comprennent pas les problématiques des bailleurs de fonds et peuvent sans s'en rendre compte renforcer leurs inquiétudes et perpétuer les restrictions à l'accès au financement.

Certaines PME sont parfois réticentes à approcher les banques parce qu'elles voient d'un mauvais œil que l'on surveille leurs activités. Lorsque les PME prennent contact avec les institutions financières, elles ne décrivent pas toujours clairement leurs besoins de financement; elles omettent parfois même des éléments fondamentaux comme le montant ou la durée du prêt désiré. Parfois, les PME ne connaissent pas les autres modes de financement et les mécanismes de soutien qui existent, lesquels peuvent être plus appropriés et moins chers. Et d'autres fois encore, les PME manquent tout simplement de confiance envers les banques.

Le manque de capacité technique pour préparer et présenter des plans d'affaires convaincants et des propositions pouvant être financées, est une entrave supplémentaire à l'accès au financement pour les PME. Pour compenser le manque de garanties adaptées et d'historique de crédit, une PME doit présenter un plan d'affaires mettant en avant des éléments de compensation solides. Et pourtant, rares sont les PME qui savent préparer des demandes de financement efficaces.

En outre, les difficultés financières ne sont pas inhabituelles chez les PME, en particulier dans les premières étapes d'un projet. Pour les entreprises où des difficultés de ce genre ont donné lieu à des retards de remboursement, des défauts de paiement ou d'autres informations préjudiciables dans les rapports de crédits, l'accès au financement est encore plus remis en question. Dans de tels cas, savoir préparer des propositions de financement attractives est absolument fondamental.

Certains facteurs externes rendent également l'emprunt auprès d'institutions financières difficile pour les PME. Pendant les périodes de crise économique, les sources formelles de financement sont extrêmement prudentes quand elles ont affaires aux PME. Le coût très élevé de l'emprunt décourage bien des petites entreprises. Le processus de demande de prêt interminable, et dans certaines économies en transition, les procédures extrêmement bureaucratiques éoussent tout l'intérêt des PME à demander des prêts.

Chapitre 2

Comprendre vos besoins de financement : avez-vous vraiment besoin d'emprunter?

Toute entreprise a besoin de financement, en particulier lorsque ses activités s'inscrivent dans le cadre du commerce international. Le cycle ou la transaction commerciale (y compris le recouvrement des créances) y est généralement plus long que sur le marché national. Les entreprises travaillant à l'international doivent non seulement posséder davantage de capital disponible, mais également des liquidités suffisantes. Les équipements requis pour une production axée sur l'exportation peuvent s'avérer coûteux, tandis que le besoin en fonds de roulement nécessaire au paiement du personnel et des matières premières peut peser tout autant, voire davantage. En outre, ces entreprises peuvent se voir confrontées à des dépenses imprévues, parfois considérables (allant de retards de transport ou de dédouanement, au règlement de litiges ou procédures légales très onéreuses dans des juridictions étrangères, en passant par des turbulences inattendues sur les marchés étrangers).

L'objectif de ce chapitre est de vous aider à déterminer si vous avez réellement besoin d'un financement externe. Il existe quatre sources conventionnelles de financement externe : le financement par fonds propres, le financement par dettes, les instruments de financement du commerce et les subventions ou aides publiques. Le financement externe peut constituer une aide précieuse pour les PME, mais n'est pas forcément la meilleure source de financement. Si vous examinez de près vos activités et opérations, vous trouverez probablement des solutions pour mobiliser des fonds sans avoir recours à l'emprunt ou pour réduire la somme à demander auprès de sources externes.

Coûts et bénéfices du financement externe

Pourquoi devez-vous limiter votre recours au financement externe? Tout simplement en raison des coûts qu'entraînent ces sources de financement, qu'il s'agisse de financement par fonds propres, de financement par dettes, d'instruments de financement du commerce ou encore d'aides publiques.

Emprunter des fonds signifie payer un intérêt, coût qui peut être considérable selon la source. Certaines petites entreprises financent leurs phases initiales grâce à leur carte de crédit, ce qui est toujours extrêmement coûteux. Emprunter exige souvent le nantissement d'un certain type de biens en fonction de la somme empruntée. Si vous ne parvenez pas à amortir la dette en remboursant intérêt et principal en temps voulu, vous risquez de perdre les biens mis en gage.

Emprunter intelligemment est souvent logique et nécessaire. Cependant, emprunter n'est pas toujours le meilleur choix pour se procurer des capitaux. En règle générale, moins votre entreprise est endettée, moins elle court de risques en période difficile. L'emprunt prudent et durable est directement lié à la santé et aux ressources financières de l'entreprise. Il existe une limite à la somme pouvant être empruntée, et au moins une partie de cette capacité d'emprunt devrait être réservée aux inévitables périodes difficiles.

Emprunter peut présenter des avantages. Même si vous avez monté votre entreprise sans vous endetter, vous aurez sans doute besoin d'emprunter de l'argent à un moment ou un autre, pour développer vos activités ou saisir certaines opportunités. De plus, financer certains biens et opérations de l'entreprise par l'emprunt peut s'avérer moins coûteux qu'un financement participatif, puisque le coût de l'emprunt est déductible et peut ainsi donner lieu à des abattements fiscaux. Le financement par fonds propres implique la cession d'une partie de la propriété de l'entreprise, ce à quoi les entrepreneurs sont souvent réticents. L'important est d'équilibrer les dettes et le capital, ou, pour employer des termes précis, d'avoir une structure financière optimale.

Outre ces considérations financières, l'emprunt auprès des banques permet à de nombreuses PME d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de parfaire leur gestion d'entreprise et d'optimiser leurs systèmes de gestion. Cela s'explique par le fait que les PME s'emploient à cultiver de bons comportements de gestion pour gagner les faveurs des banques, et parce que les banques prêteuses surveillent ensuite leurs activités. Le contrôle des banques peut entraver la créativité de certains entrepreneurs, mais dans bien des cas, il permet d'améliorer les opérations de l'entreprise. Emprunter auprès d'une institution financière peut être une démarche utile, favorable à l'entreprise à long terme, au-delà des simples avantages qu'offre l'attribution d'un prêt.

Le financement sous la forme de prise de participation externe a également un coût : la dilution de la propriété au profit de tiers. Si les entrepreneurs trouvent le contrôle des banques intrusif, accorder des participations à des tiers (nouveaux partenaires, investisseurs de capital-risque, ou investisseurs privés) donne lieu à une perte importante, voire totale, du contrôle administratif, selon l'augmentation du capital par émissions d'actions. En revanche, la prise de participation offre de gros avantages pour les PME, notamment une connaissance accrue de l'activité et de meilleures aptitudes de gestion. Les investisseurs ont tout intérêt à ce que l'entreprise prospère, parfois même plus que les bailleurs de fonds. Les bénéfices aux actionnaires sont directement liés au succès de l'entreprise; les prêteurs en revanche cherchent avant tout à obtenir le rendement prévu et à récupérer la somme prêtée.

Même les aides publiques dont le coût peut sembler à première vue limité, voire nul, comportent des coûts de transaction sous la forme de procédures administratives des demandes qui prennent typiquement, du temps et des ressources auxquelles se rajoutent, dans certains cas, des audits de contrôle, des rapports et suivis après l'allocation des fonds. Le recours à l'aide publique implique peut-être également un coût à long terme dans la mesure où ces instruments n'aident pas les PME à construire des relations durables avec les institutions financières. En outre, contrairement aux participations externes, les aides publiques ne facilitent pas le transfert des connaissances en matière de gestion.

Le financement du commerce s'opère généralement à court terme, sur la base de transactions. Il vise à répondre aux exigences de financement des

importateurs et des exportateurs, et peut être une alternative excellente et économique à l'emprunt auprès d'autres institutions bancaires. Cette source de financement peut être attractive puisqu'elle ne touche pas directement la structure financière d'une entreprise comme le ferait un financement par fonds propres ou par emprunt.

Les gestionnaires de PME doivent sopeser les avantages et les inconvénients des différents types de financement (financement par fonds propres ou par dettes, aides publiques et crédits commerciaux) pour déterminer la somme que l'entreprise peut obtenir des différentes sources. La solution définitive sera probablement une combinaison de sources de financement par dettes et fonds propres.

Une gestion financière efficace

Puisque le financement externe implique toujours un coût, votre entreprise doit savoir administrer adroitement ses finances. En gérant judicieusement vos ressources, vous pouvez générer des fonds en interne.

Le texte encadré 2.1 vous aidera à évaluer votre situation opérationnelle et financière. Il révélera peut-être des sources inexploitées qui vous permettront de limiter le montant à obtenir auprès de sources externes. Dans la liste de contrôle, si vous répondez « oui » à la plupart des questions, vous aurez probablement beaucoup à faire pour améliorer votre financement interne. Analysez les éléments auxquels vous avez répondu « oui » pour déterminer comment mieux utiliser vos ressources financières.

Vous avez peut-être un excès de liquidités. Votre entreprise est peut-être trop passive en ce qui concerne le recouvrement de ses créances. Vous avez la possibilité de négocier des reports de paiement avec vos fournisseurs, ou de fractionner les paiements sans coût supplémentaire. Certains de vos actifs immobilisés ne vous sont peut-être plus utiles, vous pourriez les mettre en vente ou en cession-bail. Votre stock de matières premières ou de produits finis pourrait être trop important par rapport à votre chiffre d'affaires, et restreint ainsi inutilement votre trésorerie. L'appendice I vous propose des astuces détaillées pour économiser de l'argent ou libérer des liquidités en interne.

La démarche consistant à vérifier si votre activité utilise efficacement ses ressources financières est une bonne pratique de gestion et doit être réalisée régulièrement, et non uniquement quand vous envisagez d'emprunter. Utilisez le texte encadré 2.1 pour vérifier fréquemment l'état de votre gestion des ressources financières.

De surcroît, certaines mesures et techniques établies, comme les ratios financiers, constituent des lignes directrices utiles pour évaluer la santé de votre entreprise. Vous pouvez comparer ou mettre en rapport vos ratios financiers avec ceux d'autres petites entreprises de votre secteur. C'est là un indicateur que les bailleurs de fonds et les investisseurs jugent important pour déterminer si votre entreprise présente un bon risque. Comprendre ces mesures et les intégrer à vos pratiques de gestion vous aideront à asseoir l'image de votre entreprise lorsque vous déciderez de faire appel aux bailleurs de fonds ou aux investisseurs.

Encadré 2.1 Étudier votre propre entreprise : test

	OUI	NON
Libérer des fonds en réduisant des actifs		
<i>Liquidités.</i> Avez-vous un excédent de liquidités sur des comptes de dépôt dans votre banque?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Titres négociables.</i> Avez-vous des bons du Trésor, des actions et des obligations que vous pouvez vendre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Créances clients.</i> Vos créanciers peuvent-ils vous rembourser plus rapidement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les créances douteuses et radiées peuvent-elles être récupérées grâce à une agence de recouvrement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une banque peut-elle escompter des créances comme les factures, les chèques postdatés ou les billets à ordre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un agent d'affacturage ou un forfaitier achètera-t-il des factures avec ou sans recours?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vos clients seraient-ils disposés à payer un intérêt sur le crédit commercial que vous leur accordez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Stock et inventaires.</i> Vos stocks de matières premières et de produits de base peuvent-ils être réduits?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La production devrait-elle être réduite ou reportée pour éviter le stockage de produits finis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvez-vous obtenir de vos fournisseurs qu'ils vous envoient les matières premières en consignation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous en stock des matières premières que vous n'utilisez plus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Frais payés d'avance.</i> Les primes d'assurance et autres services prépayés peuvent-ils être satisfaits de manière échelonnée sans frais supplémentaires?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Avances à des tiers.</i> Les prêts peuvent-ils être réclamés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Libérer des fonds en réduisant des actifs immobilisés		
<i>Terrains et immeubles.</i> Avez-vous des terrains ou des immeubles qui peuvent être mis en vente ou en cession-bail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous des terrains ou des immeubles non utilisés dont vous pourriez vous défaire?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Machines et équipements.</i> Avez-vous des machines et des équipements qui peuvent être mis en vente ou en cession-bail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous des machines et des équipements non utilisés dont vous pourriez vous défaire?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Investissements dans des filiales, autres entreprises.</i> Avez-vous des investissements dans des filiales ou d'autres entreprises qui ne vous rapportent pas de bénéfices? Pouvez-vous vous défaire de ces investissements?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Libérer des fonds en augmentant le passif actuel		
<i>Créanciers commerciaux.</i> Vos créanciers accepteraient-ils d'étendre le crédit commercial avec intérêt (mais à un taux inférieur à celui des banques) ou sans intérêt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Impôts.</i> Les impôts et licences peuvent-ils être différés ou payés à échéance sans amende fiscale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Emprunts à court terme.</i> Les périodes de franchise de remboursement peuvent-elles être étendues?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les paiements peuvent-ils être rééchelonnés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Libérer des fonds par augmentation du capital		
<i>Distribution de profits.</i> Les actionnaires ou partenaires seraient-ils prêts à différer ou suspendre le versement de dividendes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Augmentation du capital-actions.</i> Les actionnaires ou partenaires seraient-ils prêts à injecter de l'argent frais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvez-vous faire entrer de nouveaux actionnaires ou partenaires dans l'entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Instruments participatifs, titres obligataires, actions prioritaires.</i> Existe-t-il des investisseurs prêts à investir dans ces instruments?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Évaluer vos besoins financiers

Savez-vous exactement de quelle somme vous avez besoin et quand vous en aurez besoin? Il est important de bien répondre à ces questions. Si vous sous-estimez les besoins de votre entreprise, vous pouvez vous retrouver sans ressources très rapidement, lui faire courir des risques ou encore être contraint de laisser passer une opportunité rentable. À contrario, si vous les surestimez, vous risquez de vous endetter plus que prévu, ou de céder une part de l'entreprise plus importante que vous ne le souhaitiez. Dans certains cas, le remboursement anticipé de l'emprunt entraîne une pénalité, et le rachat de participations cédées afin d'obtenir des fonds implique le paiement d'une prime à l'actionnaire. Dans les deux cas, surestimer les besoins de financement peut s'avérer coûteux.

Que vous demandiez trop ou trop peu, les bailleurs de fonds avertis et les investisseurs prudents décèleront rapidement si vous n'êtes pas certain de la quantité de financement dont votre entreprise a réellement besoin. Dans un cas comme dans l'autre, vos capacités de gestion et la viabilité de l'entreprise s'en trouveront discréditées, et le risque associé à votre société augmentera, ce qui se traduira très certainement par un surcoût du financement.

Pour bien évaluer vos besoins, vous devez tenir compte de plusieurs composantes de vos besoins de financement. Ces composantes comprennent 1) le besoin en fonds de roulement (c.-à-d. vos coûts d'exploitation quotidiens); 2) les actifs immobilisés (terrains, immeubles, équipements, etc.); 3) les frais de commercialisation (publicité, programmes promotionnels, etc.) et 4) un coussin financier ou une réserve pour imprévus (somme disponible pour faire face aux changements des circonstances commerciales).

Encadré 2.2 Composantes du besoin financier : un exemple

Radiocar, société fabricant des radios et des lecteurs de CD pour automobiles, a découvert qu'elle avait besoin de \$E.-U. 2 000 000 pour financer ses prévisions de croissance, y compris la mise en place d'une nouvelle ligne de produits. Les besoins de Radiocar se déclinent comme suit :

<i>Besoin en fonds de roulement</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>200 000</i>
<i>Actifs immobilisés</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>1 525 000</i>
<i>Frais de commercialisation</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>225 000</i>
<i>Coussin financier</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>50 000</i>

<i>Totaux</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>2 000 000</i>

Dans l'exemple du texte encadré 2.2, le calcul employé pour obtenir les sommes nécessaires se fonde sur l'analyse précise des comptes et des projections. En effet, pour bien évaluer vos besoins de financement, la première étape consiste à mettre de l'ordre dans vos états financiers (c.-à-d. compte de résultat, bilan financier et état des bénéfices non répartis⁹). À partir de vos comptes, vous pouvez identifier le montant dont vous avez réellement besoin dans ces

⁹ Le compte de résultat exprime la différence entre le total des ventes et le total des dépenses. Les bénéfices non distribués montrent les bénéfices que la société a accumulés depuis ses débuts. Les bénéfices non distribués sont importants pour l'entreprise puisque ces sommes dégagées (source de fonds interne) servent à financer la croissance (besoin en fonds de roulement) et à acheter les actifs immobilisés (équipements, machines, etc.). Le bilan financier montre ce que détient la société (actif) et ce qu'elle doit aux prêteurs, fournisseurs, employés, autorités fiscales, etc. (passif) et aux actionnaires (titres des actionnaires).

différents domaines. Puis, en fonction de vos objectifs et plans commerciaux, qui détermineront les dépenses nécessaires en actifs immobilisés, ainsi que la somme que vous allez dépenser pour la commercialisation, vous pouvez prévoir le montant total dont vous allez avoir besoin. Mais voyons plutôt une à une les composantes du besoin financier.

Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est la différence entre l'actif circulant et le passif circulant de la société. L'actif circulant comprend les liquidités et d'autres actifs susceptibles de se transformer en liquidités dans un délai d'un an. Au bilan de la société, les biens sont classés en fonction de leur liquidité; en d'autres termes, selon la durée nécessaire pour que ces biens se transforment en fonds disponible. Parmi les actifs nets importants, on citera les liquidités, les équivalents de liquidité, les titres négociables, les créances clients et les stocks.

Le passif circulant recouvre les dettes à court terme et les obligations devant être payées en liquide pendant l'année en cours. Le passif circulant comprend les comptes créditeurs, les dépenses à payer comme les salaires et les impôts accumulés et les effets à payer. Pour évaluer le passif net, ne perdez pas de vue les sorties de capitaux prévues comme les amortissements ou le remboursement du principal des prêts à moyen ou long terme, le paiement des locations ou d'autres obligations financières.

Les entreprises doivent gérer leur besoin en fonds de roulement efficacement pour être en mesure de poursuivre leurs opérations tout en s'acquittant de leurs dettes à court terme et des frais d'exploitation à venir. Gérer le besoin en fonds de roulement signifie être capable de répondre aux besoins de liquidité au jour le jour, de payer les salaires quand ils sont dus, de payer les fournisseurs, les impôts et les fournisseurs de capital, etc. Cela implique la gestion des stocks, des créances clients, des comptes fournisseurs et de la trésorerie. Le texte encadré 2.1 ci-dessus, propose quelques techniques de gestion efficace du besoin en fonds de roulement. L'objectif de la gestion du besoin en fonds de roulement est de percevoir les liquidités le plus rapidement possible, en retardant autant que faire se peut, et légitimement, les sorties de capitaux.

Par exemple, certaines sociétés utilisent des systèmes de gestion de stock « juste à temps » pour éviter de payer des stocks superflus, évitant ainsi d'assumer les coûts qui s'y rapportent. Le principe de ce système est de faire correspondre l'acquisition de stock avec les projections de vente (délais et volumes), afin que la société n'achète pas trop tôt de marchandises et ne les conserve pas trop longtemps. Pour bien gérer le besoin en fonds de roulement, il faut également trouver l'équilibre de caisse idéal permettant à l'entreprise de payer ses dépenses quotidiennes, tout en réduisant les coûts d'encaisse. Un excès de liquidités peut facilement être investi à court terme, sans que cela affecte les opérations quotidiennes. En matière de commerce et d'échanges internationaux, l'administration de la trésorerie implique la gestion de plusieurs devises et comptes en devises étrangères, ainsi qu'un bon contrôle des créances (ou dettes) dans le cadre de juridictions internationales. C'est une des raisons pour lesquelles, au sein des institutions financières, la gestion des échanges et celle de la trésorerie sont de plus en plus fréquemment intégrées.

Sur le plan de la gestion de dette, optimiser le besoin en fonds de roulement signifie adopter une politique de crédit appropriée, c'est-à-dire offrant des conditions de crédit qui attireront les clients sans porter atteinte à la trésorerie. Généralement, il faut pour cela trouver l'équilibre entre une augmentation des revenus et le recouvrement différé des créances dû à l'extension du crédit aux acheteurs. Les entreprises souhaitent généralement proposer des facilités de paiement pour encourager les ventes, mais la qualité des clients (ainsi que de l'échéance des paiements) est tout aussi importante, voire plus. Une entreprise qui gère mal ses crédits peut se voir confrontée à des créances douteuses et à des impayés. Vous devez surveiller et réviser régulièrement vos politiques de crédit et les comportements de remboursement de vos clients (vous pouvez préférer étendre le crédit ou accorder des délais de paiement à certains clients, et éviter de le faire pour d'autres).

Il n'existe pas de formule permettant de déterminer les exigences de besoin en fonds de roulement. Les besoins des entreprises varient en fonction de facteurs comme la nature de leur activité, les politiques de production, la taille de l'entreprise, la durée des cycles d'exploitation, les fluctuations de la demande et les variations saisonnières, la politique de crédit, les fluctuations de l'activité, et bien d'autres encore.

Par exemple, si vous détenez une société commerciale, vous aurez davantage besoin de liquidités qu'une entreprise manufacturière. Parmi les entreprises manufacturières, les exigences en matière de besoin en fonds de roulement dépendent du type de produits qu'elles vendent, des technologies et des politiques de commercialisation. Plus leur cycle d'exploitation est long (de l'instant où l'entreprise reçoit les matières premières, à celui où le produit est payé par le consommateur), plus grand sera leur besoin en fonds de roulement.

Les industries saisonnières, qui ne produisent qu'à un moment précis de l'année, ont un besoin en fonds de roulement plus important pendant la saison active. Si les approvisionnements en matières premières sont irréguliers, ces entreprises auront peut-être intérêt à les stocker quand celles-ci sont disponibles, ce qui demande un besoin en fonds de roulement plus important. Les grandes entreprises ont un besoin en fonds de roulement plus important que les petites. De même, si vos fournisseurs ne vous accordent pas de crédit, ou si votre entreprise pratique une politique de crédit libérale envers ses clients, votre besoin en fonds de roulement sera plus conséquent.

Une augmentation du besoin en fonds de roulement signifie soit que votre actif net a augmenté, soit que votre passif net a baissé. Le texte encadré 2.3 montre un exemple d'augmentation de besoin en fonds de roulement due à la fois à une augmentation des actifs et à une réduction des dettes.

Une gestion continue du besoin en fonds de roulement (ou de la trésorerie) est essentielle pour les opérations courantes d'une entreprise, puisque la relation entre l'actif circulant et le passif circulant est dynamique.

Encadré 2.3 *Changement du besoin en fonds de roulement : un exemple*

Radiocar a remarqué les augmentations suivantes de ses créances clients, stock, comptes fournisseurs et autres comptes du besoin en fonds de roulement.

<i>Créances clients</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>100 000</i>
<i>Stock</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>75 000</i>
<i>Total partiel</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>175 000</i>
<i>Moins : Comptes fournisseurs</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>50 000</i>
<i>Besoin en fonds de roulement net</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>125 000</i>
<i>Autres comptes du besoin en fonds de roulement</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>75 000</i>
<i>Changement net du besoin en fonds de roulement</i>	<i>\$E.-U.</i>	<i>200 000</i>

Actifs immobilisés

Les actifs immobilisés peuvent être corporels, comme une propriété, une usine ou des équipements; ou incorporels, comme des droits, des brevets, des marques commerciales ou un fonds de commerce. Ces actifs sont généralement importants pour le fonctionnement à long terme de votre société. Ils doivent donc être évalués sur une longue période. Ils se caractérisent par la somme requise pour les obtenir.

Avant d'investir dans un actif immobilisé, il est essentiel d'avoir un plan de capacité. Il s'agit d'estimer le taux d'utilisation escompté de l'actif, par exemple dans un processus de production ou de fabrication. Si la capacité générée par l'acquisition d'un actif est excédentaire à la capacité justifiée par la demande de marché, cet actif immobilisé sera sous-utilisé et ne pourra générer le profit attendu.

D'autre part, l'achat d'un actif qui n'assure pas le niveau requis de capacité perpétuera une situation où le niveau de production de l'entreprise est inférieur au seuil de rentabilité. Dans un tel cas, l'entreprise produit toujours à perte.

Tout exercice requérant une projection dans le futur, y compris une estimation de capacité, comporte un risque d'imprécision. C'est une réalité inévitable des évaluations à long terme. On peut tout de même minimiser ces erreurs en associant des méthodes de prévision qualitatives et quantitatives au calcul des projections de ventes. Il est également possible, au lieu d'envisager un investissement important unique, de penser à un investissement par phases, afin de réduire la période sur laquelle les projections doivent être faites et de limiter le risque.

Frais de commercialisation et coussin financier

Les frais de commercialisation (publicité et programmes promotionnels) sont des frais discrétionnaires ou facultatifs. Ces frais ne sont pas indispensables pour les opérations courantes. Ils peuvent être réduits ou éliminés pendant les périodes difficiles sans affecter la performance à court terme ou la survie de l'entreprise.

Le coussin financier, ou réserve pour imprévus, est une somme d'argent mise de côté en prévision de différences possibles entre les prévisions et la réalité. Il est très gênant, par exemple, de ne pas avoir assez d'argent pour payer la part

d'une dette à long terme venant à échéance parce qu'un paiement en espèce que vous attendiez a été reporté de 30 jours. Les réserves financières sont là pour faire face aux situations d'urgence le mieux possible.

Pour prévoir efficacement de tels écarts, il existe des outils précieux comme la technique d'analyse de scénarios (que l'on appelle également analyse par simulation) et les analyses de sensibilité. Les analyses de scénarios étudient plusieurs situations hypothétiques pour déterminer dans quelle mesure des changements de circonstances pourraient affecter la santé et les objectifs de l'entreprise. Les analyses de sensibilité indiquent les variables qui auront le plus grand impact sur la situation financière de l'entreprise. Ces techniques ne sont pas à l'abri des erreurs puisque vous devez faire des prévisions partant d'hypothèses de différentes variables. Des erreurs sur ces hypothèses influenceront les scénarios obtenus.

Chapitre 3

Comprendre les divers instruments financiers

Après avoir estimé vos besoins financiers, il convient de savoir s'il est nécessaire de souscrire un financement à court ou long terme afin de pouvoir déterminer la source de financement et les instruments financiers les plus appropriés. Il existe des sources de financement formelles et informelles. Les prêteurs sur gages, les amis et les proches participent aux sources informelles de financement. Quant aux sources formelles, celles-ci incluent les institutions bancaires, les sources de fonds propres telles que les marchés boursiers, les sociétés de capital de risque et les investisseurs privés, les crédits commerciaux accordés habituellement par les fournisseurs ou les acheteurs, ainsi que les subventions et aides financières du gouvernement. Une PME peut également disposer d'un éventail d'instruments financiers.

Principales différences entre transactions nationales et internationales

Ce chapitre traite de divers instruments de financement pour les transactions nationales et internationales. Cependant, avant de considérer les instruments disponibles, il est important de souligner le fait que les transactions nationales et internationales diffèrent à bien des égards. Les transactions internationales comportent des risques que l'on ne retrouve pas dans les transactions nationales. Les réalités des échanges transfrontaliers rendent les aspects d'une transaction commerciale plus complexes.

Ces difficultés se posent dès les premières étapes d'un nouveau projet à l'étranger lorsqu'une entreprise réalise une analyse de marché, des études de faisabilité et des initiatives sur le marché visé. Les obstacles propres au commerce international incluent des frais de voyage plus élevés, les difficultés liées au lancement d'activités dans un nouvel environnement et la nécessité d'être efficace dans différents cadres d'affaires. La liste des difficultés s'allonge lorsque des entreprises doivent ensuite mener les vérifications d'usage sur les associés éventuels – les données financières et commerciales sont souvent inexistantes (ou peu fiables), et qu'elles évaluent différents modes de résolution de conflits, y compris le recours contre un associé étranger, lequel peut s'avérer onéreux et complexe.

Les projets de commercialisation à l'étranger font face à des problèmes à l'échelle du pays, comme l'instabilité politique, l'exposition aux risques de fluctuations du taux de change, les problèmes liés à la logistique et le transport des marchandises vers les marchés étrangers. La liste des difficultés qui différencient les activités commerciales nationales et internationales est longue et variée, et les obstacles à surmonter varient selon les marchés.

Ce sont ces mêmes tâches et difficultés qui influencent la rentabilité pour des entreprises internationales prospères et dotées d'une bonne gestion. Ces facteurs tendent également à décourager les entreprises qui évitent les risques ou qui sont conventionnelles et peuvent, par conséquent, réduire la concurrence sur certains marchés. En se dirigeant vers les marchés internationaux, les entreprises changent, pour le moins, de paysage concurrentiel.

Les transactions de commerce international comportent des risques et des difficultés uniques. Les PME doivent tenir compte des fluctuations du taux de change dans les prévisions des ventes et des bénéfices. Selon le choix de la devise de la transaction entre acheteur et vendeur, les fluctuations du taux de change peuvent influencer la rentabilité de l'échange commercial. Si votre entreprise exporte plus qu'elle n'importe, vous tirez bénéfice de la dépréciation de votre devise par rapport à la devise du marché où vous exportez, car vous devenez plus concurrentiel à l'étranger par suite d'une réduction de prix, tout en obtenant davantage d'espèces des ventes internationales après conversion en devise nationale des recettes obtenues en devises étrangères. En tant qu'importateur net, vous serez probablement avantagé par une appréciation de la devise nationale, car vous débourserez moins pour acheter les mêmes quantités de produits étrangers.

Le commerce international comporte des éléments moins tangibles, mais qui sont tout aussi importants sinon plus. Ainsi, les transactions internationales exigent la création, l'approfondissement et la gestion continue de relations commerciales à distance. Il y a moins de contacts personnels que lors des démarches commerciales effectuées au pays. Les transactions internationales sont généralement plus risquées que les transactions intérieures, car les liens entre personnes du même pays contribuent à établir la confiance mutuelle, à diminuer le nombre d'inconnues et à réduire le risque lié aux transactions commerciales. Les avancées dans le domaine des technologies de communication ont amoindri cet obstacle jusqu'à un certain point, mais il est encore bien présent, en particulier lorsque l'un ou l'autre des partenaires commerciaux ou les deux sont issus de cultures où les liens personnels sont plus importants que les engagements contractuels. Sur les marchés en développement et émergents, les technologies de l'information et de la communication peuvent ne pas s'avérer aussi efficaces dans le maintien et la gestion des relations à distance.

Les conflits découlant de transactions nationales sont généralement plus facilement résolus que ceux provenant de transactions à l'étranger. Les premiers peuvent normalement être plus facilement plaidés dans les cours et tribunaux locaux. Dans les conflits de commerce international, à moins que les parties aient convenu au préalable quelles juridictions seront compétentes pour le litige concerné, des questions de juridiction complexes et du choix des législations peuvent surgir prolongeant la résolution du litige. Même le choix des modes non juridiques de résolution de conflits, comme l'arbitrage, est rendu encore plus complexe dès qu'interviennent des aspects internationaux.

L'éloignement géographique des parties et la durée du délai de paiement peuvent affecter les besoins de financement de la société participant à des transactions internationales. Des délais de paiement plus longs sont nécessaires en raison de longues périodes de transport de marchandises et le temps requis pour remplir toute la documentation normalement exigée avec les expéditions internationales. En outre, la pression croissante exercée par les grands détaillants sur les petits fournisseurs et exportateurs les oblige à prolonger des délais déjà gênants, et à accepter un règlement aux conditions

de compte ouvert. Cette situation réduit les liquidités de bon nombre de PME exportatrices.

Outre des différences de niveau de risque et de conditions de financement, les sources de financement peuvent également varier selon qu'il s'agisse de transactions internationales ou nationales. Les transactions internationales sont en général plus risquées, mais les établissements financiers qui sont davantage orientés vers les marchés étrangers peuvent s'y intéresser. Certains d'entre eux, comme les agences de crédit à l'exportation ou les sociétés d'assurance à l'exportation, sont particulièrement adaptés aux sociétés qui ont des activités commerciales à l'étranger. Ces sociétés spécialisées et ces fournisseurs de service sont traités dans ce chapitre.

Nous décrivons également les modalités de paiement les plus généralement utilisées et les types de facilités de crédit à court terme les mieux adaptés pour chaque méthode. Ces dernières sont généralement applicables tant pour des transactions nationales qu'internationales. Les entreprises ne peuvent accéder à toutes ces méthodes pour tous les pays en voie de développement dans la mesure où le cadre juridique destiné aux transactions financières particulières n'existe pas encore ou en raison du fait que les établissements financiers ne sont pas encore dotés de la technologie nécessaire. Le traitement de ce sujet sert ici uniquement de guide des diverses possibilités de financement.

Diverses transactions de financement

Crédit commercial, billets à ordre et lettres de change

Dans la plupart des entreprises, les marchandises et les services sont facturés par le vendeur et payés par l'acheteur à la fin du mois ou dans un délai de 30, 60 ou 90 jours, ou davantage. La forme la plus courante de crédit est le compte client qui consiste à accorder à l'acheteur un délai entre la date de livraison et la réception effective du paiement. Le crédit commercial, comme son nom l'indique, consiste en un service basé sur un accord préalable entre l'acheteur et le vendeur. Il s'agit de la méthode la plus simple et la plus rapide de conclure un accord et est souvent celle qui est la moins onéreuse pour l'acheteur.

Le crédit commercial ne comprend généralement pas la mise en gage des capitaux comme sécurité ou la rédaction de documents à portée juridique. Il repose sur des pratiques commerciales et sur la confiance entre les parties. L'octroi de crédit, y compris les conditions de vente, représente souvent un élément important du processus de vente, car la possibilité d'échelonner le paiement peut rendre un produit ou un service plus attrayant qu'un autre, même s'ils sont identiques. L'importance concurrentielle du crédit commercial est encore plus marquée dans les transactions internationales, où des modalités intéressantes de financement déterminent souvent la conclusion ou non d'une vente internationale.

Un principal fondamental en finance veut que tout emprunt comporte des coûts. Généralement, quand un crédit est octroyé, une compensation au prêteur est prévue (un coût, du point de vue de l'emprunteur) sous forme d'intérêt, ou éventuellement par un accord d'approvisionnement exclusif. Les

fournisseurs peuvent offrir un escompte sur le montant de la facture pour un paiement anticipé; l'acheteur renonçant à l'escompte et payant intérêt sur la quantité due au cas où la prorogation des conditions de paiement serait accordée au besoin.

Au lieu de régler par chèque ou par virement bancaire, l'acheteur, avec le consentement du vendeur, peut émettre un billet à ordre ou un chèque postdaté. Un billet à ordre est un contrat où l'une des parties (l'acheteur ou l'émetteur) fait une promesse écrite non conditionnée par le versement d'une somme d'argent à l'autre partie (l'acheteur ou le bénéficiaire), à une date déterminée ou à convenir ou à la demande du bénéficiaire, en vertu de conditions particulières. Les billets à ordre diffèrent des reconnaissances de dette du fait qu'ils contiennent une promesse spécifique de paiement plutôt qu'une simple reconnaissance de dette.

Si le vendeur et l'acheteur se connaissent moins bien ou lorsque le vendeur est moins certain de la solvabilité de l'acheteur, le vendeur peut préférer émettre une lettre de change¹⁰ au profit de l'acheteur. La lettre de change mentionne une date de paiement et, si le vendeur l'exige, celle-ci peut devoir être garantie par la banque de l'acheteur sous forme d'un aval¹¹.

Avances et acomptes reçus

Vos clients peuvent constituer une source de financement. La dynamique concurrentielle peut vous fournir la capacité d'obtenir un acompte de vos clients. Si votre produit ou service représente un besoin urgent, des possibilités de financement en votre faveur – y compris une avance de fonds – peuvent être négociées.

Même s'il est peu recommandé de révéler à vos clients que vous manquez de fonds ou que vous éprouvez des difficultés financières, il existe des manières de communiquer aux acheteurs que des conditions favorables de financement sont nécessaires afin de faciliter la synchronisation des achats d'intrants de production et ultimement la livraison des marchandises dans les délais prévus. Ce genre de transaction n'est possible qu'avec une confiance à toute épreuve entre les parties. En contrepartie du versement d'un acompte, les acheteurs sont en droit d'exiger un meilleur prix.

Ententes avec les petites exploitations

Un accord d'approvisionnement avec les petites exploitations est un partenariat entre des cultivateurs ou des propriétaires terriens et une entreprise de transformation commerciale de produits agricoles. Les partenariats avec des petites exploitations varient considérablement selon l'étendue du partage des intrants, des coûts, des risques et des bénéfices entre les cultivateurs/propriétaires terriens et les entreprises. Les partenariats peuvent être à court ou long terme (par exemple 40 ans), et peuvent offrir uniquement des avantages financiers

10 Une lettre de change est un écrit par lequel une personne (par exemple le vendeur) donne l'ordre sans condition à une autre personne (par exemple un acheteur), de verser une somme d'argent, sur demande ou à une date ultérieure, à une troisième personne désignée, ou au porteur.

11 Un aval est une forme de garantie pour une lettre de change.

aux cultivateurs ou bien offrir une vaste gamme d'avantages. Les cultivateurs peuvent agir individuellement ou au sein d'un groupe en partenariat avec une entreprise. Ils utilisent des terres privées ou communales. En général, les conditions particulières des partenariats de petites exploitations font partie de contrats officiels.

Les partenariats avec des petites exploitations peuvent comprendre des accords de coentreprise ou des contrats d'exploitation. Dans le cadre de partenariats conventionnels de petite exploitation, le propriétaire terrien est tenu par contrat de vendre sa récolte à l'entreprise. En vertu du contrat, l'entreprise peut fournir les matières premières (l'engrais et les semences) ou du soutien technique au cultivateur tout assurant l'achat du produit. Un exemple d'un tel accord est fourni dans le l'encadré 3.1.

Encadré 3.1 Exemple d'entente de petite exploitation

Un fabricant de papier établi en Asie tire sa pâte à papier des forêts de concession. Tandis que les forêts s'épuisaient, la société a mis sur pied un partenariat d'exploitation pour les propriétaires terriens locaux afin de chercher des ressources additionnelles de plantation pour fournir en partie le bois de papeterie. Les motivations de la société étaient fondées sur la possibilité de renforcer ses relations avec les collectivités locales à travers la distribution des bénéfices.

La société a commencé à encourager les exploitants à adopter une rotation de huit ans des plantations d'arbres pour le bois de papeterie sur des terres à potentiel marginal. Dans le cadre du partenariat d'exploitation, elle a consenti à fournir du matériel de reproduction et des conseils techniques aux planteurs. Elle assure également un marché pour le produit à un prix minimum garanti. La société a construit les infrastructures routières nécessaires ainsi que des services-conseils. En échange, les planteurs ont accepté d'accorder à la société le droit de premier refus sur les arbres récoltés.

Escompte sur effets de commerce

De nombreux types d'effets de commerce et de titres financiers sont négociables – c'est-à-dire qu'ils peuvent être vendus sur le marché. Ce mécanisme est souvent essentiel à la gestion efficace des activités commerciales, au plan national et international.

Si, en tant que vendeur, vous accordez un crédit aux clients (par un délai de paiement négocié), mais que vous avez besoin de liquidités pour financer vos activités commerciales, vous pouvez vendre ces factures, billets à ordre, chèques postdatés ou lettres de change escomptées à une maison de réescompte ou à une banque pour liquidités, tout en continuant à leur offrir des facilités de crédit. La banque ou la maison de réescompte verse un montant inférieur à la valeur nominale de l'instrument, pour recouvrer auprès des clients finaux la totalité de la somme à l'échéance, conservant la différence en contrepartie des sommes avancées aux fournisseurs.

Le taux d'escompte diffère d'une banque à l'autre et dépend de facteurs comme le montant de la facture, la solvabilité de vos clients, la durée de la période de crédit, etc. C'est pourquoi il est important que les fournisseurs n'accordent un crédit qu'aux clients solvables. L'escompteur devient le propriétaire du recevable, du billet à ordre ou de la lettre de change. Si l'escompteur prend la pleine responsabilité du recouvrement (y compris le risque de non-paiement),

vos recevables sont escomptés sans garantie. Par contre, en cas de non-paiement du débiteur l'escompteur pourrait demander de se faire rembourser, le recevable étant alors escompté avec garantie. L'escompte sous garantie sera généralement moins élevé, car l'escompteur dispose de garanties additionnelles de recouvrement des fonds en cas de conflit de non-paiement des clients.

L'escompte des comptes clients est un moyen souple, rapide, simple, ne nécessitant pas de garanties ou de documents juridiques particuliers. Cependant, l'inconvénient potentiel est le coût élevé du taux d'escompte. Dans certaines régions, l'escompte peut s'élever à hauteur de 20% à 30% de la valeur des factures, en particulier pour l'escompte sans garantie.

Prêts à terme

Au lieu d'obtenir le crédit commercial ou d'escompter des sommes à recevoir, l'entreprise peut décider de rechercher des sources durables de crédit extérieur de plus long terme. C'est particulièrement vrai si, dans le cadre de vos activités normales, les entrées et sorties de fonds ne sont pas synchronisées, laissant votre entreprise sans encaisse dans certaines périodes de l'année.

Si l'état général de vos résultats et de vos revenus est satisfaisant, vous pourrez demander aux banques, aux maisons de réescompte ou à d'autres établissements financiers (décrites au chapitre 4) de vous accorder un prêt à court terme. La banque peut octroyer un découvert bancaire permettant de puiser des fonds du compte d'affaires dont le solde débiteur dans une certaine limite autorisée par la banque. Les frais des facilités de caisse sont toutefois très élevés. Cette facilité a cependant pour avantage de calculer les frais uniquement sur les montants que vous décidez de retirer. Contrairement au crédit commercial et à l'escompte des effets de commerce, certaines garanties et d'autres documents juridiques (contrats, obligations) pourraient être exigés. Typiquement, les banques exigeront un dépôt minimum au compte à découvert pour une période donnée, et pourront exiger que l'entièreté du découvert soit réglée une fois par mois (le découvert doit seulement être remboursé durant la nuit, les fonds étant rendus accessibles à nouveau le jour suivant). Il y a plusieurs variantes, mais ce type de service est offert pour être utilisé à court terme et les prêteurs utilisent les rentrées régulières de fonds au compte comme outil de gestion du risque.

Les banques et d'autres établissements peuvent offrir d'autres types de facilité de crédit à court terme. Toutefois, fondamentalement, ces facilités de crédit consistent en un ou plusieurs déboursements du prêteur avec un échéancier de remboursement fixe ou variable au cours de l'année (mensuel, trimestriel, paiement à la fin de la période, etc.). Des garanties sont toujours exigées, ainsi que les documents juridiques.

Que ce soit pour un compte à découvert ou d'autres prêts à court terme, les prêteurs peuvent offrir une facilité de crédit renouvelable. Une ligne de crédit renouvelable est une autorisation de la banque de prolonger ou de reconduire un prêt – avec ou sans changements de son niveau ou limites – avec peu ou pas du tout de modifications des garanties ou des contrats.

Crédit-bail

Le crédit-bail est une transaction par laquelle une société a accès à certains types d'actif fixe (par exemple, des biens immobiliers, de l'équipement, des machines) laquelle doit s'acquitter d'une série de paiements contractuels, périodiques, déductibles de l'impôt. Le locataire est celui qui utilise les services ou les actifs du contrat de crédit-bail et le bailleur est le propriétaire des actifs. La relation entre le bailleur et le locataire peut avoir lieu pendant une période fixe ou indéfinie (appelé la durée du bail). Le paiement du bail est alors considéré comme un loyer.

Pour les PME qui ne possèdent pas assez de fonds propres pour acheter directement des actifs d'entreprise comme de l'équipement industriel ou des locaux de production, le crédit-bail est une option intéressante qui simplifie la gestion du capital. Dans certains cas, il est le seul choix réalisable, donnant accès aux actifs essentiels à la production et permettant de limiter les engagements financiers. Le crédit-bail est une formule plus souple lorsqu'une entreprise désire déménager sa production ou moderniser ses équipements. Le locataire a le choix de ne pas reconduire le bail à l'échéance.

Dans plusieurs régimes fiscaux, le crédit-bail profite d'un traitement de faveur. Une planification fiscale efficace est une composante importante de la planification et de la gestion financière, quoique souvent négligée. À des fins fiscales, les paiements de bail sont considérés comme dépenses, qui peuvent être mises en contrepartie des revenus. La valeur des biens immobilisés étant fluctuante, le crédit-bail transfère le risque vers le bailleur, car il est celui qui détient les actifs. D'autre part, en particulier dans le cas des marchés immobiliers, si la valeur des propriétés connaît une croissance constante, l'entreprise qui dépend du crédit-bail pour ses locaux renonce forcément aux plus-values immobilières. L'incertitude du montant du loyer à l'échéance du bail est un autre inconvénient du crédit-bail lorsque l'entreprise doit le renouveler. Les bailleurs pourraient exiger un taux plus élevé, surtout s'ils s'aperçoivent qu'ils ont le dessus dans les négociations, par exemple, lorsque la valeur de l'entreprise est liée à l'utilisation d'actifs particuliers.

Aides et subventions

Beaucoup de gouvernements assurent un financement pour soutenir l'expansion, la recherche et développement, les initiatives de formation, ainsi que l'acquisition ou la modernisation des actifs de l'entreprise. Ce type d'aide est souvent offert aux PME. Le soutien gouvernemental peut être en espèces, ou sous forme d'aide à la recherche d'investisseurs ou d'assistance technique donnée par des experts.

Dans beaucoup de pays en voie de développement, l'octroi d'aides gouvernementales et de subventions dépendra de la priorité du secteur dans lequel l'entreprise œuvre (c.-à-d. un secteur économique fortement lié aux autres secteurs de l'économie générateur d'emplois, et doté d'un potentiel d'exportation, etc.). L'aide dépendra parfois de l'endroit selon qu'il soit en milieu urbain ou rural. Pour demander une subvention, il est donc important de présenter des projets d'intérêt. La synchronisation est également importante, car certains programmes d'aide ont une durée limitée ou viennent à terme lorsque l'ensemble des fonds a été engagé et déboursé.

Les subventions ont également pour inconvénient de joindre des conditions auxquelles le demandeur doit se conformer. Les exigences d'audit des

organismes de subvention peuvent également s'avérer contraignantes. Les montants de subvention sont souvent insuffisants pour couvrir tous les coûts des projets ou des initiatives de l'entreprise et des contributions équivalentes des demandeurs sont habituellement exigées.

Financement par augmentation de capital (émission d'actions, capital de risque et investisseurs privés)

Pour se financer, les PME peuvent aussi lever des capitaux propres. Le capital social d'une société est constitué d'actions ordinaires, donnant le droit aux détenteurs de recevoir la totalité des bénéfices distribués selon une procédure de priorité des paiements¹². Le capital social peut être augmenté en réinvestissant les bénéfices non distribués ou par une émission publique d'actions. Pour plusieurs raisons, les émissions par offre publique sont cependant difficiles d'accès pour des PME. Elles peuvent être complexes, longues et coûteuses à réaliser. Les critères d'inscription aux bourses des valeurs peuvent en décourager plusieurs.

Pour inscrire ses actions en bourse, la société doit présenter des états financiers détaillés. Le maintien du cours des actions est une tâche exigeante pour les PME de même que le respect permanent des conditions minimales du maintien de la cotation en bourse. Les marchés financiers sont impitoyables; très souvent, les réalisations de l'entreprise – même si elle est rentable et génère des rendements stables – sont secondaires aux attentes à court terme du marché. L'accès des PME aux prêts est restreint en raison du manque de transparence des rapports financiers des PME et de l'insuffisance d'actifs pouvant être affectés en garantie. Ces mêmes problèmes les empêchent également d'accéder au financement par émission d'actions sur les bourses de valeurs publiques.

Il y a, cependant, des investisseurs privés qui sont prêts à risquer des fonds propres dans des entreprises et des projets particuliers. Ce capital de risque provient habituellement de sociétés de capital de risque et des investisseurs privés. Ces deux types d'investisseurs investissent des fonds, non pas sous forme de prêt, mais en échange d'actions (capitaux propres) de l'entreprise. Ces investisseurs exigent souvent d'exercer un droit de regard important dans la gestion de l'entreprise de même que dans l'orientation stratégique. Il est courant que ces investisseurs demandent de siéger au conseil d'administration. Ils exigent des taux de rendement plus élevés pour compenser les plus hauts risques de ce type de financement.

Le rendement peut être généré par les activités courantes, ou lorsque les investisseurs retirent leur mise en vendant leur participation. Aussi, leur bénéfice dépend fortement de la croissance de la PME et de son succès. C'est ce qui explique pourquoi les sociétés en capital de risque et les investisseurs privés ne souhaitent investir que dans des entreprises avec des perspectives élevées de croissance et des gestionnaires expérimentés et avec des projets ambitieux.

Typiquement, les sociétés de capital de risque investissent de fortes sommes à long terme, alors que les investisseurs privés se spécialisent dans les investissements de moyenne envergure. En général, les investisseurs privés désirent participer activement à la gestion sans forcément s'impliquer dans les décisions quotidiennes de gestion. Si le dirigeant de PME est ouvert à ce type d'arrangement, la relation de l'entreprise avec l'investisseur potentiel doté de

¹² Les actionnaires ordinaires reçoivent habituellement des dividendes après que les créanciers et les détenteurs des obligations et des actions privilégiées aient été payés.

compétences adéquates peut renforcer les capacités de l'entreprise, par exemple, en offrant son expérience de commercialisation et de ventes. L'encadré 3.2 fournit quelques exemples de ces formes innovatrices de financement sur fonds propres.

Encadré 3.2 Modèles d'affaires d'innovateurs choisis

Agora Partnership (US)

Agora joint à ses activités sans but lucratif des services consultatifs au placement privé à des fins commerciales dans des entreprises. Pour ses services consultatifs, Agora s'associe avec des centres universitaires spécialisés en gestion aux États-Unis ou au Nicaragua (où elle est active) en affectant une équipe d'étudiants universitaires à des dirigeants d'entreprises à haut potentiel de croissance, mais dirigés comme des petites exploitations. L'entrepreneur est choisi en fonction de la qualité de son plan d'affaires, de la viabilité des produits, des occasions financières, de la valeur sociale et environnementale des projets et de l'équipe de gestion. Le concept est d'assigner des étudiants universitaires pour aider les entrepreneurs à analyser leurs contraintes de croissance ainsi qu'à les aider à résoudre des problèmes de stratégie ou de commercialisation. En plus des services de consultation par les étudiants, Agora Venture assure le financement des projets les plus méritoires qui requièrent des investissements de \$E.-U. 25 000 à \$E.-U. 250 000. Les entreprises bénéficiant du financement sont suivies de près et continuent à recevoir de l'aide sous forme de formations et de soutien technique.

Business Partners of South Africa

Business Partners of South Africa (BP) associe l'assistance technique avec une variété d'instruments de capitaux propres et de quasi-équité qui lui permet de récolter la plus-value de ses investissements et d'offrir aux emprunteurs des remboursements initiaux inférieurs sur leur financement. La valeur de ses placements individuels oscille entre \$E.-U. 50 000 et \$E.-U. 1 million. BP a utilisé avec succès des programmes de prêts et de redevances qui permettent des conditions de remboursement plus favorables pour les premiers mois des emprunts, après quoi le programme de partage des redevances entre en vigueur. Le taux de rendement interne qu'un prêt de première qualité produirait est comparé avec la capacité réelle de payer de l'entreprise; la différence étant alors couverte par un accord de partage des revenus jusqu'à ce que l'écart disparaisse. Dans quelques cas, BP utilise un modèle prêt/redevance/participation au capital, cette dernière variant entre 25% et 35%. BP assure également le soutien et l'aide technique qui est facturée, mais subventionnée.

SME Bank of Thailand

La SME Bank of Thailand offre à ses clients un programme de diagnostic entrepreneurial appelé SHINDAN. Le programme vise à aider de petites entreprises à améliorer leurs exploitations. Dans le cadre du programme, les entreprises vérifieront la qualité et l'efficacité de leurs processus d'affaires. Comme service de consultation et de diagnostic, le programme SHINDAN aide les clients PME à comprendre et anticiper les problèmes de leurs entreprises, à trouver d'éventuelles solutions et à proposer des projets à la banque et ses associés. Les secteurs du diagnostic comprennent la commercialisation, la production, les finances, la comptabilité et les ressources humaines. Le service de diagnostic d'entreprise est fourni gratuitement.

Banque de développement du Canada

La banque de développement du Canada (BDC) offre des outils de financement en ligne aux PME, par exemple, pour le lancement d'entreprise, la modernisation ou le remplacement des équipements, l'achat de nouveaux locaux de production ou l'augmentation du fonds de roulement. Le site de financement en ligne de la BDC guide les entreprises intéressées à emprunter tout le long du cycle de financement. L'emprunteur potentiel commence par remplir un formulaire de demande tout en soumettant un plan d'affaires à l'aide des modèles types fournis en ligne. Le financement proposé est basé sur les besoins du demandeur, ses ressources et la viabilité de projet. Le site web fournit également un volet diagnostique qui évalue l'état de préparation entrepreneuriale du gestionnaire qui consulte le site en ligne. Les services-conseils de planification stratégique sont offerts en tandem avec le financement ainsi que les études de marché, la gestion des ressources humaines, l'amélioration de l'efficacité et l'innovation, et d'autres services. BDC procure également un service-conseil post prêt appelé Guide de continuité d'affaires pour s'assurer que l'entreprise survive aux périodes difficiles après l'échéance du prêt.

Source : Yago, Roveda, et White (2007); www.smebank.co.th.

Financement des transactions internationales

Dans cette section nous considérons comment les exportateurs se font normalement payer, comment les importateurs règlent leurs transactions internationales et quelles options de financement et possibilités d'atténuation de risque sont offertes aux commerçants traitant avec l'étranger.

Méthodes de paiement en commerce international

Les importateurs et les exportateurs doivent habituellement recourir pour commercer à des mécanismes de paiement et de financement, passant par des intermédiaires comme les banques ou les établissements financiers spécialisés qui permettent de garantir le paiement aux exportateurs et la livraison des produits aux importateurs. Les exportateurs et les importateurs peuvent également traiter sans intermédiaire, par exemple par des avances ou des crédits commerciaux (compte ouvert). Ces méthodes directes, cependant, sont généralement employées uniquement après que des relations commerciales répétées et stables aient été établies entre les vendeurs et les acheteurs. Typiquement, l'utilisation de ces méthodes exige également un certain niveau de tolérance aux risques liés au commerce avec un pays ou une région en particulier. Les meilleures relations commerciales fondées sur la confiance offrent peu de garanties si la violence éclate dans le pays du partenaire commercial ou si l'économie est affectée en raison d'une dévaluation soudaine de la devise.

Les mécanismes de financement du commerce extérieur assurent diverses formes et degrés d'appui dans quatre fonctions :

- La facilitation de paiement, permettant le paiement sécuritaire et dans les délais d'un pays à l'autre, par exemple par des méthodes éprouvées de communication comme le standard SWIFT (un système sécuritaire de transmission de messages interbancaires utilisés pour transférer des effets bancaires comme des lettres de crédit, et même des paiements entre les établissements financiers).
- Le financement d'une ou de plusieurs parties dans une transaction commerciale (importateurs, exportateurs ou une des banques).
- L'atténuation du risque soit directement par les mécanismes normaux de financement de commerce extérieur ou bien indirectement par des produits d'assurance ou de garantie conçus pour satisfaire les besoins des importateurs et des exportateurs.
- La production de renseignements du mouvement des marchandises ou du statut des mouvements financiers qui y sont liés.

La section suivante décrit le financement d'échanges commerciaux internationaux sur le plan des méthodes de paiement, mais il est préférable d'évaluer chaque méthode en tenant compte des caractéristiques et des attributs selon les quatre volets décrits ci-dessus.

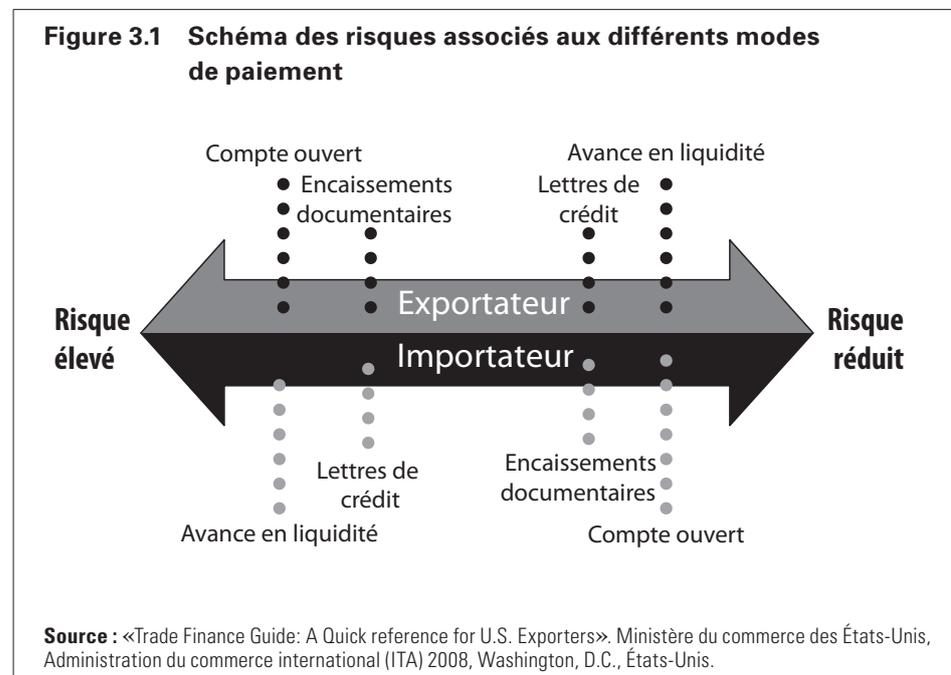
Les entreprises qui commercent à l'étranger disposent de quatre modes de paiement : les avances en liquide, les lettres de crédit (L/C), l'encaissement documentaire et les comptes ouverts. Comme décrits ci-dessous, ces modes de paiement ont leurs propres mérites et inconvénients du point de vue de l'exportateur ou de

l'importateur. Chaque méthode peut être évaluée selon qu'elle protège les intérêts de l'importateur, de l'exportateur ou des deux partenaires commerciaux.

Ainsi, un exportateur verra les avances en liquide comme le mode de paiement le plus sécuritaire, suivi des lettres de crédits ou des crédits documentaires, de l'encaissement documentaire et du compte ouvert par ordre de préférence. Un exportateur ne risque pratiquement rien avec les avances en liquide tandis que l'importateur prend tout le risque (c.-à-d. qu'il risque de ne pas recevoir le produit commandé et payé d'avance).

En revanche, dans des dispositions de compte ouvert, l'exportateur prend tout le risque, car il est responsable de la livraison du produit à l'importateur et doit attendre une certaine période avant d'être rémunéré. L'exportateur fait face au risque de défaut de paiement de la part de l'acheteur. Par contre, l'importateur verra les avances en liquide comme le mode le plus risqué de paiement et le compte ouvert comme le plus sûr. Dans le premier mode de paiement, l'importateur risque de ne pas recevoir les marchandises de l'exportateur et de ne pas récupérer son paiement anticipé. Alors que dans la transaction en compte ouvert ce sont les intérêts de l'importateur qui sont les plus protégés. Le Tableau 3.1 récapitule les risques relatifs de chaque mode de paiement.

Les quatre modes de paiement ont des répercussions sur la gestion de la trésorerie des exportateurs et des importateurs. Les exportateurs sont payés en espèces dès le début du cycle commercial par l'avance en liquide, alors qu'en mode de compte ouvert leur capital est immobilisé pour de plus longues périodes. L'inverse est vrai pour les importateurs : avec les avances en liquidité ils doivent déboursier les montants dus dès le début tandis que dans un système de compte ouvert leurs paiements sont effectués plus tard.



Avance en liquidité ou acompte client

Lorsqu'un vendeur n'est pas sûr de la solvabilité d'un acheteur, ou si d'autres circonstances comme l'instabilité politique dans le pays de l'acheteur viennent

jeter des doutes sur la certitude du règlement du compte, l'avance en liquidité est une méthode sûre et sécuritaire. L'avance en liquidité est un service par lequel le plein montant de la facture est réglé avant l'expédition des marchandises. Il est idéal pour des entreprises dont les activités sont centrées sur l'Internet.

Par ce mode de paiement, l'exportateur ne s'expose à pratiquement aucun risque. Tout le fardeau du risque est supporté par l'importateur puisque le paiement est effectué avant expédition, éliminant le risque de non-paiement. L'acheteur peut employer le virement bancaire, la carte de crédit ou le chèque pour régler la commande d'avance. Le paiement par chèque est moins attrayant pour l'exportateur, car son encaissement peut prendre plusieurs semaines voire des mois particulièrement s'il est tiré à partir d'un compte de banque étranger, ce qui va à l'encontre du désir de recevoir le paiement avant expédition. Il y a également un risque que le chèque de l'acheteur soit rejeté pour insuffisance de fonds. L'avance en liquidité protège l'exportateur de ces aléas et améliore son ratio de liquidité générale. Le paiement anticipé peut être utilisé à l'achat des composants ou à la production des marchandises vendues à l'étranger.

L'avance en liquidité favorise l'exportateur, mais ce mode de paiement est beaucoup moins intéressant pour l'acheteur. En premier lieu, il peut créer des problèmes de trésorerie aux acheteurs. En second lieu, le risque est toujours présent que les marchandises commandées par l'acheteur ne soient pas livrées ou bien qu'elles arrivent en retard, ou qu'elles ne répondent pas à la qualité convenue ou aux caractéristiques techniques. Ainsi, à moins que les marchandises exportées soient relativement uniques ou fabriquées sur mesure pour le client, la concurrence sur le marché empêche beaucoup d'exportateurs d'exiger une avance en liquidité de peur de perdre des commandes en raison de meilleures conditions de paiements offertes par d'autres fournisseurs.

Crédit documentaire

Les crédits documentaires, généralement connus sous le nom de lettres de crédit (L/C), sont des instruments qui représentent un engagement indépendant – typiquement par une banque – que le paiement à l'exportateur sera effectué au nom d'un client (l'importateur), à condition que les dispositions décrites dans la lettre de crédit soient entièrement satisfaites. Il est recommandé d'utiliser les lettres de crédit lorsque les relations commerciales sont récentes ou moins établies, car la banque de l'acheteur sert alors de garantie tant pour les exportateurs (réalisation du paiement) que pour les importateurs (respect des modalités du contrat).

Bien que l'importateur soit un client de la banque émettrice de la lettre de crédit, l'engagement de paiement est indépendant. Pour conserver sa crédibilité sur les marchés internationaux, il est de l'intérêt de la banque d'honorer la promesse de paiement. En pratique, il est possible que la banque de l'importateur ait tendance à interpréter l'issue d'une transaction en faveur de son client. Par conséquent, l'exportateur devrait s'assurer de la crédibilité et de la réputation de l'établissement financier émettant la lettre de crédit.

Avec les lettres de crédit, il est essentiel de vérifier la réputation de solvabilité et de stabilité de la banque émettrice. La figure 3.2 montre comment les établissements financiers jouent leur rôle d'intermédiaire entre l'exportateur et l'importateur. La lettre de crédit a pour effet de remplacer la promesse de paiement de l'importateur (et du même trait sa solvabilité) par celle de

la banque l'ayant émis. C'est ce à quoi est fait référence lorsqu'est évoquée l'amélioration de la qualité d'une créance, car elle améliore le profil de crédit et de risque de la transaction.

La transaction habituelle de lettre de crédit peut se récapituler comme suit: 1) un exportateur et un importateur concluent un accord de vente; 2) l'importateur (acheteur) sollicite une lettre de crédit auprès d'une banque (appelée la banque émettrice); 3) la banque émettrice évalue la solvabilité de l'importateur, approuve la demande puis fait suivre les documents de la lettre de crédit à une banque du pays de l'exportateur (vendeur) (appelé la banque notificatrice ou de confirmation); 4) la banque notificatrice confirme que la lettre de crédit est en règle; 5) après confirmation de la lettre de crédit, l'exportateur procède à l'expédition des marchandises; 6) l'exportateur soumet les documents d'expédition¹³ à l'examen de la banque notificatrice avant le paiement; 7) la banque notificatrice examine les documents pour vérifier la conformité aux conditions de la lettre de crédit, puis transmet les documents à la banque émettrice; 8) l'importateur paye la banque émettrice; 9) la banque émettrice remet les documents afin que l'importateur puisse réclamer les marchandises; 10) la banque émettrice libère les fonds à la banque notificatrice; 11) la banque notificatrice libère les fonds à l'exportateur.

Les lettres de crédit sont des instruments polyvalents dotés d'une variété de clauses qui peuvent être ajoutées ou révisées pour s'adapter aux diverses conditions de marché et différents types de transaction. Le cheminement de base d'une transaction de lettre de crédit documentaire la transaction se déroule en trois phases :

- Émission et notification de l'instrument;
- Examen des documents et vérification de conformité;
- Paiement et règlement selon les conditions de la lettre de crédit.

Émission et notification

Un exportateur et un importateur conviennent des conditions d'une transaction de vente et signent un contrat de vente. Un bon de commande est émis. L'importateur (l'acheteur) demande à sa banque d'émettre une L/C (la banque émettrice). Typiquement, l'importateur doit détenir un compte et une ligne de crédit à la banque émettrice qui examine la demande par rapport à l'état de compte (y compris la réputation de solvabilité de l'importateur). La banque émettrice passe également en revue la demande de L/C pour s'assurer que les conditions sont conformes et réalisables, étant donné qu'une fois émise, la L/C devient un engagement de paiement pour la banque émettrice.

Si tout est en règle, la banque approuve la demande, émet la L/C pour ensuite transmettre l'instrument à une banque choisie dans le pays de l'exportateur (vendeur). Généralement, c'est la banque de l'exportateur, appelée la banque notificatrice. Le rôle de la banque notificatrice est d'authentifier la L/C et d'en notifier le bénéficiaire, dans ce cas-ci, l'exportateur. L'authentification par la banque notificatrice consiste à s'assurer de l'origine et de la source de l'instrument, et à vérifier que les documents sont complets et conformes.

¹³ Les documents commerciaux ou d'embarquement comprennent habituellement, entre autres : les factures, les déclarations d'exportation, les connaissements, les certificats d'importation et d'exportation. En pratique, les exigences documentaires dépendent de la perception du risque associé à une entreprise donnée, ou des conditions d'importation dans le pays de l'acheteur.

L'exportateur vérifie que les conditions de la L/C sont telles que convenues, et procède à la préparation de l'expédition selon les conditions de la L/C. Plusieurs instruments sont classés sous la rubrique des crédits documentaires en raison du fait que le respect des conditions de la lettre de crédit est démontré par une série de documents requis pour déclencher le paiement.

Examen des documents

L'exportateur prépare et présente les documents de paiement. Ces documents démontrent que l'exportateur a produit, chargé et expédié les marchandises qui sont hors de son contrôle. Les documents sont typiquement présentés pour vérification à la banque notificatrice, qui, elle l'accepte, est aussi souvent la banque négociatrice¹⁴. Les documents comprennent les factures commerciales et les connaissements – des titres de propriété qui déterminent le droit de jouissance et de propriété des marchandises livrées. Typiquement, l'importateur ne peut pas réclamer les marchandises sans présenter ces documents au service des douanes du port d'arrivée des marchandises.

Règlement

Si tout est en règle et en stricte conformité aux conditions de la L/C telle que confirmée par la banque négociatrice, le paiement peut alors être effectué à l'endroit et à la date prévue par les conditions de L/C. La banque domiciliataire, qui est souvent la banque notificatrice ou négociatrice, libérera les fonds à l'exportateur sur présentation des documents conformes et demandera de se faire rembourser par la banque émettrice. La promesse finale de paiement demeure avec la banque émettrice.

Dans cette transaction, la garantie est fournie à l'importateur et à l'exportateur par les rôles d'intermédiaires joués par les banques émettrices, notificatrices et négociatrices. En effet, le paiement n'est autorisé que lorsque toutes les conditions de la L/C sont validées. De même, les documents ne sont retournés à l'importateur que lorsque le paiement est effectué. Dans le règlement des transactions de L/C, l'exportateur reçoit le paiement (ou une promesse de paiement à une date future convenue), et l'importateur reçoit les documents, qui sont alors présentés pour réclamer les marchandises.

Confirmation de la lettre de crédit

Pouvant être employée au besoin, la confirmation est une caractéristique importante de la L/C. Dans les cas où l'exportateur n'est pas à l'aise avec l'engagement de paiement de la banque émettrice, ou avec la stabilité du pays dans lequel l'importateur réside, l'exportateur peut demander que la L/C soit émise avec une clause de confirmation de l'instrument. Ceci pourrait être jugé nécessaire si la banque émettrice n'a pas de réputation de solvabilité sur les marchés internationaux, si la stabilité politique ou économique du pays d'importation est questionnée, ou si certaines caractéristiques spécifiques du marché ou de la transaction augmentent le risque de défaut de paiement. Même si l'on peut présumer de l'honnêteté et des meilleures intentions de l'importateur, l'imposition soudaine de contrôles des changes peut causer des retards importants ou empêcher le paiement.

Dans ces cas-ci, une L/C peut être confirmée par une autre banque, typiquement au pays de l'exportateur, et le plus couramment la banque notificatrice, et généralement la banque de l'exportateur. Une confirmation est un engagement séparé et indépendant de paiement par la banque notificatrice à l'exportateur.

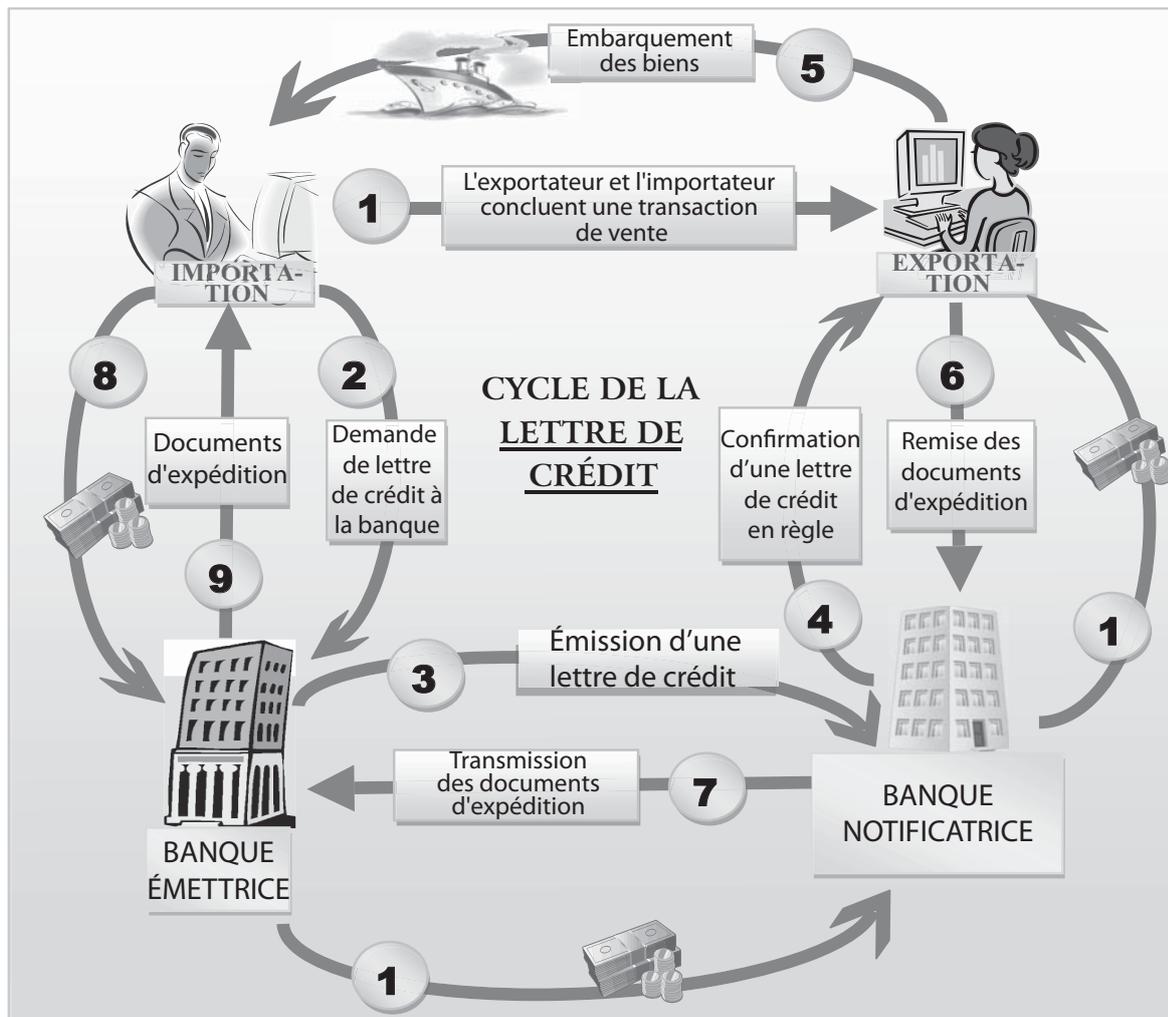
¹⁴ La banque négociatrice est la banque qui reçoit les documents pour les examiner et qui, si ceux-ci sont en règle, autorise le paiement à l'exportateur.

La banque notificatrice doit déterminer si les conditions de la L/C sont acceptables, de même que les risques de défaut de paiement par la banque émettrice y compris le risque lié au pays et s'ils peuvent être atténués par des contrats d'assurance.

L'exportateur peut alors présenter les documents à la banque notificatrice, et les fonds seront entièrement libérés si les documents sont conformes, sans tenir compte de toute clause empêchant la réalisation de l'engagement de paiement qui pourrait autrement exister. La banque notificatrice évalue elle-même et de manière indépendante la conformité des documents et est tenu de régler directement la transaction avec l'exportateur selon les conditions de la L/C.

En confirmant la transaction la banque notificatrice doit prendre un risque financier et est donc en droit d'exiger le paiement d'honoraires. Plus l'évaluation du risque est élevée, soit au niveau du pays d'importation ou de la banque émettrice, plus haute sera la commission de confirmation payée par l'exportateur.

Figure 3.2 Processus de transaction de lettre de crédit



Source : Duval, Y. «Challenges of Research on Trade Finance» Présentation à l'atelier OMC/CESAP/ARTNeT pour le renforcement des capacités de recherche en commerce international (Capacity Building Workshop for Trade Research).

L'encadré 3.3 précise les différents types de transactions de L/C. Il peut y avoir beaucoup d'autres types de transactions faisant appel aux L/C, car elles peuvent être ajustées sur mesure aux risques particuliers de transaction. Cette capacité d'adaptation aux divers contrats commerciaux est l'un des principaux avantages qu'offrent les L/C aux entreprises commerçant à l'étranger. De plus, les L/C sont presque universellement reconnues comme moyen de paiement ou de financement, étant régies par des règles reconnues internationalement publiées à Paris par la Chambre de commerce internationale (ICC). Les règles actuellement en vigueur pour guider l'utilisation et l'interprétation des crédits documentaires sont décrites dans les Règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires (RUU 600), la dernière version des règles originellement publiée dans les années 30. La RUU 600 est très répandue et a influencé de nombreuses juridictions dans le monde entier.

Encadré 3.3 Caractéristiques des lettres de crédit

Une lettre de crédit commercial est un mécanisme de paiement et de financement employé pour faciliter le commerce international. Les L/C peuvent être adaptées aux besoins d'une variété de relations et de contextes commerciaux, par une série de caractéristiques qui peuvent être incluses dans les conditions de l'instrument de L/C.

Lettre de crédit révocable et irrévocable

Une L/C révocable peut être annulée (retirée) ou modifiée pour n'importe quel motif à tout moment par la banque émettrice sans préavis. Une L/C irrévocable ne peut être modifiée ou annulée sauf si la banque émettrice et la banque notificatrice y consentent. Dans la dernière version d'UCP 600, l'ICC a éliminé les L/C révocables.

Lettre de crédit confirmée et non confirmée

Une lettre de crédit est confirmée lorsqu'une autre banque, habituellement localisée dans la même région que l'exportateur, a ajouté son engagement (confirmation, garantie ou garantie de paiement) à celui de la banque émettrice. Une L/C non confirmée est une lettre de crédit où seule la banque émettrice notifie le bénéficiaire sans ajouter sa confirmation. Un exportateur devrait envisager de confirmer une L/C si la réputation de solvabilité de la banque émettrice est inconnue ou si l'acheteur est situé dans un pays où les troubles politiques, l'instabilité économique, la dévaluation de la monnaie ou le contrôle des changes mettent en danger le paiement.

Lettre de crédit normale et négociable

Avec une L/C normale, l'obligation de la banque émettrice d'honorer des traites bancaires se limite au bénéficiaire, et non à d'autres endosseurs, négociateur ou détenteurs de bonne foi des traites. Avec une L/C négociable, la banque émettrice est tenue de payer le bénéficiaire ou toute autre banque nommée par le bénéficiaire.

Limitée ou non limitée

Avec une L/C limitée, seule une banque en particulier, qui est habituellement la banque notificatrice, peut acheter une lettre de change de l'exportateur. Dans le cas d'une L/C non limitée, la banque d'achat n'est pas identifiée. Par conséquent, l'exportateur peut présenter la lettre de change à n'importe quelle banque et recevoir le paiement.

Lettre de change à échéance (usance) ou à vue

Une lettre de change à échéance comporte un engagement de paiement à une date donnée convenue entre l'acheteur et le vendeur. Une lettre de change à échéance doit indiquer, par exemple, que le paiement sera effectué 30 jours après la date d'expédition, ou « à vue » (60 jours après « examen » des documents et vérification de conformité par la banque). Une lettre de change « à vue » ou « traite à demande » prévoit le paiement sur présentation de la traite et des documents, et après vérification de conformité des documents aux conditions de la L/C.

Les crédits documentaires ont pour principaux inconvénients d'être relativement coûteux, complexes et exigeant beaucoup d'opérations humaines. D'ailleurs, si les conditions de la lettre de crédit ne sont pas strictement respectées, l'exportateur peut perdre la protection pour laquelle la lettre de crédit a été émise. Les crédits documentaires ne sont pas sans failles. Ils ne protégeront pas les parties contre la fraude caractérisée ou des faillites bancaires. Il est fortement conseillé de faire affaire avec des établissements financiers de bonne réputation faisant partie d'un réseau international reconnu de sociétés affiliées.

Encaissement documentaire

Avec un encaissement documentaire, l'exportateur présente les documents d'expédition et d'encaissement à sa banque (banque remettante), qui les transmet à sa banque correspondante dans le pays de l'importateur (banque d'encaissement). Cette dernière remet les documents d'expédition et les titres à l'importateur en échange du paiement. Le paiement peut être effectué à vue (document en échange du paiement) ou peut être fait à une date ultérieure indiquée (documents en échange de l'acceptation). Lorsque les fonds sont reçus de l'importateur, ils sont remis à l'exportateur par l'intermédiaire des banques.

Les encaissements documentaires offrent donc plus de protection à l'exportateur qu'un compte ouvert, car son paiement transite par le système bancaire, comme pour les L/C. Toutefois, pour les encaissements documentaires, le rôle de la banque est plus restreint qu'avec des L/C. Premièrement, la banque ne garantit pas le paiement à l'exportateur. Pour les transactions de L/C, la banque a la responsabilité de payer l'exportateur selon les clauses contractuelles, que l'importateur soit en défaut ou non. Pour ce qui est des transactions d'encaissements documentaires, l'exportateur est responsable du risque du défaut d'importateur. C'est la raison pour laquelle l'utilisation d'encaissements documentaires n'est conseillée que lorsque les relations commerciales sont bien établies et que les transactions se déroulent dans des marchés d'exportation stables. En second lieu, la banque regroupe uniquement des documents sur le compte de l'exportateur, sans être tenue de vérifier lesdits documents. Les encaissements documentaires offrent donc moins de protections à l'exportateur que les L/C.

En résumé, les encaissements documentaires sont plus simples et moins coûteux en frais de transaction que les L/C, mais le risque correspondant est plus fort pour l'exportateur. Malgré tout, l'exportateur bénéficie, par l'intermédiaire de la banque, de la garantie que l'acheteur n'obtiendra pas le titre de possession matérielle et ne pourra prendre possession des marchandises que si la traite bancaire est endossée par l'acheteur. Le risque étant que si l'acheteur n'accepte pas les marchandises, l'exportateur n'a aucune garantie de paiement et pourrait être forcé de trouver un autre acheteur dans de très courts délais et d'accorder des remises importantes, ou de retourner les marchandises à l'expéditeur, une alternative très coûteuse.

Compte ouvert

Selon les modalités de paiement d'un compte ouvert, des marchandises sont directement expédiées avec les documents nécessaires à l'importateur, lequel accepte de payer l'exportateur à une date ultérieure, habituellement

de 30 à 90 jours après l'embarquement. Cette méthode de paiement favorise l'importateur et représente en fait l'option la plus risquée pour l'exportateur. Il est généralement conseillé de l'utiliser pour des transactions à faible risque, habituellement des échanges commerciaux entre la société mère et ses filiales, ou entre des entreprises qui font partie d'un réseau vertical de production, ou dans des relations commerciales soutenues et très stables. Sur le plan des parts de marché, et ce, plus particulièrement en Amérique du Nord et en Europe, le compte ouvert occupe la place centrale du Tableau du financement du commerce international. Pour gagner des contrats sur un marché compétitif, les exportateurs semblent favoriser le mode de paiement en compte ouvert tout en y ajoutant d'autres techniques de financement de commerce international pour atténuer leurs risques. Ces instruments (assurance de crédit, garanties d'exportation, etc.) sont décrits à la fin du chapitre.

Le compte ouvert est une méthode de paiement peu coûteuse, car elle évite d'avoir à payer des frais bancaires et d'autres coûts dans un système de crédit ou d'encaisse documentaire. Le vendeur envoie simplement à l'acheteur les documents pertinents. L'acheteur exécute le paiement par virement bancaire à la réception des documents, ou après un délai convenu. Ce mode de paiement est, cependant, le moins sécuritaire du point de vue de l'exportateur.

Tendances récentes

Ces dernières années, l'utilisation de L/C et des encaisses documentaires a diminué en faveur de transactions avec des conditions de compte ouvert, surtout en raison des exigences des grands détaillants internationaux voulant que les fournisseurs offrent des conditions de paiement plus favorables. Cette tendance était évidente dans l'environnement marchand avant la crise, même sur les marchés considérés auparavant comme trop risqués pour effectuer des transactions à compte ouvert. La crise financière et économique actuelle a ralenti cette tendance, les principaux établissements de financement du commerce international indiquant que le volume des échanges facilités par les lettres de crédit a progressé dans le monde entier.

Dans certaines régions, la confiance dans les L/C et d'autres instruments plus courants de crédit commercial a conservé une place relativement importante. Le Moyen-Orient et certaines régions de l'Afrique ont continué à se servir des instruments conventionnels même si d'autres marchés ont migré vers des conditions de compte ouvert, et l'utilisation de L/C dotées de mécanismes d'atténuation de risque est demeurée importante dans la crise actuelle.

La crise financière de 2008-2009, précipitée par l'exposition aux prêts hypothécaires de basse qualité aux États-Unis, s'est ensuite éventuellement répandue dans tous les recoins du globe. Comme les banques ne pouvaient être certaines des expositions finales en raison de la nature complexe et opaque des instruments financiers en cause, une crise de confiance s'est déclarée au cœur même du système bancaire. Essentielles à la bonne marche des rouages financiers, les liquidités interbancaires (prêts effectués d'une banque à l'autre) se sont évaporées et la crise financière est devenue une crise économique généralisée à l'échelle mondiale.

Découlant des réticences des banques à prêter aux autres banques de crainte de ne pouvoir récupérer les sommes avancées, le gel du marché des prêts interbancaires a mené tout droit à une crise des activités internationales des

banques et du financement du commerce international. Les établissements financiers de premier rang aux États-Unis et en Europe étaient devenus des risques inadmissibles et leurs engagements financiers – y compris les crédits documentaires qu'ils avaient émis – étaient jugés de qualité douteuse.

Des banques jusqu'alors réputées financièrement solides ont été forcées de confirmer leurs L/C auprès d'institutions dont la cote de solvabilité était auparavant jugée inférieure à la leur. L'évaporation du financement avant exportation a forcé les compagnies maritimes à refuser l'embarquement des marchandises à expédier, faisant chuter les tarifs de transport maritime à 10% du niveau avant la crise, et augmentant de 300% à 400% les frais de financement du commerce extérieur dans le monde entier.

Étant donné qu'une grande partie du volume des échanges se fait par l'intermédiaire des L/C, dès lors qu'une crise financière affecte la crédibilité des contreparties des banques, le commerce en souffre en conséquence. La transaction commerciale ne peut avoir lieu lorsque les exportateurs n'ont plus confiance en la viabilité et en la solvabilité des banques émettrices du pays de l'importateur, ou si aucune banque n'est prête à confirmer la L/C. Le même phénomène s'est produit dans certains pays en 1998-1999 pendant la crise financière en Asie et en Russie. Les banques étrangères ont refusé de confirmer les L/C émises par les banques des pays affectés par la crise à moins de garanties gouvernementales et internationales (voir encadré 1.1).

Cependant, par rapport à d'autres modes de paiement, beaucoup plus d'exportateurs et d'importateurs préfèrent utiliser les L/C durant les crises financières. Ainsi, dans la crise financière actuelle, la Chambre de commerce internationale (ICC) a constaté que ses membres ont préféré les L/C au système de paiement par compte ouvert. En période d'incertitude croissante, plus de partenariats d'import-export ayant déjà utilisé d'autres instruments reviennent à l'utilisation de L/C qui seraient relativement moins risquées. L'exportateur a une plus grande assurance que l'importateur ne pourra réclamer les marchandises qu'après avoir réglé le paiement; et l'importateur est assuré que l'exportateur ne sera payé que s'il a respecté les conditions de la L/C et qu'il a présenté tous les documents stipulés.

Le Tableau 3.1 décrit sommairement les quatre différents modes du paiement discutés ci-dessus.

Tableau 3.1 Modes de paiement des transactions internationales

Mode de paiement	Définition	Applicabilité	Répartition du risque	Avantages/désavantages pour les PME exportatrices
Paiement anticipé	Paiement intégral avant l'expédition	Conseillé pour les marchés d'exportation à haut risque	L'exportateur n'est exposé à pratiquement aucun risque; le fardeau est le plus grand sur l'importateur	Avantages : le paiement se fait avant expédition, les risques de non-paiement sont éliminés Désavantages : L'entreprise peut perdre des clients à la concurrence en raison des conditions de paiement pas assez favorables

Tableau 3.1 Modes de paiement des transactions internationales

Mode de paiement	Définition	Applicabilité	Répartition du risque	Avantages/désavantages pour les PME exportatrices
Lettre de crédit	Un engagement par une banque au nom de l'acheteur que le paiement sera effectué à l'exportateur lorsque les modalités et les conditions de la lettre de crédit sont respectées	Conseillé pour les relations commerciales récentes et établies; l'exportateur doit aussi se renseigner sur la solvabilité de la banque de l'acheteur	Risque réparti également entre vendeur et acheteur si les conditions sont respectées	Avantages : la transaction est assurée par un tiers. Échange des marchandises uniquement si le paiement est effectué. Désavantages : Le processus est complexe et demande l'attention de beaucoup de personnel administratif. Relativement cher
Encaissement documentaire	L'exportateur confie le recouvrement du paiement à une banque à l'aide d'instructions de paiement	Conseillé pour des relations commerciales établies et pour des marchés stables	Plus risqué pour l'exportateur, mais à moindres frais par rapport aux lettres de crédit	Avantages : le paiement est effectué par l'intermédiaire d'une banque. le processus est simple, rapide et moins coûteux qu'une lettre de crédit. Désavantages : le rôle de banque est limité et le paiement n'est pas garanti
Compte ouvert	Paiement par l'importateur après réception des marchandises, habituellement dans un calendrier de 30 à 90 jours	Conseillé pour des relations commerciales à faible risque ou dans des marchés où la concurrence force les exportateurs à faire des concessions aux nouveaux clients (mode de paiement à utiliser conjointement à une ou plusieurs techniques de financement commercial)	Risques considérables pour l'exportateur en cas de défaut de paiement de l'acheteur après expédition des marchandises	Avantages : Rend l'exportateur plus concurrentiel sur les marchés mondiaux; contribue à établir et maintenir une relation commerciale réussie. Désavantages : risque considérable de défaut de paiement. coûts additionnels associés aux mesures de réduction de risque

Encadré 3.4 Pièges des transactions de commerce international : étude de cas

Un fournisseur asiatique a rencontré un importateur potentiel de composants pour un nouveau produit à une foire commerciale. Il a été convenu que le fournisseur produise les marchandises, les embarque et les expédie et qu'il transmette les documents d'expédition directement à l'importateur, y compris la facture pour le paiement dans les 30 jours de sa date d'émission. Le composant à être exporté devait répondre à des exigences particulières de conformité aux normes de sécurité du pays d'importation. Les deux parties ont conclu un accord verbal sur de légers changements au contrat pour couvrir ces conditions.

La facture et les connaissements ont été reçus directement du fournisseur asiatique. Mais le paiement n'a pas été effectué à la date due, car les marchandises n'étaient pas encore arrivées. Le bateau est arrivé six semaines après la date de facturation, mais les marchandises, qui n'avaient pas été inspectées avant l'expédition, n'étaient pas conformes aux normes de sécurité dans le pays destinataire. L'importateur a refusé de payer et l'exportateur a dû se charger de récupérer les marchandises.

Comment l'exportateur aurait-il pu se protéger davantage? Tout d'abord, en ce qui concerne le défaut de paiement il est clair que l'exportateur avait sous-estimé les longs délais nécessaires au transport maritime à l'étranger, car après expédition des marchandises elles n'étaient pas encore arrivées 30 jours après la date de facturation. Si l'exportateur avait voulu se faire payer plus rapidement, il aurait conclu un accord plus approprié en utilisant une L/C de telle sorte qu'il aurait été payé par la banque même si les biens n'étaient pas encore arrivés, tant que l'exportateur pouvait produire les documents prouvant qu'il avait respecté les conditions de la L/C. La L/C assure l'exportateur de la date de réception du paiement (en faisant l'hypothèse qu'il ait répondu à toutes les exigences) et permet même de recevoir le paiement avant la date due par un financement à forfait du recevable (décrit dans la prochaine section).

*Même si l'importateur avait payé entièrement à une date ultérieure, les retards de paiement peuvent entraîner des frais pour l'exportateur. Par exemple, si l'exportateur comptait sur les sommes dues pour couvrir des coûts à une date donnée, il pourrait avoir à chercher du financement d'urgence à un taux d'intérêt plus élevé. Ou si l'exportateur comptait sur les sommes dues pour honorer un contrat de change à terme, le retard de paiement pourrait l'empêcher d'honorer le contrat. **

En second lieu, puisque l'exportateur et l'importateur ne se connaissent pas bien, il n'était pas prudent de s'engager dans un arrangement de paiement sans intermédiaire. Une L/C ou un encaissement documentaire aurait fourni une garantie additionnelle à l'exportateur. Troisièmement, l'accord devrait avoir stipulé clairement l'exigence de certification pour s'assurer que les normes de sécurité soient respectées. Quatrièmement, l'exportateur aurait pu également essayer d'obtenir une assurance commerciale pour couvrir le risque de non-paiement par l'importateur.

Du côté de l'importateur, la L/C aurait pu stipuler que les marchandises soient testées avant l'expédition pour s'assurer de leur conformité à la norme de sécurité de son pays. L'exportateur aurait ainsi dû produire un certificat d'inspection pour satisfaire cette condition de la L/C.

** Un contrat à terme est un contrat financier dans lequel l'acheteur est tenu d'acheter ou de vendre un actif financier (dans ce cas-ci une devise) à une date ultérieure à un prix et une quantité donnés.*

Options de financement des crédits commerciaux

Les entreprises ayant des activités de commerce international doivent faire appel à deux catégories : le financement avant expédition et le financement après expédition. Le financement avant expédition est nécessaire pour défrayer les coûts avant l'exportation comme les salaires, les intrants de production et le fonds de roulement. Le financement après expédition a pour fonction de s'assurer que les liquidités de l'exportateur sont suffisantes jusqu'à ce que l'acheteur reçoive les produits et règle la facture. Les méthodes communes employées pour obtenir le financement avant et après expédition sont expliquées ci-dessous.

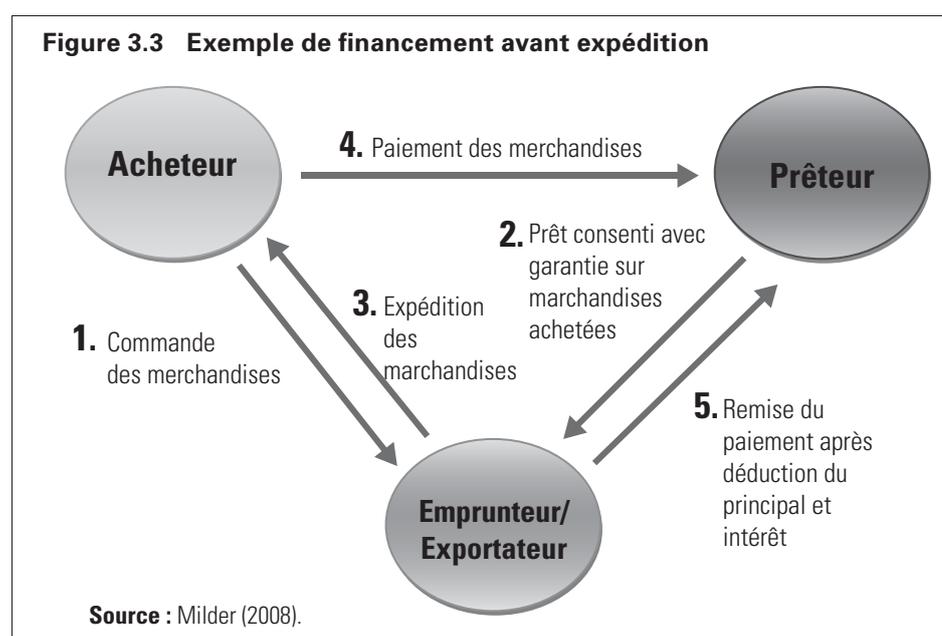
Financement avant expédition

Une fois que l'exportateur a expédié les marchandises et préparé la facture, des lettres de change ou des documents similaires, il existe des méthodes pour encaisser les documents immédiatement tel que décrit plus loin dans cette section. Cependant, beaucoup d'entreprises ont besoin de financement avant d'expédier les marchandises pour défrayer les coûts des intrants et les autres coûts de production. Les PME exportatrices peuvent négocier une ligne de crédit avec leur banque attitrée avec la documentation correspondante et les conditions collatérales. Les autres instruments structurés de financement des crédits commerciaux comprennent : 1) le crédit sur créances d'exportation, 2) le financement de l'inventaire et des stocks et 3) le crédit « avance sur commande ».

Crédit sur créances d'exportation

Le prêteur consent des prêts avant exportation ou des facilités de paiement anticipé à l'exportateur avec remboursement à la vente des marchandises exportées préfinancées. Le prêteur prend une sûreté sur les marchandises et une cession de créances dans le cadre du contrat d'exportation. Le risque dans cet arrangement réside dans le fait qu'il est possible que l'exportateur ne puisse livrer les marchandises comme convenu au contrat d'exportation. Par conséquent, les banques exécutent la diligence requise pour vérifier la capacité de l'exportateur de livrer, ou exigent des garanties personnelles (par ex. des droits sur les actifs de l'emprunteur).

Un mécanisme typique pour ce type de financement est illustré dans la figure 3.3. Ici, le prêteur assure le financement à l'exportateur pour qu'il puisse produire les marchandises en utilisant le bon de commande comme garantie. Habituellement, les prêteurs prêtent jusqu'à 60% de la valeur des ventes d'exportation. Le prêteur agit également à titre d'agent de recouvrement au nom de l'exportateur et remet le montant de la vente à l'exportateur, après avoir déduit le principal et le paiement des intérêts sur le prêt de l'exportateur.



Financement sur inventaire et stocks

Ce modèle de financement s'appuie sur l'utilisation des marchandises stockées de façon sécuritaire comme garantie de prêt. L'exportateur place les marchandises dans un entrepôt sécurisé sous la responsabilité d'un tiers indépendant (l'exploitant d'entrepôt) en échange d'un récépissé d'entrepôt. Le récépissé produit par l'entrepôt, certifiant le dépôt des marchandises de qualité et de quantité données, est alors utilisé comme garantie par l'emprunteur. L'exploitant de l'entrepôt est tenu par la banque de conserver les marchandises en bon état contrairement au financement par affacturage export qui est fondé sur la promesse de l'exportateur que le montant de la vente sera employé à rembourser le créancier, pour le financement de récépissé d'entrepôts, le prêteur possède déjà les marchandises produites en garantie.

Cette forme de financement pourrait ne pas être offerte dans la plupart des pays en voie de développement, car elle exige des infrastructures matérielles adéquates. Par exemple, des normes élevées de stockage doivent être en place pour s'assurer que la qualité des marchandises soit maintenue. En plus de bonnes infrastructures matérielles, les pays ont également besoin d'organisations d'évaluation réputées pouvant évaluer la valeur des marchandises. En conclusion, le financement d'entreposage exige un système juridique, qui reconnaît et fait valoir la valeur des marchandises.

Crédit avance sur commande

Dans ce modèle de financement, l'acheteur achète des marchandises en payant le vendeur à l'avance, grâce à un emprunt émis d'une banque dans ce but particulier. Normalement, pour ce financement, les marchandises sont déjà en entrepôt ou sur le point d'être assemblé. Avec le crédit « avance sur commande », l'acheteur prend possession du titre des marchandises pour transférer ses droits prévus au contrat de crédit d'avance sur commande à la banque qui a accordé le prêt. La banque se fait payer dès que le fournisseur remplit son contrat d'exportation. Ce mécanisme permet à une banque de partager les principaux risques de financement avec l'acheteur tout en même temps réduisant le risque de non-paiement.

Financement après expédition : affacturage

Dès que les marchandises sont expédiées, l'exportateur peut avancer l'acquit du paiement ou faciliter l'apport d'argent comptant de plusieurs façons. En premier lieu, l'exportateur peut négocier une L/C qui exige le paiement lorsque les marchandises ont été expédiées et les documents ont été soumis à la banque émettrice. L'exportateur est payé par la banque négociatrice ou notificatrice lorsqu'il est déterminé que les documents sont entièrement conformes avec les conditions de la L/C, alors que les marchandises sont toujours en transit vers l'importateur. En second lieu, le document de créance d'exportation peut être utilisé en garantie pour un crédit bancaire. Troisièmement, l'exportateur peut vendre à escompte la facture ou la créance. Cette dernière méthode s'appelle l'affacturage si la créance est à court terme et récurrente. Elle transfère le risque de non-paiement de l'exportateur à la société d'affacturage ayant acheté les actifs. L'affacturage est une vente d'actif, et non un prêt, c.-à-d. qu'il n'y a pas de remboursement de dette et aucune responsabilité additionnelle n'est portée au bilan de l'exportateur. L'affacturage de transactions a tendance à s'effectuer pour des transactions de ventes à haut volume ainsi que pour des

arrangements réguliers ou récurrents, plutôt que des transactions sporadiques. L'inconvénient pour l'exportateur est que le coût (l'escompte) de l'affacturage peut s'avérer élevé.

Il peut y avoir des variantes à l'affacturage. En mode d'affacturage ordinaire, la société d'affacturage achète généralement plusieurs créances d'un nombre restreint de vendeurs et recueille des renseignements de solvabilité sur un très grand nombre de clients (les acheteurs). Puisque les risques des sociétés d'affacturage dépendent des acheteurs, et non des vendeurs des créances, surtout si l'affacturage se fait sans recours¹⁵, ils doivent s'assurer que les clients sont solvables. Une autre méthode existe, appelée l'affacturage inversé, par lequel la société d'affacturage met en commun ou n'achète des créances que de quelques clients internationaux ou à haute cote de solvabilité, mais qui sont dues à un grand nombre de vendeurs (typiquement les nombreux fournisseurs de ces clients à solvabilité élevée). L'affacturage inversé minimise le risque de crédit pour la société d'affacturage ainsi que ses dépenses pour recueillir les renseignements de solvabilité (voir encadré 3.5).

Encadré 3.5 Exemples d'affacturage inversé

Heller Financial est une société d'affacturage pour toutes les créances de Walmart au Mexique. Les fournisseurs mexicains qui vendent leurs créances de Walmart peuvent immédiatement recevoir de Heller 80% de la valeur des ventes d'exportation. Après que Heller ait reçu le paiement de Wal-Mart, il paye aux fournisseurs mexicains l'autre 20%, moins les intérêts et les frais administratifs.

L'avantage pour Walmart est qu'il peut prolonger le crédit obtenu de ses fournisseurs, habituellement à des conditions de compte ouvert. De même, au lieu de payer de multiples fournisseurs, il ne doit régler qu'une facture à Heller, réduisant ainsi au minimum les frais de transaction. L'avantage pour les fournisseurs réside dans le fait qu'ils peuvent obtenir le paiement immédiat de 80% de leur facturation.

L'encadré 3.6 donne un autre exemple d'affacturage inversé dans sa description de NAFIN SA, une banque de développement appartenant au Gouvernement du Mexique qui aide à résoudre les problèmes de liquidité des PME par cette méthode. Même si le financement vise les ventes sur le marché intérieur, le modèle est néanmoins instructif et peut s'appliquer aux transactions internationales.

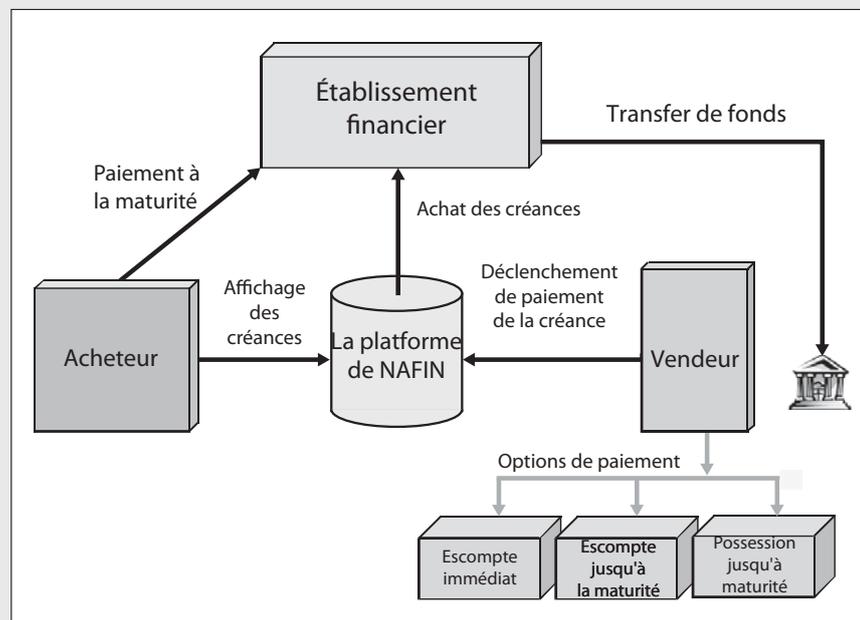
Globalement, la croissance de l'affacturage a été la plus forte en Europe, en Australasie et en Asie. Le Tableau 3.2 montre à quel point le marché de l'affacturage s'est développé, même si la grande partie du volume de transactions d'affacturage est à l'intérieur du pays.

¹⁵ L'affacturage sans recours signifie que tout le risque est pris par la société d'affacturage. Le vendeur de la créance n'a aucune responsabilité si l'acheteur ne paye pas la société d'affacturage. L'affacturage avec recours signifie que, en cas de défaut de l'acheteur, le facteur peut demander au vendeur d'acquitter la créance non payée. Naturellement, la première méthode est plus favorable à l'exportateur, mais le coût en est également plus élevé.

Encadré 3.6 Société NAFIN du Mexique

Nacional Financiera (NAFIN), une banque de développement au Mexique, a un système interactif pour assurer des services d'affacturation inversé. La plateforme en ligne permet l'affacturation par les établissements financiers qui sont clients de NAFIN, des créances de grands acheteurs de haute solvabilité. Dès que les marchandises sont livrées par le fournisseur à un grand groupe d'acheteurs, une facture est émise. Les acheteurs (l'un des plus grands groupes au Mexique) affichent en ligne un document négociable des sommes en affacturation sur la page web de NAFIN. Les établissements financiers intéressés peuvent coter sur les créances du système, et le fournisseur peut choisir la meilleure proposition. Une fois que le fournisseur a choisi la société d'affacturation, le montant escompté est transféré à son compte bancaire. La société d'affacturation reçoit le paiement directement de l'acheteur à la date due (voir la figure 3.4).

Figure 3.4 Affacturation inversé de NAFIN



En trois ans d'opération (2001-2004), NAFIN a traité avec 190 grands acheteurs, plus de 150 000 fournisseurs (dont environ 70 000 sont des PME), et environ 20 prêteurs domestiques (banques et autres sociétés financières) participant au programme. La diligence requise n'est pas effectuée pour les 150 000 fournisseurs, mais sur un nombre plus restreint d'acheteurs. NAFIN a traité 1,2 million de transactions, presque toutes par des PME qui n'avaient pas accès au financement externe avant le programme.

Source : De La Torre, Gozzi, Schmukler (2006).

Tableau 3.2 Quelle est la taille du marché de l'affacturage¹⁶?

En millions d'euros	Taille du marché intérieur (2008)	Pourcentage international (2008)	Croissance (2002-2008)	Pourcentage du changement (2002-2008)	Part totale du marché 2002 dans le PIB 2002
Europe	774 882	113 651	12,8	69,9	5,4%
Amériques	142 050	12 400	8,0	33,9	1,0%
Afrique	12 910	353	2,7	113,8	1,3%
Asie (y compris le Moyen-Orient)	185 901	49 718	21,1	237,3	1,0%
Australasie	33 200	46	0,14	232,73	2,2%
Monde	1 148 943	176 168	13,3	82,98	2,5%

Source : Factors Chain International, www.factors-chain.com (2008).

Financement de chaînes d'approvisionnement

Le financement de chaînes d'approvisionnement est une nouvelle proposition de valeur en évolution sur laquelle œuvrent des entreprises de commerce international. Cette proposition représente une innovation considérable dans le domaine du commerce international. Quelques fournisseurs potentiels, y compris les établissements financiers de premier rang, ont fortement investi dans la technologie, la mise au point et la commercialisation liées aux programmes de chaînes d'approvisionnement.

Le concept de financement de chaînes d'approvisionnement consiste à offrir des modes de financement qui tiennent compte de la diversité des relations commerciales, des différents niveaux de solvabilité et des différents contextes de marché qui composent une chaîne d'approvisionnements internationale. Les concepts de financement de chaînes d'approvisionnement s'appliquent également bien aux transactions domestiques, mais ils se prêtent encore mieux à la dynamique unique des échanges frontaliers dans laquelle s'inscrit une vision globale du financement des chaînes d'approvisionnements internationales.

Le coût de financement est directement lié au profil de risque d'une transaction, qui comprend des considérations comme la solvabilité de l'acheteur et du vendeur, la stabilité des marchés visés, la mobilité des capitaux et le degré de sécurité du transport – ainsi qu'une foule d'autres facteurs.

Si un marché ou un partenaire commercial est évalué comme moins risqué par rapport à d'autres marchés, le coût pour en assurer le financement en sera d'autant plus bas. Par exemple, si un exportateur africain prévoit expédier des marchandises à un acheteur français, généralement, le risque de la transaction sera jugé plus grand chez le fournisseur que chez l'acheteur, et le coût de financement sera également plus élevé chez le fournisseur que chez l'acheteur. Cet état de fait génère des possibilités d'arbitrage de risque : si la transaction peut être financée en fonction du risque moins élevé de l'acheteur français, le coût de financement sera réduit à l'avantage des deux parties concernées.

La vision globale adoptée par ces programmes de financement des chaînes d'approvisionnement est un avantage notoire : les formes les plus évoluées de financement des chaînes d'approvisionnement peuvent ainsi être offertes au fournisseur africain lui permettant d'obtenir du financement en fonction de la

¹⁶ Pays choisis par région. Afrique : Égypte, Maroc.

cote de crédit de l'acheteur, et ce, dans le cadre plus stable et moins risqué du marché français. Le profil de risque de la transaction en est d'autant réduit, et le coût de financement est abaissé pour refléter le profil ajusté de risque.

De tels arrangements exigent un niveau élevé de transparence et de confiance mutuelle entre les parties concernées. Ils exigent également qu'au moins un des établissements financiers adopte une vision globale de la chaîne d'approvisionnement et des relations commerciales en jeu, sur laquelle reposera sa solution de financement.

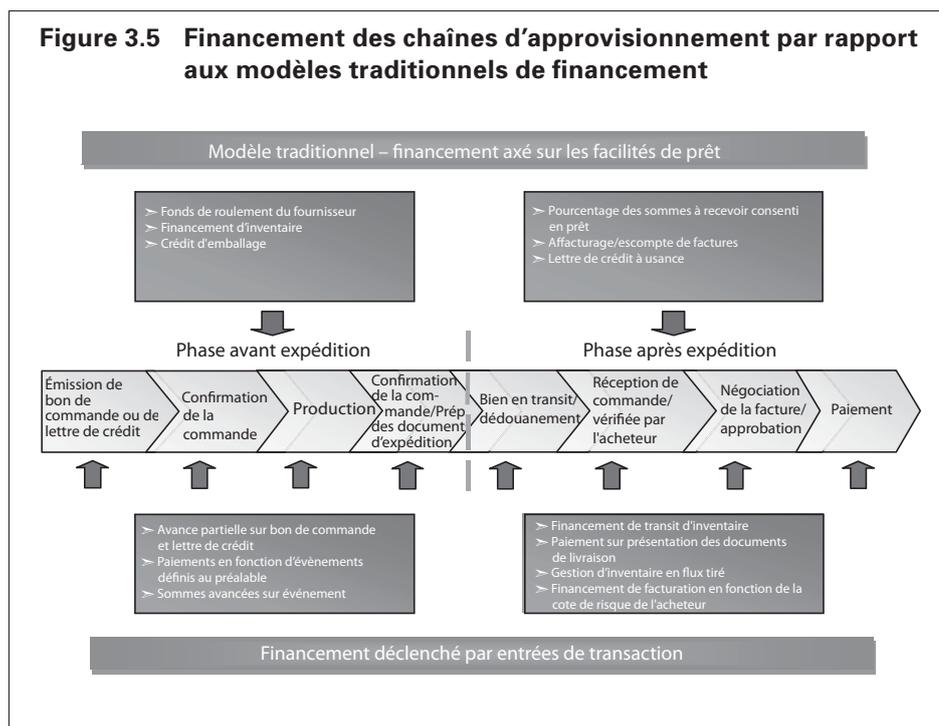
Les solutions de financement des chaînes d'approvisionnement tiennent compte dans la transaction des recevables détenus par l'exportateur ainsi que des sommes à verser par l'importateur. Les services de financement des chaînes d'approvisionnement offerts par un établissement financier peuvent comprendre :

- ❑ La réduction du cycle commercial d'inventaire, soit en retirant l'inventaire du bilan du fournisseur par des mécanismes de monétisation (par exemple, financement à la réception de l'inventaire) soit en structurant la transaction afin de permettre une opération contractuelle à terme et une livraison « juste à temps » de l'inventaire à l'acheteur.
- ❑ Un paiement plus rapide des recevables en escomptant en ligne des factures admissibles.
- ❑ Des conditions de paiement plus longues pour les sommes à verser des acheteurs en finançant des paiements par anticipation et en escomptant en ligne des sommes à verser admissibles.

Les options purement financières sont complétées par la gestion de la trésorerie complémentaire, les devises étrangères et d'autres solutions visant les importateurs et exportateurs. Lorsqu'elles sont correctement structurées, ces techniques ont le potentiel d'augmenter l'efficacité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

La figure 3.5 représente le concept de financement des chaînes d'approvisionnement selon les perspectives avant et après l'expédition. Les flèches bleu-pâle identifient une série d'événements potentiels de déclenchement auxquels une solution de financement peut s'appliquer. Ces événements peuvent se dérouler de l'émission d'un bon de commande ou d'une lettre de crédit, au dédouanement au port du reçu, au paiement par l'importateur. À condition que la plateforme technologique soutenant le programme de financement des chaînes d'approvisionnement permette aux financiers (la plupart du temps des banques) de visualiser l'ensemble des étapes du réseau d'approvisionnement, les acheteurs ou les vendeurs pourront se voir offrir un type de financement adapté au stade où se situe la transaction.

Le financement présuppose souvent un lien à une certaine forme d'actif ou titre de propriété (par exemple, une facture ou un document négociable de transport). L'importance de la technologie permettant le financement souple et adapté aux chaînes d'approvements est bien illustrée dans le cas de la transmission d'un avis de dédouanement des marchandises. Typiquement, l'importateur prend possession du titre de propriété et du droit de jouissance des marchandises livrées, et pourra donc être abordé à propos du financement par rapport à cet événement transactionnel déclencheur.



Le financement de chaînes d’approvisionnement est encore au début de son évolution. Il existe sur le marché plusieurs variantes d’offres identifiées comme des solutions de financement des chaînes d’approvisionnement. Du côté de la gamme des produits de base, les banques peuvent offrir une solution à produit unique. À l’autre extrémité, les établissements financiers investissent dans des plateformes technologiques avancées fournies par des sociétés d’informatique ou mise au point en interne selon leurs besoins. Ces plateformes peuvent soutenir un portefeuille d’offre de produits, de services et de conseils de transaction, de même que des produits bancaires complémentaires pour les entreprises, qui recoupent souvent les catégories de produits financiers traditionnels.

Typiquement, les programmes de financement de chaînes d’approvisionnement sont lancés lorsqu’un grand acheteur devient client d’une banque qui offre ce service. L’acheteur est en général une entreprise avec des activités de plus grande envergure que celle de ses fournisseurs. La banque peut s’appuyer sur la relation des acheteurs avec les fournisseurs pour que ces derniers souscrivent à un programme de financement des chaînes d’approvisionnement en tant que membres du réseau d’approvisionnement de l’acheteur. L’entité la plus importante du réseau porte souvent le nom d’entreprise d’attache. Les programmes de financement des chaînes d’approvisionnement peuvent avoir des entreprises d’attache du côté acheteur ou du côté vendeur du réseau.

Les établissements financiers adopteront des démarches différentes de commercialisation de leurs programmes de financement des chaînes d’approvisionnement. Ces différences peuvent déterminer si certaines PME auront accès ou non au financement. Quelques institutions financières choisiront de financer uniquement quelques associés du client d’attache; d’autres adopteront plutôt une démarche « tout ou rien ». En fait, en ce qui concerne les PME exportatrices, le modèle de financement des chaînes d’approvisionnement est encore en train d’être peaufiné. La meilleure façon de participer à un programme de financement de chaînes d’approvisionnement est de devenir fournisseur d’un grand groupe d’achat (souvent un grand détaillant).

Certains établissements financiers ont mis au point leur programme de financement de chaînes d'approvisionnement pour faire ressortir les avantages financiers tangibles tant pour l'acheteur que pour le vendeur. Un programme global et évolué de financement de chaînes d'approvisionnement doit pouvoir démontrer les éléments suivants : des améliorations des principaux paramètres et ratios d'exploitation comme le délai moyen de rotation des créances clients et le délai moyen de règlement des comptes clients, des baisses quantifiables du coût de financement et des incidences directes sur les mesures de rendement comme le bénéfice par action.

Il est également possible que des banques locales et régionales viennent se joindre aux activités de financement de chaînes d'approvisionnement. Cependant, les fournisseurs des programmes avancés de financement de chaînes d'approvisionnement sont surtout de grandes banques internationales dotées des infrastructures technologiques requises et qui détiennent un engagement stratégique dans le commerce international et le financement de chaînes d'approvisionnement. Certains établissements financiers internationaux et des banques de développement peuvent soutenir ou faciliter l'implantation de programmes de financement de chaînes d'approvisionnement dans les marchés émergents ou en voie de développement.

Les PME recherchant des options de financement pour leurs échanges commerciaux avec l'étranger pourraient constater que les programmes de financement de chaînes d'approvisionnement sont offerts à prix raisonnable par de solides établissements internationaux sur la base de la réputation de solvabilité de leurs acheteurs. Il sera de plus en plus avantageux pour les PME de s'informer des chaînes d'approvisionnements auxquelles ils participent.

Encadré 3.7 Exemples de financement de chaînes d'approvisionnement

Taipei chinois a lancé son programme de financement de sous-traitants liés à un fabricant principal qui sert de point d'attache entre l'économie nationale et la chaîne internationale d'approvisionnement. Ce projet permet aux établissements financiers d'accéder aux données en ligne (comme la date de la commande, de la réception des marchandises, de l'émission de la facture, l'affichage des comptes à payer, etc.), au système de gestion des achats associé à certaines chaînes d'approvisionnement en particulier, de sorte qu'ils puissent libérer les fonds aux sous-traitants. Les coûts de ce service suivent une structure de tarif décroissant selon l'évolution de la transaction de l'émission à l'exécution.

Par rapport au prêt traditionnel, on retrouve les indices de succès du projet dans la hausse progressive des fonds déboursés, plus particulièrement dans l'octroi de crédit neuf (carnet de commandes), dans des coûts inférieurs de financement et des baisses de taux de défaut de remboursement. Mais, selon le rapport économique 2007 de l'APEC (Association de coopération économique Asie-Pacifique), ce projet a amené un changement encore plus concret : les banques sont maintenant disposées à émettre des fonds sans garantie, car elles ont accès, grâce au système de financement de chaînes d'approvisionnement, à des données transparentes et fiables, et ce, au moment où elles en ont besoin.

Autres types de financement

En plus du financement avant et après expédition et des systèmes de financement de chaînes d'approvisionnement, les PME peuvent faire appel à d'autres types de financement offerts pour des transactions au pays ou à l'international. Ce sont les modes de financement décrits ci-dessous. Cependant pour des exportateurs, il existe des facilités particulières de financement comme le

crédit de trésorerie pour exportation et les subventions et aides spéciales du gouvernement ou des organismes d'aide internationale.

Le crédit de trésorerie pour exportation permet à des exportateurs d'acheter des marchandises et des services nécessaires à l'exécution de contrats d'exportation. Il peut être employé pour acheter les matières premières, les fournitures et le matériel nécessaires à la production des commandes d'exportation. Ce mode de financement peut prendre la forme de prêts à court terme liés à une transaction en particulier ou celle d'une ligne de crédit renouvelable. Cependant, le crédit de trésorerie pour exportation n'est généralement offert qu'aux PME pouvant apporter de fortes garanties personnelles, des actifs, ou de créances sûres. Pour la description des prêts et subventions du gouvernement, se référer aux sections précédentes.

Le Tableau 3.3 récapitule les divers instruments de financement pour des transactions internationales.

Tableau 3.3 Options de financement des crédits commerciaux

Instrument financier	Définition/Mécanisme	Risque pour l'établissement financier
Financement avant expédition		
Financement sur contrat d'exportation	Le prêt est garanti par un engagement assignant les sommes à recevoir du contrat d'exportation en faveur du prêteur	Il est possible que l'exportateur ne livre pas les marchandises
Financement sur marchandises en entrepôt ou sur inventaire	Le prêt est garanti par l'inventaire; la preuve est le récépissé d'entrepôt	La qualité de l'inventaire doit être préservée
Crédit avance sur commande	L'importateur emprunte pour payer un acompte à l'exportateur; habituellement applicable quand les marchandises sont prêtes à être expédiées ou assemblées; l'importateur transfère le titre de propriété des marchandises achetées à la banque comme garantie	Il est possible que l'importateur ne paye pas
Finance après expédition		
Affacturage	Vente des créances d'exportation à escompte (habituellement dans des cas de nouveaux fournisseurs/ exportateurs et de nombreux acheteurs)	Non-paiement des sommes à recevoir par l'importateur/ acheteur
Affacturage inversé	Vente des créances à escompte (dans des cas où il y a beaucoup de fournisseurs et peu d'acheteurs)	Non-paiement des sommes à recevoir par l'importateur/ acheteur
<i>Financement de chaînes d'approvisionnement</i>	La combinaison de différents arrangements de financement appliqués à différentes étapes de la chaîne d'approvisionnements	Forte intensité technologique du processus

Identification et gestion des risques

Le commerce international comporte plus de risques que le commerce intérieur. Le commerce international présuppose des différences culturelles, linguistiques et juridiques à surmonter. Il comporte plus de tâches administratives et exige une compréhension en profondeur du commerce international, comme les procédures douanières, la négociation avec les intermédiaires logistiques, la recherche d'associés, l'adaptation aux marchés étrangers, etc. Les marchandises

acheminées sur de plus grandes distances peuvent se faire endommager ou se faire voler plus souvent.

Ces risques entrent dans quatre catégories : 1) risque économique ou commercial; 2) risque de taux de change; 3) risque de transport; 4) risque politique. Cette sous-section décrit la nature des différents risques en commerce international et les instruments de financement qui peuvent être utilisés pour les atténuer.

Risques du commerce international

Risques commerciaux et économiques

Ce risque se rapporte au défaut de paiement par les importateurs et les acheteurs ou aux retards et pertes dans le recouvrement des créances d'exportation pouvant découler de l'insolvabilité de l'acheteur, de malentendus relatifs à la qualité des marchandises (tel que décrit dans l'encadré 3.4), ou tout simplement de mauvaise foi. Le risque commercial peut également se rapporter à l'incapacité des exportateurs de livrer le produit à la date prévue et selon la qualité convenue. En conclusion, le risque commercial peut également être dû à l'insolvabilité ou à l'incapacité de la banque d'honorer ses engagements. D'autres risques économiques peuvent être liés aux taux d'intérêt comme, par exemple, lorsque le taux d'intérêt de référence est en hausse, comme le LIBOR, sur lequel les intérêts du prêt sont calculés. De plus, les mécanismes de crédits commerciaux ne peuvent pas entièrement protéger les importateurs et les exportateurs contre le risque de fraude.

Risques de change

Les fluctuations du taux de change peuvent être favorables ou défavorables selon qu'on soit importateur net ou exportateur net. Les fluctuations importantes des taux de change peuvent éliminer des bénéfices projetés d'une vente internationale.

Risques associés au transport

Les marchandises peuvent être endommagées, perdues ou volées pendant le transport.

Risques politiques

Ce sont des risques découlant de circonstances politiques et économiques du pays où votre partenaire commercial réside. Ces risques sont également présents dans les régions d'où des marchandises peuvent provenir ou être livrées. Les risques politiques varient d'un pays à l'autre et selon les époques. Ils peuvent aller du déclenchement d'une guerre ou d'un conflit, aux embargos, aux changements de la réglementation par les gouvernements. Les exemples sont des règlements de contrôle des changes ou l'annulation de permis commerciaux. Une crise de la balance des paiements qui crée une pénurie des devises étrangères est un autre exemple de risque politique.

La figure 3.6 récapitule ces quatre types de risque.

Figure 3.6 Risques associés au commerce international et méthodes d'atténuation

Catégorie de risque	Risques (commerciaux) économiques associés au partenaire commercial	Risque de taux de change	Risque associé au transport	Risques politiques		
				Politique étrangère	Politique intérieure	Politique économique
Exemples	L'importateur ne veut pas payer ou en est incapable. Refus des marchandises par l'importateur. L'exportateur ne livre pas à temps ou ne livre pas les produits convenus.	Taux de change flottant : variations du taux de change. Taux de change fixe : risque de dévaluation.	Marchandises endommagées ou pertes de marchandises	Guerre Mesures d'embargo	Révolte Guerre civile	Contrôle des changes La devise est déclarée non convertible
Méthodes d'atténuation des risques	Agences privées ou publiques de crédit et d'assurance à l'exportation; Lettre de crédit; Garanties bancaires.	La banque fournit des opérations de couverture; Assurance publique contre le risque de change	Assurance privée	Agences de crédit à l'exportation ou assurance privée		

Source : OMC, « Commerce, finances et crises financières », Dossiers spéciaux No. 3.

Instruments financiers d'atténuation de risque

L'évaluation des risques du commerce international joue un rôle important en déterminant les modes de paiement pouvant être utilisés pour le règlement entre l'acheteur et le vendeur. Le texte ci-dessous décrit les instruments de financement généralement utilisés qui tiennent compte des divers risques.

Affacturation à forfait

L'affacturation à forfait est la vente escomptée des comptes clients, habituellement sans recours. Avec cette facilité, les risques associés à l'exportation ou à la vente sont éliminés alors que la société d'affacturation assume tout le risque de non-paiement. Elle est habituellement employée pour des ventes de biens d'équipement, pour des marchandises en vrac ou pour de grands projets. Ordinairement, c'est également un crédit à moyen terme (plus de 180 jours), et peut être établi pour une seule occasion, plutôt que sur une base régulière. Des banques ou d'autres établissements financiers spécialisés participent habituellement à l'affacturation à forfait. En raison de la nature particulière des marchandises pouvant se prêter à ce type d'instrument, l'affacturation à forfait n'est pas très répandu auprès des PME exportatrices.

Affacturation

En plus d'être une source de financement après expédition, l'affacturation peut également être considéré comme un instrument d'atténuation de risque. Lorsqu'utilisé sans recours, l'affacturation transfère le risque de défaut de paiement à la société d'affacturation, tout comme dans l'affacturation à forfait. Il est différent de l'affacturation à forfait, car les transactions tendent à être récurrentes et à moyen terme au lieu de s'effectuer par un prêt unique à court terme. En outre, les produits financés par cette méthode ne sont pas des biens d'équipement ni des marchandises en vrac.

Assurance de crédit à l'exportation

L'assurance contre les risques de crédit couvre le risque commercial et politique de non-paiement dans des transactions de commerce international. Les polices d'assurance couvrent généralement certaines portions des risques commerciaux (soit jusqu'à 85% de la valeur des ventes d'exportation) et comprennent typiquement l'insolvabilité de l'acheteur, le défaut de paiement dans les quatre mois de la date due, et le refus par l'acheteur d'honorer les clauses contractuelles même si l'exportateur n'a pas enfreint le contrat. Les risques politiques qui sont couverts comprennent les changements de règlements d'import/export, des annulations, des hostilités, l'expropriation, et d'autres facteurs pouvant affecter le paiement, qui ne sont pas du ressort de l'acheteur et de l'exportateur.

L'assurance de crédit à l'exportation peut être une assurance achetée par l'exportateur à son seul avantage. L'exportateur peut conserver le remboursement d'assurance ou le transférer à une banque. Dans certains cas, les banques, elles-mêmes, choisissent de contracter l'assurance de crédit à l'exportation pour protéger leurs propres prêts ou financement de transaction.

Garantie de crédit à l'exportation

Les garanties de crédit à l'exportation sont une forme de sécurité pour le financement de transactions. Les banques et quelques sociétés d'État fournissent habituellement cette sécurité en échange d'honoraires. L'assurance est généralement destinée aux exportateurs, mais les garanties de crédit à l'exportation sont surtout pour les banques. Les garanties protègent les banques de financement des exportations contre les pertes liées aux transactions commerciales. Des institutions publiques fournissent des garanties de crédit à l'exportation pour faciliter des transactions d'exportation. Les banques sont ordinairement peu intéressées par des transactions aussi risquées que le financement avant expédition d'entreprises n'ayant pas encore fait leurs preuves en exportation. Les garanties de financement d'exportation sont particulièrement intéressantes pour des petites entreprises débutantes qui ne sont pas encore assez connues du secteur financier et qui n'ont pas de garantie à offrir pour satisfaire les critères des banques. Ces garanties aux banques et aux autres établissements financiers permettent aux exportateurs d'obtenir du crédit à court terme avant et après expédition.

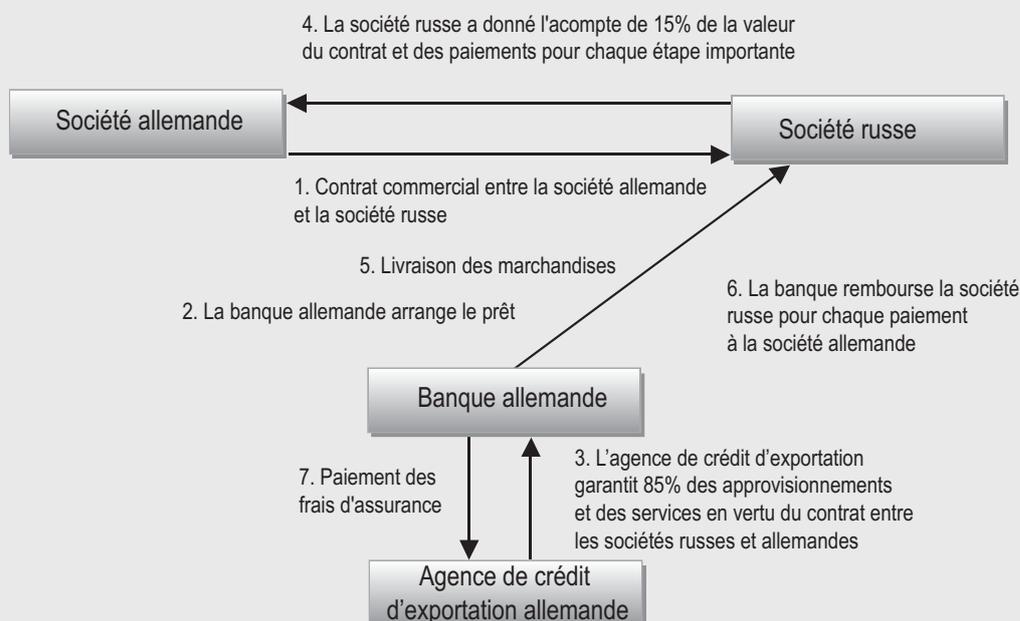
Les organismes de crédit à l'exportation (OCE) sont les fournisseurs habituels de ces garanties bien que certaines banques offrent également ce type de service¹⁷. ahabituellement offrir des facilités endossées à des garanties d'exportation (d'un OCE ou d'une autre banque), car ces garanties réduisent de beaucoup le risque des transactions. L'encadré 3.8 illustre comment certaines de ces garanties de transaction peuvent devenir très complexes, alors que l'encadré 3.9 montre l'impact sur le développement des garanties de crédit.

En période de tension financière, les OCE aident à garder le commerce actif dans les économies affectées. Pendant la crise financière asiatique, quand les sources des crédits commerciaux se sont asséchées, les OCE étaient la seule source de financement pour le commerce international. Les gouvernements ont dû intervenir pour fournir les crédits commerciaux et pour maintenir des lignes de crédit en donnant des garanties.

¹⁷ Une lettre de crédit de soutien offerte par les banques peut également servir de garantie. Une banque émettra une lettre de crédit de soutien au nom d'un client pour offrir des garanties de sa capacité d'exécuter le contrat entre le demandeur et le bénéficiaire. Le crédit a normalement une date d'échéance, mais peut comprendre une clause automatique de renouvellement.

Encadré 3.8 Exemple de transaction d'exportation avec garantie de crédit de l'acheteur

Dans cet exemple, l'exportateur (une société allemande) a remporté un contrat de €4 millions dans la Fédération de Russie. La société russe a pu obtenir le financement pour la transaction auprès d'une banque allemande. L'OCE allemande a soutenu 85% du crédit.



Encadré 3.9 Philippines – le cas des asperges (garantie de crédit pour des exportations indirectes)

Une association des petits fermiers du sud du Cotabato aux Philippines avec des terres de trois à cinq hectares de superficie désirait conclure un contrat pour cultiver l'asperge pour Dole Philippines Inc. Les fermiers étaient des bénéficiaires du programme de réformes agraires du gouvernement qui ont distribué des terres pour la culture du riz et de céréales.

Dole a identifié la région comme appropriée pour la culture de l'asperge et a offert aux fermiers un contrat de culture prévoyant que Dole fournirait la technologie et les matières premières pour la culture comme les semis d'asperge. Dole prévoyait exporter l'asperge fraîche vers le Japon. Dans le contrat de culture, un prix de plancher a été fixé avec une clause d'indexation dans le cas d'augmentation du cours du marché d'exportation.

Ce projet de démarrage était la première production à l'échelle commerciale de l'asperge au pays. Aucune banque commerciale n'était prête à avancer des fonds à la coopérative des fermiers. Les seuls actifs des fermiers étaient leurs titres de propriété de petits lots de terre qui n'étaient pas encore transformés pour les nouvelles cultures.

Une banque gouvernementale, la Banque de développement des Philippines (DBP), était prête à financer le projet dans le cadre de son programme Window 3, qui offrait des taux d'intérêt inférieurs au marché pour des projets de développement. La banque a déterminé que la production d'asperge contribuait au développement, car elle créait une nouvelle industrie agricole, des bénéficiaires de la réforme agraire et des recettes en devises étrangères.

La DBP, cependant, a eu besoin d'une garantie pour le prêt. La garantie a été fournie par les fonds de garantie pour les entreprises de petite ou moyenne dimension (GFSME), une agence paragonnementale (maintenant nommée Small Business Corporation, une institution financière propriétaire de l'État). Le GFSME a fourni une garantie de 80% et Dole Philippines a émis une garantie commerciale de 10% pour une garantie totale de 90% sur le prêt du DBP de 30 millions de pesos philippins aux fermiers.

Commençant par 90 hectares plantés en premier avec de l'asperge à une échelle commerciale, plus de 3 000 hectares d'asperges ont ensuite été plantés dans le sud du Cotabato et d'autres provinces. Les recettes de devises étrangères provenant de l'exportation de l'asperge principalement vers le Japon et l'Europe ont fait de l'asperge une récolte commerciale importante pour le pays. Les effets sur l'emploi et le revenu des économies locales ont été substantiels.

Opération de couverture

La volatilité de taux de change et le risque de change sont d'autres risques auxquels sont confrontés les exportateurs et importateurs. Ce risque est présent, car le cours des devises n'est pas constant, mais varie plutôt au jour le jour (souvent à chaque instant) en fonction de plusieurs facteurs : l'offre, la demande, les mouvements de devises, les conditions politiques et économiques, les mouvements spéculatifs, etc. Vous devez évaluer le risque de change de vos activités et décidez si vous avez besoin de couverture ou non. En général, il est utile de se couvrir contre le risque de change surtout si vous prévoyez que de fortes fluctuations du cours des devises peuvent affecter vos bénéfices attendus et afin de protéger vos liquidités. Vous pouvez ainsi planifier votre trésorerie et faire en sorte que vos engagements et obligations soient respectés.

Des opérations de couverture peuvent être utilisées pour se protéger contre des fluctuations de devise, c.-à-d. en compensant une position de devise par une autre afin que les pertes et gains en devise de départ soient compensés par les gains ou pertes correspondants sur la transaction de contrat à terme. Les contrats à terme servent à compenser les risques de pertes causés par des fluctuations imprévisibles du cours des devises à une date ultérieure. Une opération de couverture parfaite se réalise lorsque les pertes ou les gains potentiels sont équivalents.

L'assurance de change (également connue sous le nom de contrats à terme) et les contrats d'options sur devises sont les deux principaux mécanismes de couverture offerte par les entités financières. L'exportateur, par exemple, peut se protéger en souscrivant un contrat à terme avec sa banque selon lequel la banque accepte d'échanger la quantité de devises étrangères qui sera reçue (par exemple dans six mois) à un taux de change convenu. Autrement, l'exportateur peut acheter un contrat à terme sur marché organisé pour fixer la valeur future attendue de ses recettes étrangères. Beaucoup de pays en voie de développement, cependant, n'ont pas de marchés organisés de contrats à terme.

En donnant le droit d'acheter ou de vendre une quantité de devises à une certaine date à un taux préétabli, le contrat d'option sur devises est un autre instrument important pour se couvrir des risques financiers. Si vous estimez que le cours ira en augmentant, vous pouvez acheter un droit d'achat de devises, connu sous le nom d'*option d'achat*; si au contraire vous vous attendez à la chute du cours, vous pouvez acheter un droit de vente de devise, appelée *option de vente*¹⁸. L'utilisation des options est conseillée pour des transactions effectuées dans des devises à forte volatilité et difficiles à prévoir. Si, à la date indiquée à votre contrat, le cours au comptant (c.-à-d. taux de change courant) est moins favorable que le taux préétabli, il est préférable d'exercer l'option. Si, au contraire, le cours au comptant est plus favorable que le taux préétabli de votre contrat, il vaut mieux de ne pas exercer l'option et tirer plutôt profit des conditions courantes. En tel cas, il faut garder à l'esprit que l'on perd la valeur de la prime, c.-à-d. le prix payé à l'achat de l'option. Par conséquent, l'achat d'une option garantit que vous bénéficierez des conditions qui sont au moins aussi bonnes que le taux préétabli indiqué au contrat. Pour des devises plus stables, l'opération de change à terme est plus appropriée. Le contrat de change à terme oblige l'acheteur à l'achat ou à la vente de devise à prix et

¹⁸ Les organisations financières offrant les options prennent habituellement une cote sur le service.

quantité donnés et à une date ultérieure. Dans le cadre d'un tel contrat, les entreprises fixent le taux de change d'aujourd'hui à une date ultérieure précise, qui leur permet de planifier et contrôler les dépenses d'exploitation avec plus de certitude.

Effets de la crise sur les prêts et les crédits commerciaux

La crise financière mondiale de 2008-2009 a créé une crise de confiance sur les marchés des prêts interbancaires. Elle a rapidement déclenché une crise économique mondiale évacuant des centaines de milliards de dollars du système de financement du commerce international. Même si de nombreux marchés survivent à peine sous le poids d'énormes charges financières malgré les programmes de secours financiers, certains font valoir que dans beaucoup d'autres pays en voie de développement, la crise financière mondiale actuelle n'a pas causé de restrictions généralisées de crédit. Plusieurs études non officielles ont constaté que la plupart des banques dans les pays en voie de développement n'ont pas limité les prêts aux entreprises. Des preuves relevant de l'anecdote suggèrent cependant que certaines sociétés ont pu voir leur crédit se restreindre en raison de la crise financière.

Malgré l'absence de restrictions générales du crédit bancaire, le coût d'emprunt a néanmoins augmenté en raison de la rareté des liquidités. Avec l'élévation globale du coût de crédit, les escomptes ont également augmenté pour l'affacturage des comptes clients et d'autres éléments d'actif. De même, étant donné le manque général de liquidités, les entreprises tendent à s'accorder moins de crédit entre elles. Il est normal qu'en conditions restrictives de liquidité, les fournisseurs préfèrent les transactions au comptant aux ventes à crédit afin de conserver leurs propres liquidités et de réduire leur risque au cas où plus d'entreprises subiraient des difficultés financières.

L'effet le plus néfaste de la crise mondiale sur le financement se fait sans doute sentir par des voies indirectes. Une demande stagnante, en particulier sur les marchés d'exportation, affecte la solvabilité non seulement des exportateurs directs, mais également des sociétés qui ont des relations d'affaires avec les entreprises exportatrices. Cette baisse généralisée de solvabilité des emprunteurs resserre encore plus le marché du crédit.

Le financement des transactions internationales est donc également affecté par la crise. Les négociants sont devenus plus sensibles aux risques perçus. Tout d'abord, les négociants qui avaient l'habitude de faire leurs transactions à compte ouvert ou en conditions de crédits documentaires ont transféré leurs opérations de commerce international vers les lettres de crédit. Même des partenaires commerciaux de longue date ont commencé à demander des garanties bancaires sur leurs transactions à compte ouvert.

En second lieu, les banques ont fait face à certaines difficultés pour obtenir la confirmation des lettres de crédit en raison du resserrement des liquidités¹⁹. En outre, le processus de confirmation des lettres de crédit provenant des pays développés ou en développement subit un examen encore plus rigoureux.

¹⁹ Un événement semblable s'était déjà produit lors de la crise asiatique tel que décrit dans l'encadré 3.1 alors que les banques étrangères refusaient d'honorer les lettres de crédit émises par des banques de l'Indonésie jusqu'à ce que la banque centrale de l'Indonésie fournisse des garanties au comptant.

Récemment, le taux de refus des documents commerciaux est plus élevé qu'auparavant même si les écarts des conditions sont mineurs.

Troisièmement, le crédit consortial, utilisé couramment pour appuyer les transactions de commerce international des pays émergents, s'est également affaibli. La tendance de désendettement des banques internationales a également compliqué les opérations de renouvellement des crédits étrangers. Quatrièmement, les instruments d'atténuation de risque comme l'assurance et les garanties de crédit commercial ont connu une augmentation de demande.

La crise semble avoir des conséquences différentes sur les entreprises commerçant à l'étranger, selon qu'elles fassent partie ou non de chaînes de valeur bien établies. Ainsi, les fabricants de vêtements dans les pays en voie de développement comme l'Afrique du Sud et le Bangladesh n'ont eu aucun problème à s'approvisionner en matières premières, car leurs sociétés mères s'en sont chargés. De même, grâce à leurs liens avec les marchés de gros en Europe et aux facilités établies de crédits commerciaux, les horticulteurs n'ont éprouvé aucun problème de liquidité. Par contre, une filiale en Afrique du Sud d'une maison mère liée à un investisseur du Moyen-Orient a éprouvé une compression des liquidités, car les problèmes de financement de la société mère se sont répercutés sur les activités de sa filiale.

Le Tableau 3.4 récapitule les liens entre une crise financière et quelques instruments de financement national et international.

Tableau 3.4 Crédits commerciaux et conséquences possibles de la crise financière

Crédits commerciaux	Conséquences possibles de la crise
<p><i>Lettres de crédit (L/C)</i> L'utilisation de lettres de crédit d'importateurs émises par leurs banques (la banque émettrice) comme moyen d'assurer aux exportateurs qu'ils seront payés. Si l'exportateur soumet la documentation exigée (factures, connaissements, etc.) à sa banque (la banque notificatrice), le paiement est effectué à l'exportateur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La crise a affaibli la solvabilité de l'importateur et la banque émettrice n'assurera pas le risque. - La banque émettrice n'a pas les fonds suffisants pour l'octroi de crédit à l'importateur. - La banque notificatrice n'a pas confiance dans la solvabilité de la banque émettrice. - Les établissements de crédit commercial réduisent leur exposition globale ou l'exposition à certains pays pendant une crise financière, retirant le crédit commercial aux sociétés et aux banques dans ces pays.
<p><i>Crédit bancaire national</i> Les banques nationales fournissent le crédit aux exportateurs pour couvrir les coûts avant ou après expédition. Un tel financement est semblable à l'octroi de fonds de roulement d'exploitation en général, bien qu'il puisse être moins risqué dans la mesure où il est prêté avec certaines marchandises et certains actifs en garantie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les sorties financières réduisent la liquidité dans le système bancaire national. - Les banques internationales œuvrant sur le marché intérieur réduisent le crédit afin de diminuer l'exposition de la société mère. - La fuite de devises étrangères empêche les banques de prêter les devises étrangères nécessaires à l'importation des intrants ou au paiement des frais de transport.
<p><i>Crédit commercial</i> Les entreprises s'accordent mutuellement des crédits commerciaux quand les acheteurs paient les fournisseurs en retard ou en avance. Le commerce de compte ouvert fait participer des importateurs qui paient les factures à la réception des marchandises. Les importateurs peuvent accorder du crédit aux exportateurs s'ils paient à l'avance les marchandises (en tout ou en partie).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque général de crédit empêche des importateurs et des exportateurs de se faire mutuellement crédit. - Lorsque le crédit se raréfie, les banques réduisent les prêts à leurs clients, et les sociétés les plus solvables réduisent leurs prêts aux entreprises les moins solvables, car leur propre accès au crédit s'est restreint. - Les sociétés réduisent le crédit aux fournisseurs ou aux acheteurs en raison du plus grand risque de défaut de paiement en même temps que croît le nombre de sociétés en difficultés financières.

Source : Humphrey (2009).

Chapitre 4

Choisir le bon fournisseur de services

Il est fondamental de faire appel au bon type de bailleur de fonds pour répondre à vos besoins. En choisissant le meilleur établissement de crédit, vous pourrez ainsi vous éviter des frais superflus, des solutions inadaptées à vos besoins et autres difficultés financières. Avant de choisir une banque, il est prudent de se renseigner sur les différents types de bailleurs de fonds, de les repérer et d'étudier les types de services financiers proposés.

Un importateur doit souvent s'adresser à la banque où il conduit ses transactions usuelles. En revanche, pour un crédit documentaire ou une transaction de recouvrement documentaire, un exportateur peut traiter avec n'importe quelle banque offrant des services de traitement et de financement du commerce. La transaction d'exportation dépend de la solvabilité de la banque émettrice et non de celle de l'exportateur. Les transactions d'exportation (en particulier celles qui requièrent une confirmation) étant très rentables, la plupart des banques acceptent les documents d'exportation présentés à l'encaissement, à condition qu'elles puissent procéder aux vérifications approfondies requises dans le cadre de leurs obligations réglementaires.

Types de fournisseurs de service

Il existe plusieurs types d'établissements procurant des services de financement, chacun proposant ses propres spécificités. Certains établissements bancaires, dont les ressources proviennent principalement des dépôts ont généralement besoin d'une licence d'exploitation dans un cadre très réglementé. D'autre part, on trouve les institutions financières non bancaires, comme les compagnies d'assurance, qui tirent leurs ressources non pas des dépôts, mais d'autres sources d'épargne privée ou publique. D'autres sociétés financières spécialisées offrent des crédits commerciaux, comme c'est le cas des sociétés d'affacturage et de crédit-bail. Les sources non conventionnelles de financement, en particulier pour les titres financiers, comprennent les investisseurs de capital-risque et les investisseurs privés. Cette section présente ces différents fournisseurs de services financiers.

Les banques commerciales

Les gestionnaires de petites entreprises, ainsi que les déposants et les emprunteurs individuels font généralement appel aux banques pour leurs besoins financiers. Les banques ne sont pas toutes de la même taille : certaines sont de grandes banques multinationales qui offrent de multiples services;

d'autres sont grandes, mais ne sont présentes que dans leur marché national tandis que d'autres sont des banques de petite taille à marché spécialisé.

Sur le plan des ressources, les banques commerciales internationales représentent, dans la plupart des pays, le plus grand groupe d'institutions financières. Elles ont la plus forte capitalisation et offrent un large éventail de services bancaires. De ces services, on compte notamment les activités de financement du commerce (acceptation de lettres de change, émission de lettres de crédit; escompte et négociation d'effets de commerce, de traites à terme, de lettres de change et autres instruments de financement), l'acceptation de fonds et de demandes de dépôt, l'achat et la vente de titres sur les marchés étrangers et crédit contre des titres et des propriétés personnelles.

Les filiales ou les succursales de ces grandes banques étrangères multinationales proposent une large gamme de services financiers. Généralement, elles ont l'avantage de jouir d'une notoriété internationale, chose utile en matière de crédits commerciaux. Par exemple, si vous ouvrez une L/C auprès de la filiale d'une banque étrangère, sa confirmation par une autre banque n'entraînera aucun frais supplémentaire. Mais il faut bien comprendre la différence entre une succursale et une filiale, et évaluer les risques et coûts qui leur sont associés. Une succursale peut se reposer sur la capacité financière de la banque mère, alors qu'une filiale est indépendante, tant financièrement que sur le plan de sa crédibilité.

Une banque commerciale locale peut offrir les mêmes services, mais n'étant pas forcément connue à l'étranger, son homologue étranger exigera peut-être la confirmation des L/C par une banque tierce, occasionnant des frais supplémentaires. Pour les PME, l'inconvénient de traiter avec de grandes banques internationales tient à ce que les transactions s'opèrent généralement à distance selon des procédures et des processus stricts d'analyse du risque du crédit, par le biais de systèmes impersonnels de jugement, comme celui de l'évaluation du risque (abordés au chapitre 5).

Les petites banques commerciales proposent généralement une gamme de services plus limitée. Pour les PME, cependant, il est souvent plus facile de négocier avec ce type de banques. Elles offrent généralement des conditions plus compétitives que leurs grands concurrents. En règle générale, le point fort des petites banques est la souplesse et la rapidité de prise de décision. Contrairement aux grandes banques internationales, elles ont souvent acquis une connaissance intime du commerce et des pratiques financières locales et aident plus volontiers les PME.

Les banques de développement sont un genre particulier de banques commerciales. Elles proposent habituellement un financement ciblé. La plupart des institutions de financement du développement proposent des crédits à moyen ou à long terme, généralement pour des projets industriels, agricoles et miniers, en harmonie avec leur mission de développement. Certaines banques de développement ont élargi leurs portefeuilles de prêt à l'octroi de crédits commerciaux, et en particulier les fonds de roulement à court terme des exportateurs. Certains établissements spécialisés sont des agences ou des filiales d'institutions de financement du développement. De nombreuses banques offrent des prêts à des conditions privilégiées, ce qui favorise les PME. L'encadré 4.1 propose quelques exemples de banques de développement.

Encadré 4.1 Exemples de banques de développement**Plantersbank (Philippines)**

La banque de développement Planters (Plantersbank Development Bank) est la seule banque privée des Philippines qui ne prête qu'aux PME. Plantersbank propose à ces entreprises un large éventail de produits, notamment des lignes de fonds de roulement à court terme, des prêts à terme, des cautions bancaires à première demande, des facilités d'escompte de chèques et le financement de projets dans le cadre de programmes de prêt aux PME administrés par le gouvernement, financés par des institutions multilatérales et bilatérales.

SIDBI (Inde)

Le système financier indien pourvoit aux besoins des entreprises micro, des petites et moyennes entreprises (MPME) grâce à un réseau institutionnel. La Small Industries Development Bank of India (SIDBI), créée par le parlement indien en 1990, propose trois principaux types d'aides : 1) le financement direct du secteur des MPME, 2) le financement indirect ou le soutien des ressources des institutions de premier niveau, comme les banques commerciales, les sociétés financières publiques et d'autres institutions spécialisées pourvoyant aux besoins des MPME, 3) des services de promotion et développement commercial. La SIDBI offre des programmes financiers et non financiers, dont le financement de projets, l'escompte d'effets, le financement de l'exportation, le financement participatif, le capital-risque, le financement de la commercialisation, le financement de la R-D et de la modernisation des technologies, et l'évaluation du crédit. Elle propose également une aide structurelle programmes de création de grappes sectorielles, de renforcement des compétences techniques et entrepreneuriales et d'industrialisation rurale.

Les banques de développement multilatérales sont similaires aux banques nationales de développement, mais ont une plus grande portée. Elles constituent généralement une source intéressante de financement à des conditions préférentielles. En période de crise financière, elles redonnent souvent confiance au système d'échanges internationaux en accordant des assurances crédit et des garanties. Cependant, en règle générale, elles ne fournissent pas de financement de détail aux PME individuelles. Leur financement passe plutôt par l'intermédiaire des gouvernements et des établissements bancaires. L'encadré 4.2 offre quelques exemples de banques de développement multilatérales.

Encadré 4.2 Banques de développement multilatérales

PTA Bank (Afrique)

L'Eastern and Southern African Trade and Development Bank (PTA Bank) reconnaît que les PME sont un catalyseur majeur de la croissance économique. Comme ailleurs dans le monde, la plupart des entreprises de la région sont des PME. Elles sont à l'origine de la plupart des exportations en Afrique et apportent un soutien aux grandes industries.

La PTA Bank a choisi de répondre aux besoins des PME en :

- ❑ Accordant des lignes de crédit aux institutions nationales et multinationales et aux banques commerciales qui prêtent de l'argent aux PME;
- ❑ Participant à différents organes du Marché commun pour l'Afrique de l'Est et du Sud qui encouragent la recherche et la diffusion du savoir-faire dans le secteur des PME;
- ❑ Participant à des fonds de placement privés qui s'adressent aux PME.

La PTA Bank a mis au point un programme de prêt/garantie afin de promouvoir l'entrepreneuriat auprès des femmes. Le mécanisme met à leur disposition un capital de départ pour aider leur croissance. Son objectif principal est de renforcer le pouvoir d'emprunt collectif et la mobilisation des ressources pour financer des projets individuels.

BCIE (Amérique centrale)

La Banque centraméricaine d'intégration économique (BCIE) encourage l'intégration et le développement économique et social des pays d'Amérique centrale. La BCIE entend améliorer la qualité de vie en Amérique centrale, en jouant un rôle prépondérant à l'échelle régionale en matière de conception de solutions financières, afin de réduire la pauvreté, favoriser l'intégration régionale et l'intégration compétitive de l'Amérique centrale dans l'économie mondiale.

La BCIE dispose d'unités spécialisées dans les industries agricoles, l'énergie et l'environnement, la science et la technologie, les infrastructures, le logement et les entreprises micro, les petites et moyennes entreprises (MPME). Les ressources de la BCIE et d'autres agences de développement sont canalisées par le biais de programmes pour les MPME.

Les institutions financières spécialisées

Ces institutions financières offrent des services spécialisés et de l'aide à des groupes de clients spécifiques, en réponse à leurs demandes ou besoins particuliers. Les banques d'import-export (Exim) bénéficient généralement de l'appui des gouvernements, des banques de développement multilatérales et des associations industrielles. Elles accordent des crédits à court terme à des conditions préférentielles et prennent des risques raisonnables que d'autres institutions financières privées ne prendraient pas. Les PME ont tout intérêt à faire appel aux services des banques Exim, qui constituent une source de crédit peu onéreuse. Les banques Exim peuvent également fournir aux PME les garanties requises par les bailleurs de fonds commerciaux pour le financement du commerce. Les PME peuvent également profiter de l'expertise et de conseils, des banques Exim, qu'elles offrent souvent à titre gracieux. L'encadré 4.3 offre un exemple de banques Exim dans des pays développés et en voie de développement.

Encadré 4.3 Banques Exim dans des pays développés et en développement

Export-Import Bank of India

En Inde, les PME ont souvent une connaissance limitée des sources de financement institutionnalisées. L'Exim Bank of India a mis en place une unité PME responsable de ce secteur. En raison de leur taille, les PME hésitent généralement à prendre des risques et recherchent un mode de financement sûr où elles n'ont pas à offrir de garantie. En fonction de cet objectif, l'Exim Bank of India accorde des lignes de crédit à des entités étrangères, un mode de financement sûr pour les PME indiennes, et ce, sans qu'elles aient à offrir de garanties, mais aussi un mécanisme d'entrée sur le marché. Elle offre des crédits aux acheteurs et aux fournisseurs pour les exportations à des conditions de paiement différé.

Exim Bank of India propose des services d'affacturage et d'affacturage forfaitaire inédits en Inde. En outre, elle a mis en place un certain nombre de programmes novateurs, spécifiquement à l'intention des PME. Un programme structuré d'aide à la commercialisation des exportations a été mis en place grâce à un projet financé par la Banque mondiale dont l'exécution a été confiée à Exim Bank of India. Ce programme a permis à de nombreuses PME de financer leurs opérations de commercialisation à l'étranger. Exim Bank of India a également mis une ligne de crédit à disposition de la Société financière internationale afin que cette agence puisse accorder des prêts aux PME.

Exim Bank of India, en partenariat avec l'ITC, a lancé Loan.Com, une solution informatique intégrée permettant aux PME de dresser des plans d'affaires bancables, afin d'améliorer leur accès au financement. Il s'agit d'une initiative de soutien inédite destinée à une sélection de PME à vocation exportatrice. Le projet pilote, testé avec succès en Inde, est à présent reproduit par l'ITC et Exim Bank of India dans d'autres pays en développement. Pour ce travail novateur avec l'ITC, Exim Bank of India a reçu le prix « SME Development Award – 2008 » de l'Association d'Asie et du Pacifique des institutions de financement du développement.

Philippine Export-Import Credit Agency (PhilEXIM) (Philippines)

Pour répondre aux besoins financiers des PME, PhilEXIM a mis en place le programme suivant :

- Le Programme de crédit direct à court terme, qui accorde des prêts à court terme, achète des effets d'exportation et accorde aux PME exportatrices toutes sortes de financement de créances afin qu'elles puissent alimenter leurs fonds de roulement avant expédition et acquitter leurs remboursements après expédition.*
- Le programme Opportunités de prêt unifié aux PME pour la croissance nationale (SULONG), un projet de financement à l'intention des PME. Grâce à un rapprochement d'institutions financières publiques, les PME peuvent obtenir un financement auquel elles n'avaient pas accès auparavant. Le programme SULONG propose des procédures et des directives de prêt, des structures forfaitaires, des taux d'intérêt, des formulaires de demande, des ratios financiers et d'autres paramètres de prêt simplifiés et standardisés.*
- Le Programme de prêt de gros pour les PME exportatrices, qui répond aux besoins du secteur en matière d'aide publique, en fournissant un crédit immédiat aux exportateurs et à leurs sous-traitants qui n'ont pas ou peu accès aux facilités de crédit des banques. Le programme accorde de l'importance à la participation du secteur privé tout en concédant aux exportateurs des crédits publics et des services de renforcement de capacités. PhilEXIM met à disposition des fonds de gros qui sont prêtés exclusivement aux exportateurs et à leurs sous-traitants.*

Les institutions de microfinance fournissent des prêts, de l'épargne et d'autres services financiers de base aux secteurs les plus pauvres qui n'y ont généralement pas accès. On trouve dans cette catégorie des organisations à but non lucratif, jusqu'à des banques commerciales. L'encadré 4.4 propose des exemples d'institutions de microfinance (IMF).

Encadré 4.4 Exemple d'institution de microfinance (IMF)

Inde : Small Industries Development Bank of India (SIDBI)

Plus d'une centaine d'IMF ont vu le jour grâce à la Fondation SIDBI pour la microfinance. Pour en garantir l'aptitude, SIDBI les a soumises une à une à sa procédure de qualification bien établie. Une institution nationale spécialement créée à cet effet prête ensuite à ces IMF une aide en matière de renforcement de capacités.

Sept agences ont été ouvertes par la SIDBI pour fournir des services de microfinance par le biais d'intermédiaires. Trois d'entre elles sont établies dans les principaux centres de l'activité de microfinance du pays. Les quatre autres proposent des programmes de microfinance dans des zones non desservies.

En principe, la somme prêtée par les IMF à un emprunteur individuel ne doit pas dépasser 25 000 roupies indiennes. Dans certains cas d'exception, en particulier pour les secteurs des entreprises et du logement, la somme par emprunteur peut aller jusqu'à 50 000 roupies indiennes. Le délai de remboursement (comprenant un moratoire) s'étend de 15 mois à quatre ans.

Mongolie

En Mongolie, 31% des prêts du système bancaire concernent les MPME (environ 790,5 milliards de Tog ou \$E.-U. 559,4 millions). Cela montre l'importance du rôle que jouent ces entreprises dans le système financier du pays.

La XacBank, fondée en 1998, est une banque de développement communautaire et une institution de microfinance opérant en Mongolie. Elle est née de la fusion de deux des plus grandes institutions non bancaires de Mongolie, dans le but de fournir un éventail complet de services financiers aux MPME dans les zones rurales éloignées. Elle a été finaliste du prix « European Microfinance Awards 2006 » pour les actions qu'elle mène en milieu rural afin de réduire la pauvreté et pour avoir contribué à la création d'un secteur financier ouvert à tous.

Le Microfinance Development Fund (MDF) est également activement engagé dans le secteur de la microfinance; cet institut a été créé dans le cadre du projet de diffusion de la microfinance, et mis en place conjointement par le gouvernement de Mongolie et l'Association pour le développement international de la Banque mondiale. Elle a pour objectif d'étendre la diffusion de services financiers viables aux foyers les plus pauvres et vulnérables de Mongolie. Depuis 2003, le MDF a accordé près de 35 millions de Tog à 32 400 personnes par l'intermédiaire de 10 banques commerciales; 68% des prêts ont été alloués en zones rurales. Il existe 3,6 milliards de Tog de prêts en cours. Le taux d'intérêt moyen sur les prêts accordés par le MDF via les IMF est de 2,36%. Ce taux est de 0,84% inférieur au taux auquel les IMF elles-mêmes accèdent au financement.

La société d'affacturage est un autre type d'institution spécialisée qui achète les créances des entreprises à prix réduit. Les PME peuvent faire appel aux sociétés d'affacturage sans pour cela devoir présenter les garanties ou se soumettre au contrôle qu'impliquent habituellement les prêts bancaires. Ce type de sociétés doit surtout considérer la solvabilité des clients soit ceux qui doivent les sommes à recevoir.

Les sociétés de crédit-bail louent différents actifs (propriétés commerciales, équipements, machines, véhicules, etc.). Ces institutions permettent de disposer rapidement de capitaux en divisant un investissement d'ordinaire coûteux, par exemple un bien d'équipement, en plusieurs loyers au lieu d'un seul grand déboursement. Pour des PME qui commencent, la possibilité de louer des équipements peut leur permettre de se développer sans risquer leur survie. Les PME doivent envisager cette possibilité, en tenant compte de ses inconvénients, notamment l'augmentation du prix de location, l'enchérissement des biens immobiliers, etc., comme nous l'avons abordé au chapitre 3.

Les institutions financières non bancaires

Les institutions financières non bancaires (IFNB) ne tirent pas leurs fonds des dépôts publics. Leur activité consiste généralement à offrir des services bancaires connexes comme l'investissement, la mise en commun des risques

et le courtage. Parmi les IFNB, on trouve des agences d'assurance, des coopératives de crédit, des prêteurs sur gages, des institutions de change et de microfinance. Les IBNF peuvent constituer une source de financement intéressante pour les PME. Nous décrivons ici trois types d'IFNB : les sociétés de garantie et d'assurance du crédit à l'exportation, les coopératives de crédit et les programmes publics.

Les sociétés de garantie et d'assurance du crédit à l'exportation assurent la couverture des risques commerciaux en échange de primes. Ces garanties et assurances sont utiles pour sécuriser des financements importants consentis par des banques commerciales. Bon nombre de ces institutions sont garanties par l'état et créées avant tout pour promouvoir l'exportation. Les PME travaillant à l'exportation ne devraient donc pas rencontrer de problème majeur pour les approcher. Les primes fixées par ces institutions dépendent généralement de leur perception du risque du pays de destination des biens exportés. Si le risque est trop élevé, vous ne pourrez probablement pas bénéficier d'une garantie ou d'une assurance. L'encadré 4.5 illustre la manière dont les agences de crédit à l'exportation prêtent leur concours en temps de crise.

Encadré 4.5 Initiatives mondiales liées à la crise et adoptées par quelques agences de crédit à l'exportation

Avec l'aggravation de la crise, les exportateurs ont dénoncé la rareté du financement du commerce à l'exportation et du financement du fonds de roulement; les agences de crédit à l'exportation ont donc lancé de nouvelles initiatives, dont quelques-unes sont décrites ci-après.

Service britannique de garantie des crédits à l'exportation (ECGD)

Le Royaume-Uni a récemment mis en place un système de garantie des lettres de crédit visant à aider les exportateurs britanniques en augmentant l'offre du financement de l'exportation à court terme.

Dans le cadre de ce programme, une banque du Royaume-Uni garantit le paiement de son client exportateur, à condition que les documents dont fait état la lettre de crédit émise par la banque étrangère de l'acheteur lui soient présentés. L'exportateur britannique atténue ainsi le risque de défaut de paiement de son acheteur.

En partageant avec les banques les risques du crédit associés aux lettres de crédit confirmées, l'ECGD vise à augmenter le volume de financement de l'exportation à court terme que le secteur bancaire peut mettre à disposition des exportateurs britanniques. Ceci particulièrement important à un moment où la prise de risque générale du marché commercial faiblit en raison des récentes difficultés du secteur financier.

Ce système concernera 282 banques étrangères sur 36 marchés d'exportation. D'autres banques et marchés d'exportation devraient venir s'ajouter à l'initiative.

Inde

La Reserve Bank of India a augmenté la limite de refinancement du crédit à l'exportation des banques, pour injecter environ \$E.-U. 4,5 milliards de liquidités supplémentaires dans le système bancaire. Elle a également élargi la fenêtre de remboursement de six à neuf mois.

La BNDES du Brésil

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), l'agence brésilienne du crédit à l'exportation, offre une nouvelle facilité de crédit de fonds de roulement de R\$ 6 milliards. La somme maximum par crédit est de R\$ 50 millions.

Source : *Trade Finance Magazine.*

Les coopératives de crédit sont des institutions financières composées de groupes de personnes unies par des intérêts communs. Les membres de ces coopératives de crédit mettent en commun leurs biens pour s'accorder des prêts et se fournir les uns les autres d'autres services financiers. Les PME peuvent

facilement accéder au financement auprès des coopératives de crédit dont elles sont membres, mais les services que ces organismes proposent sont très limités. Généralement, les opérations bancaires internationales et le financement du commerce ne sont pas des domaines privilégiés pour les coopératives de crédit. En revanche, elles constituent une bonne source de prêts à court terme.

Les gouvernements accordent une grande importance aux exportations puisque les recettes de ce secteur alimentent les économies nationales. Les ministères mettent donc en place des politiques et créent des programmes et des aides pour promouvoir et encourager les exportateurs, en particulier ceux qui échangent des biens et des matières premières non traditionnelles. Les fonds alloués dans le cadre de ces mesures et programmes sont souvent mis à la disposition des PME. Ce financement est généralement canalisé par les banques. Il est donc conseillé de se renseigner auprès de sa banque sur l'existence de prêts publics assortis de conditions libérales. L'encadré 4.6 propose un exemple d'aide gouvernementale par le financement de salons commerciaux.

Sources d'apport de fonds propres

Comme nous l'avons évoqué au chapitre 3, le financement par émission d'actions peut permettre de combler de grands besoins de financement. Une entreprise peut mobiliser des fonds propres en vendant des actions cotées en bourse au public. Pour faire une offre publique de vente, cette entreprise doit déjà avoir quelques années de fonctionnement et un historique de forte croissance. Ses états comptables doivent être irréprochables puisque les places boursières ont des exigences de divulgation strictes quant aux informations importantes, financières ou autres.

Il existe toutefois deux autres sources de fonds propres : les sociétés de capital-risque et les investisseurs privés, qui recherchent des PME à fort potentiel de croissance. Ces investisseurs disposent généralement de fonds importants, apportés par des personnes fortunées prêtes à prendre des risques en participant à de nouvelles entreprises dans le but d'obtenir des rendements élevés. Ils étaient auparavant intéressés avant tout par les entreprises du secteur de l'Internet, des biotechnologies et de la haute technologie présentant un fort potentiel de croissance et une rentabilité élevée.

Le financement par émission d'action peut se faire au détriment de votre propre contrôle de l'entreprise. Dans certains cas, cette solution implique également une perte du contrôle administratif, puisque les investisseurs privés souhaitent généralement prendre part aux décisions stratégiques. La prudence est donc de mise pour les PME qui envisagent d'avoir recours à cette source de financement.

En résumé, les sources de financement dont disposent les PME sont nombreuses. Certaines sont abordables, d'autres plus coûteuses; certaines offrent une batterie de services financiers, d'autres des produits spécialisés. Certaines exigent des garanties, d'autres non. Le Tableau 4.1 résume ces différentes sources.

Tableau 4.1 Différentes institutions financières

Sources	Produits/Services	Conditions d'accès	Disponibilité de services aux PME
<i>Banques commerciales</i>			
Universelles/étrangères	Large éventail de financement national et international	Relativement strictes : l'emprunteur doit se soumettre à des systèmes d'évaluation de solvabilité et de qualification du risque	Possèdent généralement des unités consacrées aux PME
Petites/locales	Limités	Prêt facile à obtenir basé sur la relation d'affaires; critères souples	Généralement disponibles; très désireuses de toucher les PME
Banques de développement	Financement à moyen/long terme; financement du commerce	Relativement facile à obtenir en raison de l'objectif de développement	Possèdent généralement une unité pour les PME
Banques de développement multilatérales	Large éventail de services bancaires et de garantie et assurance du crédit à des taux plus bas	Travaillent généralement avec les gouvernements et les institutions financières	Aucune
Banques d'investissement et d'affaires	Services forfaitaires, par ex., syndication de prêt pour les transactions importantes	Clientèle de choix	Pratiquement aucune
<i>Institutions spécialisées</i>			
Banques Export-Import	Large gamme de possibilités de paiement et de financement du commerce à des conditions avantageuses	Variables. Certaines grandes banques Exim ne prennent en charge que des transactions importantes	Possèdent généralement des programmes spéciaux pour les PME exportatrices
Sociétés d'affacturage	Achat de créances à prix réduit	Accès facile avec des créances solvables	Proposent des facilités pour les petites transactions régulières
Sociétés de crédit-bail	Crédit-bail	Accès facile	Certains services sont destinés aux PME, comme le crédit-bail mobilier
<i>Institutions non bancaires</i>			
Coopératives de crédit	Limités; principalement des prêts	Accès facile si la PME est membre de la coopérative	Services généralement destinés aux PME et aux individus
Agences de garantie et d'assurance du crédit à l'exportation	Garantie et assurance de crédits	S'adaptent souvent aux PME en raison de l'intérêt grandissant pour ce secteur (surtout les agences publiques)	Peuvent avoir des unités/programmes spéciaux pour les PME
Associations publiques et commerciales	Limités; généralement des financements spéciaux pour des projets particuliers	Accès facile en raison des considérations de développement	Rechercheront les PME
<i>Sources de fonds propres</i>			
Places bancaires	Source considérable de fonds propres provenant du public	Exigences strictes de divulgation	Généralement pas disponibles pour les PME
Investisseurs de capital-risque	Source importante de fonds propres pour le démarrage et l'expansion	Uniquement pour les PME à forte croissance et potentiel élevé	Recherchent généralement les PME ayant un potentiel de croissance
Investisseurs privés	Similaires aux investisseurs de capital-risque, mais implication dans la gestion	Similaires aux investisseurs de capital-risque, mais de plus petites transactions sont possibles	Recherchent généralement les PME ayant un potentiel de croissance

Bien choisir son institution financière

Nous avons vu comment analyser les besoins financiers d'une entreprise. Nous avons appris que les entreprises peuvent avoir des besoins financiers pour leur

fonds de roulement, pour l'acquisition d'actif immobilisé, pour constituer un coussin financier ou encore pour faire face à des sorties de capitaux engagés. Puis, nous avons compris que l'écart financier peut être comblé, grâce au financement par la cession de créances, par l'émission d'actions ou des crédits commerciaux. Nous avons enfin présenté les différents types d'instruments financiers, en particulier les crédits commerciaux, ainsi que les différentes sources de financement qui existent. Reste à savoir maintenant comment choisir l'institution financière la mieux adaptée au financement dont votre entreprise a besoin.

La section précédente nous a permis de voir qu'il existe de nombreuses institutions financières qui proposent différents types de financement. Sur les marchés en développement, toutes ces institutions financières ou tous ces instruments financiers n'existent pas forcément, en raison de l'absence d'infrastructures adaptées et de cadre juridique approprié. Dans les pays en développement, les PME auront donc un choix plus restreint que leurs homologues des pays développés. Quoi qu'il en soit, les types et les conditions de crédit que vous recherchez doivent être étroitement liés aux méthodes de paiement que vous utilisez pour vos transactions commerciales et au cycle de trésorerie de votre entreprise.

Parmi les institutions financières de votre pays, dressez une liste de celles qui sont susceptibles d'être approchées. Vous pouvez obtenir ces informations en consultant vos connaissances ou vos collègues qui ont fait appel à ces institutions financières. Repérez leurs préférences, leurs priorités, les profils d'emprunteurs qu'elles préfèrent. Les institutions financières ont des critères divers pour les emprunteurs, des tolérances variables au risque et des préférences différentes. Voyez si votre entreprise correspond au profil d'emprunteur de l'une de ces institutions et si vous répondez à ses exigences en matière de garanties, de conditions d'engagement, durée de prêt et période de franchise de remboursement, ainsi que de taux d'intérêt et autres commissions.

Pour choisir une institution financière, pensez à nouer une relation à long terme. Parfois, la PME emprunteuse et l'établissement de crédit se limitent aux questions à court terme (montant maximum du prêt à taux d'intérêt abordable, échéances confortables de remboursement), sans envisager d'activité commerciale continue et répétée. En choisissant la bonne institution financière, souvenez-vous que la moins chère n'est pas forcément la meilleure pour vous à long terme. L'attention de la banque aux besoins de ses clients et la qualité de ses services doivent primer.

Plusieurs questions sont importantes. Le prêteur est-il préoccupé par la viabilité à long terme de votre entreprise? Le prêteur offre-t-il un bon service et de bons conseils? Quel est l'avis d'autres entreprises qui ont eu recours à cette institution financière? Vous propose-t-elle d'autres solutions si elle ne peut pas répondre à vos besoins de financement?

Les entreprises qui viennent d'être lancées doivent prendre contact très tôt avec une institution financière. Même si leur première demande est refusée, elles peuvent maintenir le contact avec la banque et construire peu à peu une véritable relation. Ainsi, la prochaine fois qu'elles auront besoin de financement, la banque les connaîtra déjà et le chemin sera plus facile.

Une fois que vous avez choisi une banque, efforcez-vous d'instaurer un climat de confiance mutuelle. Par exemple, il n'est pas conseillé de continuer à démarcher d'autres bailleurs de fonds une fois que vous avez engagé de sérieux

pour parler avec une banque et que le processus d'accord du prêt est déjà bien entamé.

En tant que PME, vous devez bien comprendre que les banques doivent respecter une marche à suivre pour chaque opération de financement. Certaines ont peut-être des procédures d'évaluation et d'octroi de crédit plus simples que d'autres; d'autres exigeront davantage de documents et de garanties, etc. Les gestionnaires de PME doivent comprendre le point de vue des banques lorsqu'elles accordent ou refusent un financement et les processus qu'elles suivent pour se protéger contre le risque du crédit. Comprendre le point de vue de la banque peut aider la PME à mieux préparer ses demandes de financement et à obtenir des résultats positifs.

Mais, même si une relation de proximité est conseillée, les PME peuvent (et doivent) envisager plusieurs sources de financement. Une PME exportatrice peut entretenir une relation à long terme avec sa banque principale et, pour certaines transactions, faire appel à un ou deux autres fournisseurs dont les services répondent exactement à ses besoins. Une PME peut choisir un financier du commerce international pour des raisons totalement différentes de celles qui la poussent à choisir une institution financière nationale.

Chapitre 5

Obtention de financement

Lorsque vous avez choisi la banque ou l'établissement financier auquel vous allez vous adresser, vous devez compléter le dossier de crédit de l'organisme de prêt. Chaque bailleur de fonds a ses propres lignes directrices, critères, documents requis, et autres, sur lesquels il se base pour décider d'accepter ou de refuser une demande de financement. Certaines banques sont prudentes et leurs seuils de sécurité sont très élevés. D'autres banques sont prêtes à prendre davantage de risques. Parmi celles-ci figurent les banques de développement ou les institutions de financement du développement qui sont la plupart du temps des sociétés d'État. Même ces institutions appliquent des procédures et imposent plusieurs conditions d'accès aux prêts.

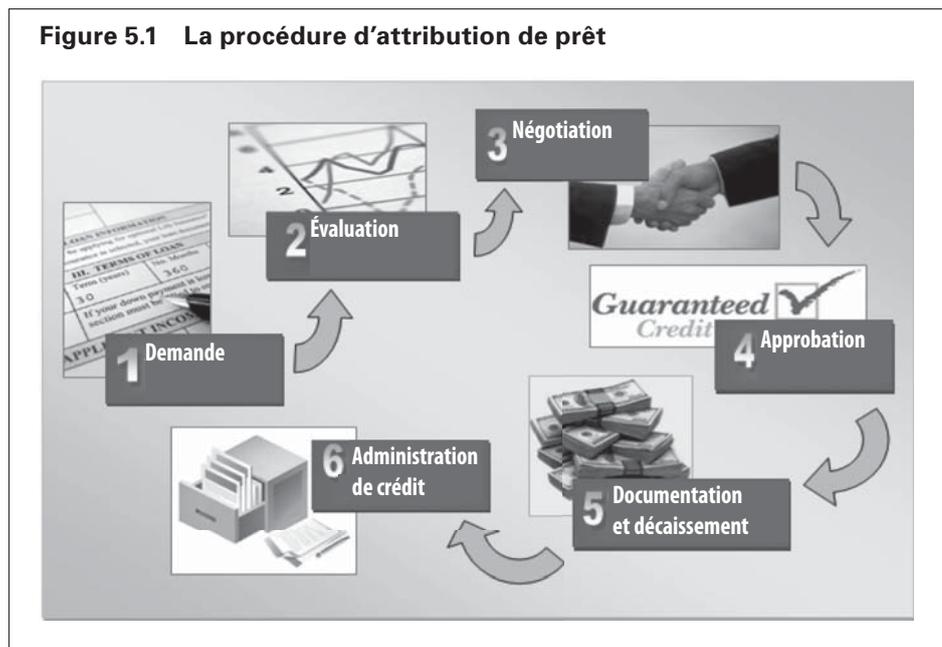
Les bailleurs de fonds suivent différentes instructions et procédures en fonction des différents modes de financement. Ainsi, un prêt à court terme d'un montant relativement faible exigera certainement moins d'examen et de recherches qu'un prêt à long terme d'un montant élevé. Il existe d'autres modes de financement que les prêts traditionnels, comme le financement des créances clients et des stocks. Pour ce type de financement, les demandes suivent des procédures et des conditions différentes des prêts standards.

Les emprunteurs doivent savoir comment opère le prêt ou le mécanisme de financement qu'ils recherchent. Ils doivent également bien connaître la culture, la philosophie et la réputation de l'institution financière. Ces facteurs déterminent la manière dont l'institution dirige ses affaires. Connaissant l'établissement et ses processus de crédit, l'emprunteur est alors prêt à faire sa demande de financement.

Les procédures et les instructions d'un établissement financier sont là pour protéger ses intérêts et ses ressources contre les risques des transactions de financement. Dans le cadre du processus de crédit, les banques regardent avant tout la rentabilité ou le potentiel de votre activité, la perspective de gagner de l'argent et votre capacité à faire fonctionner et à gérer votre entreprise. Pour réduire les risques de pertes dans la transaction, les établissements financiers exigent généralement une garantie, que l'on appelle aussi un nantissement. Le nantissement est un droit sur un actif que les banques peuvent saisir et vendre en cas de défaut de remboursement du prêt.

Ce chapitre explique le processus de crédit pour un prêt. Étant donné que d'autres formes de financement impliquent différentes modalités, nous soulignons quelques-unes de ces différences. Toutefois, en général, les étapes élémentaires de demande, d'évaluation, de négociation, d'approbation, de versement et de suivi sont valables pour presque toutes les transactions de financement (voir figure 5.1). Nous décrivons en détail ces étapes élémentaires.

Figure 5.1 La procédure d'attribution de prêt



Demande

Demande de prêt

La première étape du processus de crédit consiste à présenter une demande de crédit. Celle-ci apporte les renseignements historiques que la banque utilise pour l'évaluation et la mesure du risque liées au crédit (sujet couvert dans la rubrique suivante). C'est à ce stade que les banques apprennent à connaître l'emprunteur, c'est-à-dire vous. Il est indispensable de donner des renseignements exacts tant pour vous que pour votre entreprise. Par ailleurs, il est également essentiel de présenter un plan d'affaires de qualité. Il est sage de prévoir suffisamment de temps et d'énergie pour le plan d'affaires afin de convaincre le bailleur de fonds que vous êtes viable et en mesure de recevoir un prêt. Autre élément important de votre demande : la liste des nantissements que vous êtes prêts à engager auprès de la banque.

Préparation d'un plan d'affaires réussi

Un plan d'affaires bien structuré doit convaincre le banquier des points suivants : 1) le bien-fondé de votre idée d'entreprise; 2) vous êtes en mesure de mettre en œuvre ce plan d'affaires (plan opérationnel); 3) vous êtes en mesure d'obtenir suffisamment de ressources (plan financier). Un plan d'affaires peut être présenté à divers interlocuteurs (pas seulement à des banquiers). Selon les interlocuteurs, les composantes du plan individuel pourront avoir différents degrés d'importance, mais les composantes principales resteront les mêmes. En général, un plan d'affaires contient certains éléments de base, notamment :

- L'identification et la description des personnes et des entités impliquées, du produit ou du service à commercialiser dans leur environnement de marché.

- ❑ Une analyse et un plan concernant le mode de production ou de réalisation et de vente du produit ou du service.
- ❑ Une quantification des éléments requis pour la réalisation du plan, en indiquant à quel moment ils sont requis, accompagnée d'un récapitulatif des résultats attendus (plan financier).

De manière plus spécifique, un plan d'affaires contient généralement les points suivants : 1) une description et un historique de la société; 2) une description du produit; 3) une analyse de marché; 4) un plan de marketing et de ventes; 5) un plan opérationnel; 6) un plan de gestion; 7) un plan financier; 8) des états financiers et analyses.

Description de la société : Dans la présentation de votre société, il faut faire ressortir les perspectives d'avenir de votre entreprise et le bilan de ses réalisations, en soulignant ainsi vos propres qualités, vos capacités de gestion et votre vision pour l'avenir de l'entreprise. Pour que les financiers puissent pleinement apprécier le potentiel de votre société, ils doivent comprendre son cheminement. Il leur faut avoir une appréciation de vos qualités personnelles en tant que propriétaire, car celles-ci envoient un signal puissant du potentiel de réussite de votre entreprise. Lorsque vous décrivez votre vision de l'entreprise, les buts que vous définissez doivent pouvoir être considérés comme réalistes et réalisables.

Description du produit : Cette rubrique sert à définir la nature du produit, à quoi il sert et comment il fonctionne. Il peut être intéressant d'inclure des photos et des dessins. Précisez le public visé par le produit en justifiant les raisons afin de préparer le terrain pour une analyse de marché détaillée en indiquant l'univers des utilisateurs potentiels. Notez que les utilisateurs potentiels sont normalement, mais pas toujours, des acheteurs. Il faut indiquer si le produit est prêt à être commercialisé ou non.

Plan marketing et ventes : Cette rubrique attire l'attention des banquiers, car la fiabilité du plan d'affaires dans son ensemble dépendra dans une large mesure du processus de raisonnement suivi dans le plan marketing et ventes. Un plan marketing doit commencer par définir le marché ciblé, en identifiant le segment de marché et la position que vous allez occuper. Il doit décrire de manière approfondie la mise en place et la gestion de la force de ventes. Évitez les cas de figure trop optimistes dans vos projections de ventes. Il convient de donner des estimations réalistes basées sur une bonne étude de marché. Les prix doivent être réalistes : trop d'assurance au sujet de la valeur perçue de votre produit peut conduire à des prix excessivement élevés et à des prévisions de marges peu réalistes.

Plan opérationnel : Dans le plan opérationnel, vous devez traiter du mode de production et des processus, ainsi que des installations nécessaires à la production et des matériaux et autres ressources requises. Si ces matériaux ne sont pas couramment disponibles, il faut expliquer la manière dont vous comptez vous les procurer. Il arrive que de bonnes idées d'entreprises se révèlent impossibles à réaliser parce qu'elles reposent sur des processus de production ou des matériaux très spéciaux qui sont difficiles à obtenir en quantités commerciales. Il arrive aussi que l'échec soit dû au fait que l'on a sous-estimé les difficultés d'embaucher des employés possédant les compétences requises.

Plan de gestion : Votre plan doit aborder les questions suivantes : fonctions opérationnelles; compétences essentielles requises; personnel clé ou source de compétences essentielles. Vous devez faire preuve d'une reconnaissance

et d'une compréhension parfaites par rapport aux domaines fonctionnels et aux responsabilités clés d'entreprise et la manière dont ces domaines et responsabilités sont liés, interagissent et communiquent pour atteindre un objectif fixé. Abordez la question des conflits d'intérêts possibles et les primes d'encouragement que vous avez l'intention d'accorder à vos employés. Vous devez définir dans cette rubrique l'intégrité, les compétences et l'étendue de la gestion à tous les niveaux de l'organisation de l'entreprise.

Plan financier : Le plan financier fera ressortir le total des ressources financières nécessaires pour mettre en place et faire fonctionner l'entreprise ou le projet. Il doit résumer les besoins en matière de ressources à partir des plans précédents (marketing, opérationnel et de gestion) ainsi que le calendrier. Dans la mesure où elle est connue, il doit faire apparaître la source de ce soutien financier. L'évaluation du besoin financier, comme indiqué dans le chapitre 2, doit apparaître dans le plan financier.

État financier et analyses : Cette rubrique doit faire apparaître le bénéfice prévu susceptible d'être généré par l'activité et le temps qu'il faudra avant que l'activité ne commence à récupérer son investissement. L'analyse comprendra : 1) état provisionnel des résultats; 2) bilan prévisionnel; 3) Tableau de financement prévisionnel; 4) calcul et analyse des principaux indicateurs financiers.

Encadré 5.1 Organisation d'un plan d'affaires

1. Page de couverture
2. Table des matières
3. Rapport de synthèse
4. Description de l'entreprise : historique, vision, énoncé de mission, philosophie d'entreprise
5. Produit : utilité, avantages, utilisateurs et acheteurs potentiels
6. Analyse de marché : analyse de la clientèle, de la concurrence et du marché ciblé
7. Plan marketing et ventes : calendriers de distribution et de ventes inclus
8. Plan opérationnel : renseignements d'ingénierie et d'ordre technique sur le processus de production
9. Plan de gestion : description des domaines fonctionnels; systèmes de primes d'encouragement
10. Plan financier : ensemble des ressources nécessaires et sources possibles
11. États financiers et analyses : quels sont les bénéfices réalisables; durée de la période estimée avant que l'investissement ne soit rentabilisé
12. Annexes

En plus du plan d'affaires, il y a également d'autres éléments et documents à préparer pour les présenter à la banque. Il est utile de présenter une lettre d'introduction provenant d'une personne respectée au sein de la communauté, qui peut se porter garante de votre personnalité et de vos capacités, en particulier si vous êtes nouveau dans le secteur. Vous devez préparer un curriculum vitae soulignant votre expérience professionnelle. La banque exige aussi en général une brochure de votre entreprise, décrivant son actionnariat et son inscription au registre civil. Vous pouvez présenter une liste des commandes en instance avec les preuves correspondantes comme la correspondance, les devis des fournisseurs, les versions préliminaires des contrats d'acheteurs, etc. Vous trouverez une liste de ces documents utiles dans l'encadré 5.2.

Encadré 5.2 Documents à joindre au plan d'affaires

- Lettre d'introduction, rédigée par quelqu'un bénéficiant du respect d'autres personnalités du monde des affaires*
- Curriculum Vitae : qui inclura le nom, les renseignements personnels, la formation et la qualification, l'expérience professionnelle (en indiquant les principales réalisations), les références (noms de personnes qui peuvent se porter garantes de vos capacités professionnelles et de votre honnêteté)*
- Brochure de l'entreprise*
- Preuve d'actionnariat et d'inscription de la société*
- Références bancaires et autres références commerciales*
- Bilan, pertes et profits et Tableau de financement*
- Budget de l'année en cours*
- Renseignements sur les réservations de commandes : avec les documents, devis correspondants des fournisseurs et versions préliminaires de contrats avec les acheteurs et les fournisseurs*

La préparation du plan d'affaires est une des étapes les plus importantes pour l'obtention d'un financement. Beaucoup de demandes issues de PME n'aboutissent pas du fait que leurs plans d'affaires sont mal préparés et peu convaincants. Les erreurs courantes sont :

- Les visées et les plans de l'entreprise ne sont pas réalistes étant donné les antécédents de celle-ci et l'environnement économique actuel. Par exemple, si vous possédez un simple magasin « familial », il est peu réaliste de proposer d'avoir une chaîne de supermarchés d'ici à cinq ans.
- L'analyse marketing est insuffisante, car elle ne repose pas sur une étude de marché sérieuse.
- Les estimations de ventes sont trop optimistes, car le prix du produit est trop élevé, l'environnement économique est difficile ou l'utilité et l'avantage du produit ont été surestimés.
- Les conditions techniques et opérationnelles requises dans le plan ne sont pas réalisables parce que les matériaux ne sont pas couramment disponibles, parce que le processus de production est complexe ou parce qu'il manque des ressources humaines compétentes en la matière.
- Les plans de succession pour la direction, en particulier dans les entreprises unipersonnelles, manquent de clarté, ce qui génère des doutes pour les financiers au sujet de la continuité de l'entreprise si l'entrepreneur fondateur la quitte.

Il arrive parfois que les demandes échouent simplement parce qu'il manque des documents ou parce que certains éléments sont incomplets. La conclusion que l'on peut en tirer est que la mise au point du plan d'affaires doit être prise très au sérieux. Vous devez être prêts avec tous les éléments d'appoint nécessaires. Soyez réaliste et honnête dans cet exercice, car il vous sera utile dans vos fonctions de dirigeant, indépendamment du fait que votre demande soit approuvée ou non par un établissement financier.

Garantie

Lorsque vous vous adressez à un établissement en vue d'obtenir un financement, il convient d'avoir une liste des actifs que vous êtes disposés à engager à titre de garantie pour le prêt. S'il s'agit d'immobilisations (terrains, biens immobiliers, machines, équipements, véhicules, etc.) en votre possession, prévoyez des copies des titres de propriété pour les montrer à la banque. Si vous avez des stocks commercialisables de matières premières ou de produits finis, ou des stocks de marchandises non encore vendues cotées à l'échelle internationale, apportez les récépissés d'entrepôt ou les listes de stocks avec vous. Si vous n'avez pas de récépissés d'entrepôt, délivrés par un tiers et attestant les quantités ou la valeur des marchandises stockées, vous pouvez en général obtenir un certificat auprès d'une société d'inspection mettant en évidence la quantité et la qualité, et parfois même le prix ou la valeur, des marchandises. Votre liste de créances est également utile, puisqu'il est possible que votre banque souhaite les acheter à escompte, plutôt que de vous accorder un prêt. Les stocks et les créances sont des exemples de garantie mobile. Pour pouvoir utiliser ces actifs à titre de garantie, il est nécessaire de disposer du cadre juridique et institutionnel adéquat.

Les investissements sont parfois acceptables à titre de garantie par les bailleurs de fonds, en particulier s'ils peuvent être facilement vendus. Les certificats d'actions de sociétés cotées en bourse, les obligations, les bons du Trésor, etc., sont des exemples de garantie d'investissement. Les dépôts en espèces peuvent être utilisés pour garantir des prêts. Comme autres formes de garantie, citons les polices d'assurance au profit du bailleur de fonds, ou encore l'engagement (garantie) par un tiers (par exemple une autre banque ou une agence gouvernementale) à rembourser le prêt en cas de défaut de paiement de votre part.

Les institutions financières prêtent rarement la valeur intégrale de la garantie prise. Cela est dû au fait qu'au cas où ils auraient besoin de vendre la garantie à cause d'un défaut de paiement, il est possible que le prix qu'ils en obtiennent soit inférieur à la valeur du prêt. Le montant de couverture nécessaire pour les prêts varie en fonction du pays et du type d'actif. Dans certains cas, il faudra éventuellement engager des actifs dont la valeur représente au moins deux fois plus que le montant du prêt.

Présentation de demande auprès d'autres sources de financement

Il existe d'autres sources de financement que les prêts. Si vous avez des créances en souffrance (également dénommées factures), vous pouvez les vendre à escompte à un tiers. Comme indiqué dans le chapitre 3, le montant que vous pouvez obtenir de la vente de créances dépend surtout de leur qualité. Celle-ci est déterminée par plusieurs facteurs, dont le plus important est la durée avant l'échéance de la créance. La règle suivie est : « plus son échéance est courte, plus la créance a de la valeur ». Par conséquent, plus l'échéance de la créance est longue, par exemple 90 jours ou plus, moins vous avez de chances d'obtenir le financement. La qualité d'une créance dépend également de la réputation de la société qui vous doit de l'argent. Plus cette société est établie, meilleures sont les chances d'obtenir le financement de créances, et ce, à meilleur taux.

Le financement de créances permet d'obtenir rapidement des liquidités. Le processus et les conditions requises pour une demande de prêt, traités ci-dessus, ne sont pas applicables. La seule chose prise en considération, c'est la qualité des créances. La rapidité et la facilité offertes par le financement de créances peuvent être très attrayantes, en particulier pour les entreprises qui connaissent des problèmes de trésorerie ou qui ont besoin de s'agrandir en

remplissant de nouvelles commandes. Il y a toutefois des inconvénients, dont le plus important est le coût. L'escompte pourrait être si important et les frais de gestion si élevés qu'il est possible que le coût du financement de créances soit supérieur à l'intérêt d'un prêt standard.

Un plan d'affaires sérieux contribuera à vérifier si le financement de créances est une bonne stratégie, de même que son impact sur la rentabilité et la viabilité de votre entreprise. Le financement de créances est une mesure palliative à court terme, en attendant que vous puissiez obtenir un mécanisme de crédit normal auprès d'une banque. Comme indiqué au chapitre 4, pour le financement de créances vous pouvez vous adresser à une banque ou à une société d'affacturage. Les documents critiques sont les preuves des créances, à savoir factures, contrat de vente, etc.

Le financement de créances est associé au financement sur stocks, également connu sous le nom de financement sur marchandises. Il s'agit essentiellement d'une ligne de crédit proposée par une banque avec les stocks à titre de garantie. Tout comme le financement de créances, le processus d'obtention de financement sur stocks est plus rapide qu'un prêt du fait que l'on considère principalement la qualité de l'inventaire. Pour ce financement, il faut avoir des stocks considérables de marchandises prêtes à la vente. Tout comme le financement de créances, il s'agit d'une solution à court terme pour les problèmes de trésorerie, et non d'une stratégie de financement prudente à long terme. Les documents importants pour l'institution financière apportent la preuve de l'existence des stocks, provenant d'une société d'inspection habilitée ou par le biais des récépissés d'entrepôt. Il est parfois nécessaire de fournir des renseignements au sujet de vos comptes fournisseurs, en particulier pour le financement sur stocks, du fait que dans beaucoup de juridictions les fournisseurs bénéficient de privilèges préalables sur les stocks.

Contrairement à l'alternative au financement de prêt mentionnée ci-dessus, la procédure des transactions de crédits documentaires peut être minutieuse et implique une quantité considérable de documentation. Cela vient du besoin de protéger l'intérêt de toutes les parties afférentes à la transaction. Heureusement, bon nombre des documents ont été standardisés dans une large mesure par l'ICC (Chambre de commerce internationale). L'ICC publie des instructions utiles sur les opérations de crédit documentaire et met au point ce que l'on appelle les Incoterms (termes du commerce international), qui sont des expressions commerciales couramment utilisées dans les contrats de vente internationaux qui sont régis par des règles et des réglementations précises. Vous êtes libres d'adopter ou non les termes ICC, mais en raison de leur vaste application au niveau international, leur adoption facilite la compréhension mutuelle, en particulier si des homologues étrangers avec des lois et des usages commerciaux différents sont impliqués.

Les documents énumérés ci-dessous sont ceux auxquels on fait le plus souvent référence dans les transactions de crédit documentaire. Des spécimens de quelques-uns de ces documents sont présentés en appendice. Ces documents sont les suivants :

- Traite ou lettre de change.
- Facture commerciale.
- Certificat d'origine.
- Certificat d'assurance.
- Certificat d'inspection.
- Documents de transport.

Évaluation de la demande

Prêts

Une fois tous les documents présentés, le bailleur de fonds procède à une évaluation du risque de crédit pour identifier et contrôler ses risques. Le bailleur de fonds réalise une analyse de crédit standard à partir du compte des pertes et profits, du bilan et des tableaux de financement, ainsi qu'une analyse de la personnalité et de la capacité de l'emprunteur. Il identifie également la source primaire de remboursement de la dette et évalue la disponibilité de sources secondaires, comme la garantie. Les bailleurs de fonds accordent une importance capitale à la qualité de la garantie.

Normalement, la banque prépare un rapport d'évaluation qui récapitule : le contexte et l'historique de l'entreprise; le secteur et ses perspectives par rapport au cycle économique et à sa vulnérabilité face à la réglementation; les lignes de produits et le marché ciblé; la structure et la compétence en matière de direction (pour les PME, la succession est un élément important); la viabilité continue; la situation financière et les transactions préalables avec la banque. La banque évalue la garantie, tous les risques possibles associés au financement demandé, la structure de crédit et les conditions spéciales (à savoir, si la banque doit exercer des contrôles spéciaux des garanties). La plupart de ces renseignements doivent apparaître au plan d'affaires.

Pour les banques relativement sophistiquées, l'exercice d'évaluation est généralement résumé dans un processus de qualification de crédit. La qualification de crédit est un outil d'évaluation de risque de crédit qui traduit l'analyse d'évaluation de crédit en code alphanumérique. Ce processus se charge d'évaluer la probabilité de défaut et, en cas de défauts, le risque de perte assumé par la banque. La probabilité de défaut est évaluée d'après la qualification du risque de l'emprunteur (BRR), qui se base généralement sur les finances, la qualité de la direction et le marché de l'emprunteur, indépendamment de la structure de crédit ou de la garantie.

Il est possible que les bailleurs de fonds pondèrent différemment ces trois principaux critères. En ce qui concerne les finances, les banques considèrent les ratios financiers standards pour l'évaluation du crédit, les indicateurs de trésorerie et d'encaisse, ainsi que les projections. En matière de direction, les bailleurs de fonds considèrent l'intégrité des gestionnaires, le casier judiciaire et la vérification de crédit, l'expérience des affaires, les compétences de gestion et la succession. En ce qui concerne les conditions de marché, les bailleurs de fonds analysent le stade auquel se trouve l'entreprise par rapport au cycle économique, aux perspectives du secteur, aux perspectives économiques, à l'état de la concurrence et à la réglementation gouvernementale. Cette évaluation subjective réalisée par le gestionnaire de prêt, qui est comme une notation du plan d'affaires présenté, est ensuite traduite en classement alphanumérique, comme illustré dans le Tableau 5.1. L'évaluation subjective des critères finances, gestion, marché et perspectives produit vous concernant pourrait vous attribuer une cote : AAA (correspondant à une probabilité de défaut très faible, à un emprunteur parfaitement viable) ou BB (probabilité de défaut plus élevée) ou encore les classements B, C ou D qui aboutiront probablement au refus de la demande de prêt.

Le risque de perte est déterminé à partir de l'exposition au risque de crédit (LER), qui se compose du risque de transaction et du risque de garantie. La

LER est une évaluation du montant de perte auquel la banque s'expose si votre entreprise est en défaut de paiement. Le risque de transaction correspond à la probabilité d'une perte qui y est associée. Celui-ci dépend généralement du volume de votre prêt et des conditions et de l'échéance de la transaction. Par exemple, le risque de transaction correspondant à un petit crédit destiné au fonds de roulement est moins important que celui d'un mécanisme de financement destiné à un projet d'envergure échelonné sur plusieurs années.

Le risque associé à la garantie est un autre facteur affectant l'exposition au risque de la banque : c'est-à-dire le risque que la valeur de la garantie se détériore pendant la durée du prêt. Étant donné que les degrés de risque varient selon le type de garantie, d'après la qualité marchande et le degré de contrôle du bailleur de fonds sur l'actif, la banque évalue la garantie que vous proposez. Par exemple, l'immobilier dans un endroit coté présente moins de risque de perte que des biens d'équipement et des machines, susceptibles de perdre rapidement de leur valeur. Une garantie de prêt de la part du gouvernement fournit une couverture solide pour la banque par rapport à toute éventualité de perte. Comme illustré dans le Tableau 5.1, une qualification LER de 1 signifie que le prêt est considéré comme à très faible risque. Si la qualification dépasse 5, la banque considère que votre prêt représente un risque important et votre demande sera probablement rejetée.

Tableau 5.1 Qualification du risque de l'emprunteur (BRR) et exposition au risque de crédit (LER)

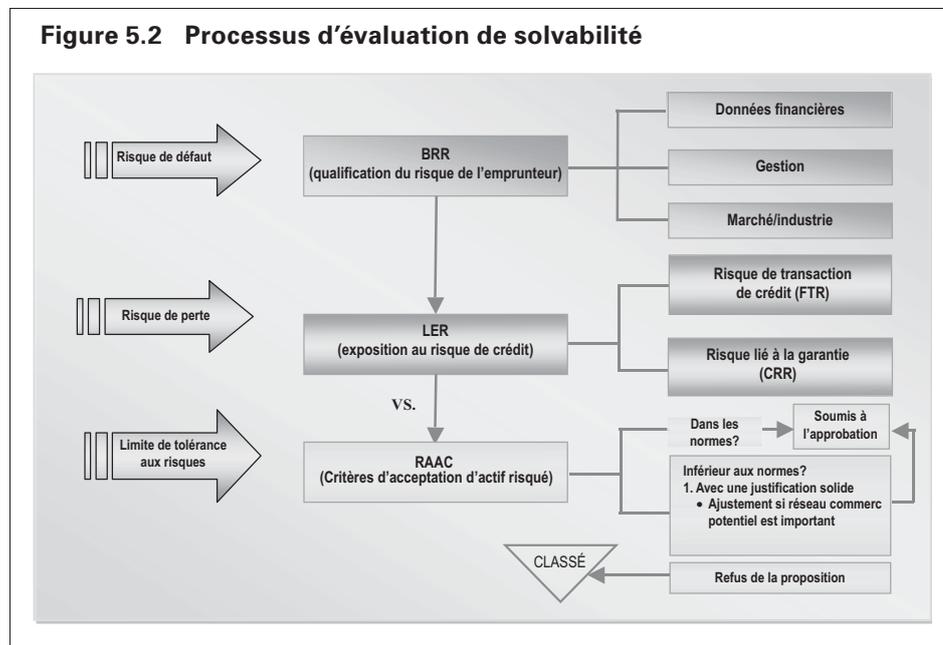
	BRR	Points	Description	LER	Risque
Acceptable	AAA	91-100	Excellent, de premier ordre, qualité optimale	1	Risque faible
	AA	81-90	Qualité supérieure. Faible probabilité de défaut	2	Risque faible
	A	71-80	Correct. Avec de nombreuses qualités favorables à un bon crédit	3	Risque faible
Liste de réserve	BBB	61-70	Satisfaisant. Avec une capacité adéquate de service de la dette dans un cycle économique normal, mais avec une probabilité de défaut en cas de perturbation de celui-ci	4	Risque moyen
	BB	51-60	Médiocre. Encore acceptable, mais une période économique défavorable prolongée pourrait entraîner une détérioration et l'empêchement de la capacité de remboursement	5	Risque moyen
Non acceptable	B	41-50	Marginal. Les caractéristiques souhaitables pour le crédit font défaut	6	Risque moyen
	CCC	31-40	Inférieur aux normes	7	Risque élevé
	CC	21-30	Inférieur aux normes	8	Risque élevé
	C	11-20	Inférieur aux normes	9	Risque élevé
	D	1-10	Inférieur aux normes	10	Risque élevé

Source : Documents internes établissement membre de l'ADFIAP.

D'après les résultats BRR et LER, la banque décide si le risque global se situe dans les limites qu'elle juge acceptables. En général, les banques combinent les

résultats BRR et LER pour déterminer si l'emprunteur répond à leurs critères d'acceptation d'actif risqué. S'il est dans la limite de tolérance de la banque, le prêt est soumis à l'approbation. Si ce n'est pas le cas, le prêt est rejeté ou bien soumis à l'approbation, assujéti à une solide justification.

La figure 5.2 résume le processus d'évaluation de solvabilité.



La crise économique a-t-elle eu un impact sur le processus d'évaluation de prêt? Comme indiqué auparavant, bien qu'aucune restriction du crédit à grande échelle ne se soit produite, beaucoup de banques se montrent plus strictes dans l'évaluation des prêts. L'évaluation du risque est devenue plus serrée. Les banques ont également renforcé leur examen des informations générales sur les emprunteurs, en revenant au vieil adage bancaire : « il est important de bien connaître ses clients ».

En tant que directeur de PME, le fait de comprendre la manière dont la banque évalue votre proposition et vos capacités de dirigeant d'entreprise devrait vous permettre d'être mieux préparé à l'ensemble du processus de crédit. Connaissant l'importance du plan d'affaires et de la qualité de la garantie, vous saurez comment faire valoir les points forts et relativiser les points faibles de votre entreprise. Par exemple, puisqu'il est probable que vous n'avez pas assez de garanties, vous vous investirez davantage dans la préparation d'un plan d'affaires convaincant. Sachant que votre réputation est souvent l'élément clé permettant d'obtenir un financement, vous protégerez de la même façon le « capital de réputation » de votre société. (Ce point sera abordé plus en détail dans le chapitre suivant).

Autres schémas de financement

Dans le financement des créances clients, l'évaluation tient compte de la situation financière des débiteurs, c.-à-d. les entités qui vous doivent de l'argent. L'analyse de la capacité de remboursement porte sur le flux de trésorerie des créances clients et des stocks plutôt que sur le flux de trésorerie des opérations. L'analyse des bilans et des états financiers est effectuée pour les emprunteurs

typiques, mais en ce qui concerne le financement des créances clients et des stocks, l'analyse appropriée porte sur la qualité et sur la valeur de ces créances. La banque évaluera également sa capacité à contrôler et à surveiller les actifs engagés, à savoir quelle est la fiabilité de l'administration des stocks qui s'occupe des inventaires, de même que sa capacité à disposer des actifs au cas où votre entreprise est en proie à des difficultés.

Négociation

Pour être concurrentiel dans les affaires, il faut minimiser les coûts. Dans la mesure où vous avez besoin d'emprunter, vous devez essayer d'obtenir les meilleures conditions possibles. Si les frais financiers et les coûts d'emprunt associés ne sont pas avantageux et risquent de vous mettre dans une situation qui affaiblira votre position concurrentielle, il vaudrait mieux ne pas emprunter. La négociation a pour but d'obtenir des taux favorables (coût du prêt), y compris les coûts, frais et charges hors intérêts (voir encadré 5.3). Vous devez en outre négocier en vue d'obtenir les conditions qui vous conviennent le mieux. Évitez, par exemple, de bloquer des immobilisations pour un petit prêt à court terme si vous savez que vous en aurez besoin à titre de garantie pour un prêt à moyen ou à long terme d'ici quelques mois.

Encadré 5.3 Liste de contrôle des commissions et frais

Prêts

- ❑ *Frais d'évaluation (ou frais initiaux). Ces frais correspondent à un pourcentage du prêt total, payé initialement, souvent sous forme de déduction du capital versé. Les montants varient d'une institution à l'autre.*
- ❑ *Commission d'engagement. C'est une commission payée sur la fraction non versée d'un prêt. Elle est souvent levée. Son taux se situe en général entre 0,5% et 1%.*
- ❑ *Intérêt sur le principal encours, exprimé sous forme de taux annuel. Le taux peut refléter l'évaluation du risque du bailleur de fonds. Il est possible d'obtenir de faibles taux par le biais des primes d'encouragement pour les exportateurs ou pour les composantes de développement considérées comme un bénéfice économique spécial pour le pays. (La méthode de calcul varie d'une institution à l'autre. Vous devez veiller à ce que cette méthode vous soit expliquée en détail. Par exemple, les intérêts peuvent être calculés sur bilans au jour le jour, ou sur des plafonds de découvert mensuels, ou encore sur une année à 360 jours, etc.)*
- ❑ *Coûts et frais juridiques.*
- ❑ *Frais de versement. Montants prélevés par le bailleur de fonds à titre de frais fixe sur chaque versement s'il y en a plusieurs.*

Financement du commerce

- ❑ *Frais pour facilités de paiement, services. Frais et commissions prélevés à l'ouverture et à la confirmation des lettres de crédit, pour le recouvrement et autres services divers rendus par les banques.*
- ❑ *Taux d'escompte, taux de forfaitage. Le pourcentage prélevé par celui qui applique l'escompte ou le forfaitage des créances clients.*

Lors des négociations de prêts, les bailleurs de fonds visent à obtenir un bon taux d'intérêt de leurs fonds, avec un faible risque. Ils essaieront d'obtenir la meilleure garantie possible. Ils préféreront probablement les types d'instruments et les modes de paiement avec lesquels leur personnel est le mieux familiarisé, et qui n'exigent pas trop d'effort ou de temps des services administratifs. Comme leur temps est précieux, les bailleurs de fonds essaieront d'obtenir des frais pour services rendus.

Les négociations doivent profiter aux deux parties et chacun doit se sentir satisfait de leur issue. Il est possible que la relation s'installe sur le long terme, et que la banque vous appréciera d'autant plus et vous fera de plus en plus confiance à mesure que les transactions évoluent et que votre entreprise se développe. Les banquiers tiennent à garder les bons clients. Le milieu bancaire est très concurrentiel et les banques rivalisent afin que les transactions se fassent par leur intermédiaire. Si votre banque est satisfaite de la manière dont vous menez vos transactions et s'il existe un sentiment de satisfaction et de loyauté mutuelle, votre position de négociation sera renforcée et les concessions seront finalement faites en votre faveur. Toutefois, au début de la relation, ne soyez pas surpris que l'on vous propose des conditions moins favorables que celles des emprunteurs plus évalués de la banque.

Voici quelques conseils pour vous aider à vous préparer en vue de la négociation avec la banque.

1. **Préparez-vous en vue de la négociation.** À moins d'avoir traité auparavant avec la banque, recueillez le plus possible de renseignements sur l'institution : sa philosophie commerciale, ses affiliations, ses actionnaires et ses directeurs, les taux de prêt pratiqués, ainsi que les calendriers des charges et les frais de services. Les brochures et les rapports annuels, qui sont normalement en libre disposition, donnent des renseignements en ce qui concerne la structure, l'organisation et les services. Les collègues de travail et d'autres hommes d'affaires ayant déjà travaillé avec la banque peuvent également vous fournir des renseignements utiles.
2. **Soyez fins prêts pour votre présentation.** Veillez à bien présenter tous les documents qui conviennent (voir encadré 5.2 ci-dessus). Indiquez clairement ce que vous avez l'intention de faire avec les fonds que vous voulez emprunter. Si vous avez l'intention de financer l'achat de biens ou de services pour fabriquer des produits, ou l'achat de marchandises à l'exportation, expliquez en détail au banquier de quoi il retourne : à qui vous achetez, à qui vous vendez, comment vous comptez payer et être payé. Parlez de ces questions avec votre banque avant de signer des contrats ou des accords avec vos fournisseurs et vos clients, ou de passer des accords de paiement.
3. **Demandez conseil.** La négociation peut être une bonne occasion d'étudier les différentes possibilités. Vous avez peut-être imaginé un mode de paiement, mais un banquier expérimenté peut vous conseiller sur les autres possibilités. Il peut vous conseiller sur les risques et les dangers de divers modes de paiement, sur les manières qui conviennent le mieux pour financer vos transactions et sur la sûreté que vous devez fournir à titre de garantie. N'oubliez pas de demander quelles sont les possibilités de protection pour couvrir ou réduire les risques de fluctuation de change et de prix.
4. **Soyez prudent.** Lorsque vous étudiez les recommandations de la banque, résistez à la tentation d'emprunter plus que nécessaire, ou pour une durée trop longue, ou à un taux d'intérêt trop élevé. Les banques proposent parfois les types de crédits ou les modes de paiement avec lesquels elles sont les plus familiarisées, ou qui leur sont les plus rémunérateurs ou les moins risqués. Avant de poursuivre plus loin la demande de financement dans une banque, rassemblez des informations sur les autres possibilités. Demandez quels sont les coûts. N'oubliez pas les coûts, les frais et les

charges en sus du taux d'intérêt. Qu'en est-il des frais initiaux? (Il s'agit des paiements déduits du prêt au versement pour couvrir le coût d'évaluation de votre demande par le bailleur de fonds, l'évaluation du risque ou l'ouverture d'un compte de prêt.) En quoi consistent les frais de services administratifs? Demandez à la banque qu'elle vous indique son échelle de taux standard ou mobile pour ses services et dans quelle mesure ces taux affecteront votre transaction. Prenez également en considération les frais juridiques correspondant à la passation d'un accord de prêt, dont vous pourriez avoir à assumer le coût.

5. **Faites preuve de loyauté et de professionnalisme.** Évitez de donner l'impression que vous êtes en pourparlers avec d'autres institutions financières une fois que les négociations ont atteint le stade de finalisation de l'accord et que l'on attend l'approbation de la part de la direction ou du conseil d'administration. Il n'y a rien de mal à essayer de connaître plusieurs sources alternatives et à vouloir obtenir la meilleure offre, mais cela doit se faire plus tôt dans le processus. Si vous dites au directeur d'agence que vous avez trouvé une meilleure offre ailleurs après qu'il ait passé des heures avec vous, constitué le dossier et obtenu l'autorisation de sa commission de prêts, de la direction ou du conseil d'administration, il aura le sentiment que vous lui avez fait perdre son temps.

Il y a plusieurs manières d'obtenir une enveloppe de financement commercial. Il faut toujours se renseigner sur le coût du prêt proposé et le comparer au coût des autres possibilités. Si vous êtes en mesure de montrer à la banque qu'il serait plus intéressant pour vous d'obtenir le même résultat en utilisant une autre méthode, faites-le remarquer avec tact tout en restant ferme. Mais vous devez bien connaître la question. Si, par exemple, le taux d'intérêt de la banque est plus élevé que le taux de ce que votre fournisseur est prêt à accepter pour le crédit commercial, faites-en part à la banque et soyez prêt à montrer une lettre du fournisseur à cet effet. Comme avec les prêts, vous devez connaître les autres frais et charges susceptibles d'augmenter votre coût.

La réputation et la confiance mutuelle sont essentielles pour garantir une bonne relation entre l'emprunteur et son prêteur. Pendant les négociations avec l'institution financière, vous devez faire preuve de confiance en vous et à l'égard de votre entreprise. Essayez de gagner la confiance de votre banque dans une perspective de relation d'affaires à long terme. Il est important que les coûts soient faibles, mais il est aussi possible que le bailleur de fonds le moins cher ne soit pas vraiment le meilleur sur le long terme.

Approbation, documentation du prêt et versement

Processus de consultation et d'approbation de la banque

Les bailleurs de fonds prennent au sérieux leur négoce d'attribution de prêt. Aucun prêt n'est versé sans avoir été étudié et approuvé par de nombreuses personnes. L'approbation de prêt suit généralement les étapes suivantes.

1. Le gestionnaire, chargé essentiellement d'obtenir tous les documents d'appoint pour la proposition de crédit, évalue la solvabilité de la demande

et le caractère suffisant et exécutoire des droits de la banque en cas de défaut.

2. Après la première évaluation du gestionnaire, le directeur transmet une proposition de crédit au niveau suivant de l'organe d'approbation en fonction du montant de crédit demandé. Il existe en général différentes commissions correspondant à l'approbation de différents types de prêts. Pour un prêt relativement petit, par exemple, l'approbation par une sous-commission de crédit pourra suffire et il ne sera pas nécessaire de passer par la commission de crédit qui se compose généralement du président de la banque et d'autres membres. Pour les prêts de taille moyenne, la commission de crédit doit donner son accord. Pour les prêts très importants, l'approbation du conseil d'administration est requise. Chaque institution financière a son propre barème en ce qui concerne la notion de taille du prêt. Si la banque utilise le système d'évaluation des risques clients, elle enverra la notation à l'organe chargé de l'approbation.
3. Cette dernière évalue la proposition de crédit en se basant sur les documents transmis par le gestionnaire et sur la note de crédit rédigée par son supérieur direct, et prend une décision au sujet de l'octroi du financement. Normalement, l'évaluation est basée sur votre solvabilité, sur la qualité de la garantie, sur l'objectif du prêt, sur les conditions de remboursement, etc., en tenant compte tant de l'évaluation subjective qu'objective pouvant être récapitulées dans les notations de crédit.
4. Si la décision de l'organe d'approbation est positive, le gestionnaire travaille avec le département juridique pour veiller à ce que la garantie protège bien les intérêts du bailleur de fonds. Le département juridique prépare les documents du prêt et les envoie au gestionnaire.
5. Un cadre gestionnaire confirmé de la banque et l'emprunteur signent les documents de prêt en présence de témoins.

Sachant que les banques suivent des processus particuliers avant d'approuver un prêt, vous êtes averti qu'il est possible que le financement n'arrive pas rapidement, en supposant qu'il soit approuvé. La prévoyance et la planification sont donc importantes lorsque vous faites une demande de prêt. Vous devez prévoir un délai suffisant pour le processus d'approbation de la banque. Sachez par exemple que même un prêt à court terme est rarement approuvé en une semaine seulement.

Le gestionnaire et le directeur d'agence avec lequel vous traitez directement sont importants pour votre demande. Toutefois, d'autres gestionnaires de la banque ont aussi leur mot à dire sur votre demande. Contrairement au gestionnaire et au directeur d'agence vous connaissant personnellement par le biais de votre demande et de la négociation, les autres gestionnaires de la banque vous évalueront de manière impersonnelle et surtout seulement d'après les documents et les propositions écrites que vous présentez.

Si vous espérez traiter par la suite avec la banque pour d'autres financements, il est important de comprendre que votre loyauté et votre assiduité à remplir vos conditions de prêt aideront le directeur et le gestionnaire dans leur carrière. Au fur et à mesure qu'ils grimpent les échelons, vous bénéficierez d'alliés supplémentaires auprès des commissions de crédit de la banque.

Documentation du prêt et versement

L'accord de prêt peut être documenté dans un contrat formel ou dans une simple lettre dont l'autre partie doit accuser réception. En général, les documents de prêt comportent les éléments suivants (en particulier pour les crédits à court terme) :

- Une définition ou une description des parties contractantes.
- Des témoignages déclarant que le bailleur de fonds convient de l'octroi d'un prêt ou autre instrument au bénéfice d'un emprunteur pour les raisons spécifiées.
- Une description de l'instrument, notamment :
 - Montant.
 - Devise.
 - Durée.
 - Taux d'intérêt.
 - Échéances pour les paiements d'intérêt et le remboursement du principal (un calendrier peut être ajouté en annexe faisant état des dates et des montants de versement).
 - Période de grâce (le cas échéant).
 - Frais ou commissions payables initialement (c'est-à-dire lors du versement du prêt).
 - Pénalités de retard de paiement (intérêt supplémentaire).
- Les conditions précédant le versement (à savoir les conditions que l'emprunteur doit remplir avant que la banque ne libère l'argent).
- Les arrangements concernant la garantie.
- Les obligations de l'emprunteur. (Il s'agit des engagements que l'emprunteur s'engage à respecter. Elles expliquent bien clairement ce que l'emprunteur ne peut pas faire et ce qu'il a l'obligation de faire après le versement du prêt.)
- Cas de défaut. Ce sont les circonstances qui donneront au bailleur de fonds le droit de rappeler le prêt.
- Qui est chargé de régler les coûts tels que frais juridiques, coûts de recouvrement, etc.
- Les règles prévues pour le règlement des conflits.
- La loi nationale applicable à l'accord.
- Date et signatures du bailleur de fonds et de l'emprunteur.

Étudiez attentivement l'accord avant de le signer. Soyez prudent, en particulier avec les engagements, car ils peuvent sembler inoffensifs, mais en cas de manquement, la banque peut les utiliser pour rappeler le prêt. Soyez tout aussi prudent avec les documents concernant la garantie. Ces documents concernent les actifs que vous engagez à titre de garantie et peuvent contenir des dispositions que vous ne voulez pas accepter (par exemple le moment où vos actifs peuvent être saisis et vendus). Comme avec la plupart des documents juridiques, il vaut mieux consulter un juriste compétent qui vous conseillera avant de signer un accord de prêt.

S'il est nécessaire de modifier un accord signé au préalable, cela peut se faire soit en annexant une lettre signée par les deux parties, soit en établissant un accord complémentaire contenant les clauses et amendements supplémentaires.

Que faire en cas de refus de votre demande

Si votre demande de financement est refusée, ne vous inquiétez pas. Les demandes de prêt ne sont pas toujours approuvées du premier coup. Pour réussir, il est essentiel de faire preuve de créativité et de persévérance. Les demandes de financement exigent des compétences qui s'améliorent avec la pratique. Tirez des leçons de chaque expérience vécue et servez-vous de ces connaissances pour perfectionner la réussite du financement à l'avenir.

Afin de tirer le meilleur parti de ces leçons, demandez à la banque de vous expliquer sa décision, pour que vous puissiez renforcer les points faibles de votre demande pour la prochaine fois. Il est possible de soumettre une demande à nouveau, en particulier si vous trouvez qu'il est facile de remédier au motif du refus. Peut-être aviez-vous omis de présenter un document important, dans ce cas fournissez-le lorsque vous présentez à nouveau votre demande. Peut-être que la banque a trouvé que vos projections de ventes étaient surestimées; présentez d'autres cas de figure pour montrer que même avec une projection de ventes moins importante, vous pourriez quand même assumer les conditions de remboursement. Comme c'est souvent le cas, votre garantie sera peut-être jugée inappropriée; faites des démarches pour qu'un tiers (privé ou gouvernemental) garantisse votre prêt. Une foule de choses peuvent être faites pour augmenter les chances d'approbation de votre demande.

Sinon, vous pouvez examiner d'autres sources de financement. Si la banque à laquelle vous vous êtes adressé était inquiète au sujet du risque élevé de votre demande, vous pouvez vous adresser à d'autres banques dont la tolérance aux risques est plus élevée. Vous pouvez essayer de vous adresser à des banques publiques ou à des banques de développement susceptibles d'être intéressées par votre projet. Vous pouvez aussi faire appel à de riches investisseurs, à des spécialistes du capital-risque et à des bailleurs de fonds qui sont prêts à prendre de plus gros risques.

Chapitre 6

Emprunter de manière responsable : l'étape du remboursement

Si vous souhaitez établir une relation durable avec votre bailleur de fonds, vous devez confirmer votre réputation de bon payeur, respecter à la lettre votre accord de prêt et les échéances de remboursement. Ainsi, les demandes successives de financement vous coûteront moins cher grâce à une garantie supplémentaire : votre bonne réputation.

Les emprunteurs rencontrent des problèmes de remboursement et de défaut de paiement pour diverses raisons. Les PME se trouvent quelquefois en défaut parce qu'elles gèrent mal leur trésorerie; elles ne tiennent pas compte de leurs obligations de paiement envers les fournisseurs, les prestataires de services, les autorités fiscales, les propriétaires ou les banques. Parfois, les PME ont du mal à distinguer finances personnelles et finances d'entreprise. Le fonds de roulement de l'entreprise finit par être utilisé pour les besoins de la famille ou pour des cas d'urgence. Une bonne gestion de la trésorerie peut éviter de tels problèmes. Vous devez avant tout séparer l'argent appartenant à votre société de vos économies personnelles. Ensuite, vous devez faire preuve de discipline pour adapter vos sorties et entrées de trésorerie, afin d'éviter le manque de liquidité.

Autre problème récurrent, beaucoup de PME ont tendance à considérer les prêts accordés par le gouvernement comme une subvention, comme une largesse qui n'a pas à être remboursée. Elles utilisent parfois les fonds empruntés à d'autres fins que celles prévues à l'origine. C'est le cas lorsque les fonds destinés à l'achat de machines et d'équipements sont employés pour acheter des véhicules, des biens immobiliers ou d'autres éléments sans le moindre rapport avec le projet pour lequel le prêt a été consenti. Cela peut entraver la capacité de la PME emprunteuse à rembourser le prêt, en particulier si les fonds n'ont pas été employés à des fins commerciales productives. L'encadré 6.1 présente l'analyse, réalisée par une banque, de divers facteurs ayant contribué aux défauts de paiement des prêts pendant la crise financière asiatique.

L'une des conséquences négatives du défaut de paiement d'un prêt est l'atteinte à votre réputation auprès de la banque prêteuse. Des références de crédit étant généralement requises chaque fois que l'on sollicite un prêt et les institutions financières communiquant entre elles, votre réputation est également ternie auprès d'autres bailleurs de fonds potentiels. Dans les pays où les agences d'évaluation du crédit fonctionnent et où la solvabilité des entreprises et des individus peut être vérifiée, le non-remboursement d'un prêt entachera votre dossier pour longtemps.

Même si, après une défaillance, vous obtenez un autre prêt ailleurs, le taux d'intérêt en sera probablement plus élevé que celui consenti aux clients privilégiés et dignes de confiance. Les institutions financières ne vous accorderont pas des conditions aussi souples qu'elles le feraient avec de bons

emprunteurs. Les défauts de paiement peuvent également entraîner une perte de vos biens mis en garantie, ce qui, dans bien des cas, coûte davantage que le prêt en cours.

Donc, une fois que vous avez souscrit un contrat financier, l'important est de prendre très au sérieux votre obligation de remboursement. Cela signifie qu'il faut planifier très soigneusement votre trésorerie, en respecter les clauses, anticiper d'éventuelles difficultés de remboursement, et de toujours en aviser la banque, en particulier si la situation se détériore davantage.

Dans ce chapitre, nous verrons comment devenir un emprunteur apprécié des bailleurs de fonds et comment gérer les risques commerciaux.

Encadré 6.1 Étude de cas : Défaut de remboursement de prêt

Après la crise financière asiatique de 1997, une banque a réalisé une étude sur les emprunteurs de son portefeuille de prêts ayant fait faillite ou ayant connu des difficultés pendant et après la crise. Voici les caractéristiques types de ces entreprises :

- Diversifiées dans des secteurs autres que leurs compétences de base. La majorité des entreprises en crise avaient étendu leurs activités à des domaines hors de leurs champs de compétences.*
- Capacités inadéquates de planification de projet. La majorité de ces entreprises ne disposaient pas des compétences nécessaires en planification pour réussir les phases de conceptualisation et de mise en œuvre de l'entreprise.*
- Manque de discipline financière. Après avoir réalisé des opérations rentables, au lieu de réinvestir les bénéfices de manière à améliorer les opérations de l'entreprise, ces entrepreneurs ont investi dans des actifs sans rapport avec leur activité : belles voitures, maisons ou autres produits de luxe.*
- Faibles réserves en capital. Lorsque la crise a commencé à les toucher, leur gestion ne leur a pas permis de dégager suffisamment de capital supplémentaire pour passer à travers la crise.*
- Mauvaise gestion des créances. Ces entreprises n'ont pas été capables d'accélérer le recouvrement de leurs créances.*
- De mauvais résultats et des faiblesses générales sur le plan de la gestion. Ces entreprises ont été défaillantes à cause de mauvais résultats, de faiblesses générales sur le plan de la gestion et de leur incapacité à faire face, effectivement et efficacement, à un cadre difficile d'exploitation.*
- Absence de stratégie de diversification. D'autres entreprises ont disparu parce qu'elles avaient mis l'ensemble de leurs actifs dans un seul plan d'épargne ou d'investissement ou qu'elles s'étaient concentrées sur un marché unique en particulier. Cela s'est traduit par une baisse des ventes et la banqueroute de l'entreprise. Elles n'ont pas été capables de se diversifier sur d'autres marchés ou dans d'autres domaines qui auraient été plus rentables, ou au moins leur permettre de combler leurs pertes.*

Source : Sondage d'opinion ADFAI/ réseau bancaire.

Respecter ses obligations contractuelles

Vos obligations, en tant qu'emprunteur, sont d'ordinaire indiquées dans la convention de prêt. Ces obligations comprennent généralement le devoir d'acquitter les paiements en temps et en heure et des actions spécifiques liées au prélèvement du prêt. L'emprunteur est souvent tenu de fournir régulièrement au bailleur de fonds des données financières précises et des informations concernant l'état de l'entreprise et du projet pour lequel le prêt a été consenti.

Si, au cours de la période de prêt, vous modifiez la forme juridique d'actionnariat de l'entreprise, son mandat de gestion, etc., vous devez au préalable notifier

la nouvelle structure organisationnelle au bailleur de fonds. Si vous souhaitez céder certaines obligations du contrat de prêt à un tiers, vous devrez également obtenir le consentement écrit du prêteur.

Le bailleur de fonds prendra les mesures nécessaires pour garantir le remboursement du prêt. Il peut pour cela surveiller vos opérations ou encore s'assurer que vos garanties ne se dévalorisent pas. Un représentant de la banque peut vous appeler ou vous rendre visite régulièrement pour contrôler vos activités et vérifier que les fonds prêtés sont employés aux fins prévues initialement.

Les emprunteurs doivent informer leurs bailleurs de fonds avant que les difficultés potentielles ne se matérialisent. Ainsi, si le remboursement doit être rééchelonné ou le prêt restructuré, le bailleur de fonds disposera des informations nécessaires pour prendre les bonnes décisions au moment opportun. Pour éviter d'être contraint de payer en retard, de rééchelonner vos prêts ou de les restructurer, il est important de contrôler votre trésorerie et de gérer efficacement les risques. Nous allons à présent aborder la gestion des risques.

Gérer les risques opérationnels

La gestion des risques de l'entreprise

Beaucoup de PME prennent de l'ampleur et réussissent. Mais les faillites ne sont pas rares non plus. Dans le monde entier, des milliers de PME démarrent leurs activités et obtiennent des bénéfices, mais ne parviennent pas ensuite à se développer, et sont contraintes d'arrêter leurs opérations et de déposer le bilan. Beaucoup de PME cessent leurs activités avant même d'avoir fait des bénéfices. La fermeture ou le dépôt de bilan sont le résultat d'un grand nombre de facteurs que l'on appelle risques commerciaux. Ces risques relèvent de la commercialisation, de la production, du financement, de la main d'œuvre, de causes de force majeure ou encore de la politique. S'ils ne sont pas correctement gérés, ils peuvent entraîner la faillite de l'entreprise. Les risques sont inhérents à toute activité; ils peuvent constituer des menaces, mais aussi des opportunités.

Un entrepreneur est créatif et novateur lorsqu'il a n'a peur de prendre des risques calculés. Les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui sont capables d'associer d'une part créativité et innovation commerciale, et de l'autre prudence et sagacité en matière de gestion des risques. L'analyse et la gestion des risques sont des outils de gestion importants, qui doivent être employés régulièrement. Elle consiste à déceler les risques et à savoir comment les appréhender ou les gérer.

L'analyse et la gestion des risques passent par le questionnaire suivant :

- Peut-on déterminer la nature du risque (interne/externe?)
- Quels événements peuvent déclencher le risque?
- Qui sera affecté si le risque se produit, de quelle manière et quelle sera la vitesse de l'impact? (Par exemple, comment un risque de change affectera-t-il la valeur nationale de vos ventes à l'extérieur ou le coût des matériaux que vous importez? En quoi votre budget de trésorerie changera-t-il?)
- Quelle est l'incidence du risque (élevée, moyenne, faible)?

- Quel en serait l'effet (élevé, moyen, faible)?
- Que peut faire votre entreprise pour a) empêcher le risque de se produire; ou b) réduire l'impact si le risque se produit? (Il serait possible, par exemple, de céder une part du risque à des tiers, par des opérations de couverture ou d'assurance).

Encadré 6.2 Description étape par étape de la gestion des risques de l'activité

1. *Identification des risques : déceler les risques auxquels votre entreprise est exposée.*
 - Risques externes : indépendants de votre volonté ou sur lesquels vous n'avez aucune influence.*
 - Risques internes : risques opérationnels que vous pouvez maîtriser ou influencer.*
2. *Analyse des risques : déterminer la portée de chaque risque. Cela vous permet d'être mieux préparé pour appréhender le risque s'il se produit. Plusieurs activités peuvent vous aider à analyser correctement les risques (en interne, sans faire appel aux services d'un consultant). Notamment :*
 - Renseignez-vous auprès de votre banque prêteuse sur les développements actuels liés à votre affaire ou votre secteur. Par développement, on entend les tendances et les nouveautés en matière de gestion, commercialisation, financement et technologie. La plupart des banques offrent ces informations dans le cadre de leurs services à la clientèle. Ces informations sont également disponibles sur la toile électronique (Internet).*
 - Adhérez à des associations commerciales : ce sont de bonnes sources d'information et elles offrent également des occasions de « réseautage » commercial.*
 - Analysez les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (FFOM en anglais « SWOT »).*
 - Planifiez vos activités et pratiquez la recherche de solution en groupe « brainstorming ».*
3. *Classement des risques : trier les risques que vous avez décelés selon leur incidence et impact vous permettra de hiérarchiser la répartition des ressources comme le capital, les systèmes et le personnel.*

Pour simplifier, les risques sont soit externes, soit internes. Les risques externes sont ceux sur lesquels l'entreprise a peu de prise ou d'influence. Parmi les exemples de risques externes, on peut citer l'environnement politique, les réglementations gouvernementales, les désastres naturels, les changements sectoriels et les risques financiers liés au crédit, aux taux d'intérêt et au change.

Les risques internes sont les risques de l'activité sur lesquels l'entreprise a prise ou une influence. Ce sont les risques opérationnels que vous, en tant que gestionnaire ou propriétaire de la PME, pouvez prévoir et planifier afin d'empêcher leur apparition. S'ils ne peuvent pas être évités, vous pouvez prendre certaines mesures pour en limiter ou réduire l'effet. Parmi les risques internes, on trouve les stratégies commerciales, le personnel, les systèmes et les procédures, la trésorerie et la liquidité.

Une bonne gestion de ces risques peut déterminer le succès ou l'échec de votre entreprise. La démarche d'anticipation et de gestion des risques doit être continue, en particulier quand l'économie est en récession et que les bénéfices fondent, menaçant votre capacité de respecter vos obligations.

Exemples de risques et de solutions pour y remédier

Nous avons évoqué certains types de risques particulièrement importants pour votre capacité de remboursement de prêts.

- Les risques de non-conformité comprennent le respect des lois, normes et autres réglementations gouvernementales. Aujourd'hui, les marchés nationaux et internationaux étant particulièrement attentifs aux questions de sécurité et de santé, les PME doivent être à l'affût des changements juridiques ou politiques pouvant avoir une incidence sur la conception, les caractéristiques ou encore l'utilisation de leurs produits. Ces mesures, que l'on qualifie de 'non tarifaires', peuvent entraver l'entrée de votre produit sur les marchés étrangers. Dans la mesure de leurs moyens, les entreprises doivent faire en sorte de modifier la conception et les caractéristiques de leurs produits en fonction des changements dictés par le marché, afin d'en améliorer et d'en renforcer la qualité.

Vos exportations courent des risques de cette nature lorsqu'elles se voient interdites de vente sur le marché de destination, comme dans l'exemple de l'encadré 3.4. Le rejet du produit peut avoir des répercussions négatives sur vos projections de ventes. Vous devrez alors trouver des solutions pour écouler ces produits, sans cesser pour autant de rembourser les fonds que vous avez empruntés pour les produire et les livrer.

- Les risques liés à la main d'œuvre comprennent les grèves et la perte de personnel essentiel. En tant que gestionnaire, vous devez comprendre le sentiment général de votre personnel. Contrôlez l'indice de rotation du personnel; s'il est plus élevé que la moyenne de votre secteur, tâchez de comprendre pourquoi. L'entreprise a-t-elle une politique raisonnable de résiliation de contrat des employés non désirés? La productivité est-elle basse ou irrégulière?

Une grève du personnel engendre des coûts pour l'entreprise. Vous allez peut-être devoir engager d'autres employés pour compenser la perte de production, ou demander aux non-grévistes de faire des heures supplémentaires. Ce qui implique des sorties de fonds supplémentaires. Risquer de ne pas être en mesure de livrer à votre clientèle peut avoir des incidences sur vos ventes, et donc sur vos rentrées de fonds. Votre banque doit savoir qu'en raison de problèmes de personnel il se peut que vous manquiez de liquidité à court terme, afin de vous aider à réajuster votre calendrier de remboursement, si nécessaire.

- Parmi les risques d'interruption temporaire de l'activité et de désastres naturels, citons les coupures de courant imprévisibles, les conditions climatiques adverses, les tremblements de terre, les incendies, les inondations et les infestations qui peuvent menacer votre entreprise et ne préviennent pas. Les entreprises doivent mettre au point des plans de continuation pour gérer les interruptions de l'activité et obtenir une assurance contre ces interruptions, si possible.

Planifier les aléas ne devrait pas impliquer de conséquences graves pour votre trésorerie, hormis si les mesures adoptées ont un coût significatif. Par exemple, si vous prévoyez d'acheter un générateur pour faire face au risque de coupure de courant, vous devez bien réfléchir aux conséquences de cette dépense sur votre prévision de trésorerie.

Une interruption de l'activité due à une inondation, un tremblement de terre ou une tempête, peut gravement endommager, voire détruire stocks, sites de production, machines ou archives. Si vous ne pouvez pas reprendre vos activités rapidement, l'impact sur la trésorerie peut être très sérieux, et même vous contraindre à manquer à vos obligations de paiement.

- ❑ Les risques de sécurité comprennent l'intrusion dans vos locaux et installations, le vandalisme ou le vol. Des failles au niveau de la sécurité peuvent avoir un effet direct sur votre situation financière. Le vol d'équipements, de marchandises ou d'argent est un problème récurrent pour les petites entreprises. Un contrôle strict des stocks et des transactions financières à la fin de chaque journée de travail permet de prévenir les risques de sécurité.

Une faille au niveau de la sécurité peut avoir un effet plus ou moins important sur votre trésorerie et compliquer le remboursement de vos prêts, en fonction de la somme perdue et de l'importance de l'équipement perdu ou endommagé pour vos opérations. La perte d'un équipement important et de grande valeur devant immédiatement être remplacé peut avoir un impact énorme sur vos sorties de fonds.

- ❑ Les risques du marché naissent de l'exposition sur les divers marchés, boursiers, des matières premières et des changes, ainsi que de l'utilisation de produits dérivés pour les opérations de couverture. Pour les PME qui importent leurs matières premières, et qui exportent leurs produits, le risque de change est une caractéristique constante de leur activité. Il est important de bien savoir comment gérer ces risques.

Les variations négatives de taux de change peuvent avoir un effet considérable sur la trésorerie d'une entreprise. Par exemple, en cas de hausse de la monnaie nationale, la valeur des recettes d'exportation en devise étrangère baisse en monnaie locale. Cela peut jouer sur votre capacité à payer à court terme, sauf si vous avez été prudent et avez cédé une partie de vos risques moyennant des polices d'assurance, des opérations de couverture ou d'autres instruments de réduction du risque; des techniques de protection contre le risque abordées au chapitre 3.

- ❑ Certains risques découlent de l'exportation. Les difficultés pour obtenir les documents d'exportation, comme des certifications de normes ou de qualité spécifiques, représentent parfois un risque de paiement important pour les exportateurs. L'effet peut être similaire à celui des mesures non tarifaires abordées plus haut.

Ce ne sont là que quelques exemples de risques pouvant menacer la situation financière de votre entreprise et votre capacité de respecter vos obligations envers vos créanciers. Il est donc fondamental de mettre régulièrement à jour votre processus d'analyse et de gestion des risques.

Que faire en cas de défaut de paiement?

Une bonne gestion des risques peut réduire les probabilités de défaillance, mais ne les élimine pas totalement. Lorsque votre entreprise subit des contrecoups, vous devez quand même rembourser vos prêts. Si vous avez des raisons de penser que vous n'allez pas être en mesure de respecter vos engagements (en d'autres termes, que vous n'allez pas pouvoir payer), vous devez sans attendre en faire part à votre banquier.

La meilleure solution pour la banque consiste avant tout à vous aider à résoudre vos problèmes, plutôt que de saisir vos biens ou vos garanties. Faire saisir les biens mis en gage ou mettre votre entreprise en liquidation judiciaire est une

opération longue et onéreuse. Si vous avez de bonnes chances de surmonter vos problèmes et de récupérer de la liquidité en redéfinissant votre emprunt, la banque vous aidera volontiers.

Rééchelonner les prêts

La première possibilité est de rééchelonner les paiements. Cela consiste généralement à étendre la durée du prêt en y ajoutant quelques échéances²⁰. Une période de franchise de remboursement peut également être accordée à l'emprunteur pour lui donner une marge de remboursement supplémentaire. L'avantage du rééchelonnement est que la convention de prêt ou le contrat de sûreté d'origine n'ont pas à être modifiés. La banque ajoutera simplement un accord modifiant les conditions là où cela est nécessaire. Mais cela entraîne évidemment des commissions, des charges et d'éventuels frais juridiques supplémentaires pour l'emprunteur.

Restructurer les prêts

La restructuration est généralement plus complexe que le rééchelonnement. Elle peut impliquer un rééchelonnement accompagné de modifications annexes de la convention de prêt, comme la transformation d'une partie du principal non versé en un autre type de mécanisme ou en droits sur la société emprunteuse. Pour les banques, la restructuration est souvent le dernier recours avant la mise sous administration judiciaire de l'entreprise.

En somme, vous pouvez asseoir votre réputation auprès de la banque en respectant vos engagements, ou à défaut, en l'avisant de vos difficultés ou retards. Pour cela, vous devez contrôler votre trésorerie et gérer les risques inhérents à votre activité. À mesure que votre entreprise prend de l'ampleur, vos nécessités de crédit augmenteront. Vous serez en mesure de négocier de meilleures conditions avec votre banque pour ces nouvelles demandes de financement et votre dossier de bon payeur renforcera votre réputation commerciale.

²⁰ Certaines variations sont possibles. Le rééchelonnement peut comporter, non seulement une extension du calendrier de remboursement, mais aussi, parfois, une augmentation du principal et de la garantie correspondante. Il peut également comprendre des solutions pour réduire le remboursement de l'intérêt et du principal pendant une période donnée.

Appendice I

Conseils pour mobiliser des fonds en interne

Défaites-vous des actifs nets improductifs

Le fonds de roulement comprend l'actif net et le passif net de l'entreprise. Il comprend stocks, créances clients, comptes à payer et encaisse. En gérant efficacement votre fonds de roulement, vous allez pouvoir tirer parti des sources de financement les moins chères, au sein même votre entreprise.

Une grande partie de vos fonds sont peut-être inactifs sous la forme de créances clients et de stocks de matières premières, produits finis ou en-cours.

Le temps c'est de l'argent. Vous avez tout intérêt à ce que vos liquidités circulent rapidement (par exemple récupérer les créances le plus tôt possible) ou à réduire au minimum l'argent dormant dans les stocks. Si vous y parvenez, vous aurez moins besoin d'emprunter pour financer vos exigences en matière de fonds de roulement. Si vous parvenez à négocier de meilleures conditions avec vos fournisseurs (par exemple, une durée de crédit plus longue ou une plus grande limite de crédit), vous obtiendrez en réalité un financement gratuit. Vous n'aurez donc plus à emprunter de l'argent et à assumer les frais qui y sont associés.

Améliorer la gestion des stocks

Réduisez vos stocks de matières premières, de consommables et de produits de base au minimum pour limiter autant que possible les fonds que représentent ces produits. Toutes les entreprises, et en particulier les exportateurs, doivent avoir un certain stock de matières premières, produits finis et fournitures. Toutefois, les coûts peuvent être excessifs lorsque ces stocks sont trop importants. En plus du coût d'acquisition des stocks, d'autres coûts sont associés au maintien des produits en stock, comme le transport, la manipulation, le stockage, l'assurance, la détérioration, le vol, les pertes et le coût d'opportunité du capital.

Voici quelques conseils pour une bonne gestion des stocks :

- Profitez des remises sur la quantité. Calculez les intérêts que vous payez sur les stocks entre le moment où vous les achetez et le moment où ils sont consommés ou utilisés. Faites le même calcul pour les petites quantités achetées fréquemment, mais sans remise. La remise est-elle plus importante que le coût des fonds empruntés?
- Si vous importez des matériaux, réfléchissez-y à deux fois avant d'acheter en grandes quantités. Le calendrier est crucial quand il faut payer dans une autre devise. Votre monnaie est-elle en hausse ou en baisse par rapport à la devise étrangère de votre partenaire commercial? Par mesure de sécurité, vous devez évidemment tenir compte des retards éventuels dans les importations pouvant affecter votre propre production.
- Attention aux risques d'inflation. Comparez les augmentations de prix attendues par rapport au taux d'inflation actuel ou prévu. Le taux d'inflation est-il supérieur ou inférieur

au taux d'intérêt sur les prêts ou au rendement que vous pouvez obtenir d'un placement à court terme?

- Si vous louez un entrepôt, calculez l'espace que vous pourriez gagner en réduisant vos stocks.
- Vos stocks occupent-ils de l'espace qui pourrait être utilisé de façon plus rentable pour la production?
- Décelez les stocks à rotation rapide, les stocks à rotation lente, et fixez le niveau de stock optimum pour chaque bien fini. De combien pouvez-vous réduire vos stocks sans courir le risque d'en manquer? Déterminez le coût qu'aurait un jour ou une semaine de retard sur l'approvisionnement d'un client, ou sur l'expédition de marchandises, par rapport aux coûts de stockage de produits finis. En réduisant les stocks, vous limitez aussi d'éventuelles pertes liées au vol ou à la détérioration.

Accélérer le travail en cours

Plus vite vous parviendrez à alléger le site de production des marchandises qui s'y trouvent, plus vite vous vendrez celles-ci et encaisserez les sommes qu'elles représentent. Réfléchissez à des façons de réduire le temps de fabrication de vos produits ou de préparation de la marchandise à exporter. Si vous devez utiliser plus de main-d'œuvre pour ce faire, comparez les coûts supplémentaires aux hausses potentielles des recettes.

Réduisez vos comptes débiteurs et vos créances

Lorsque vous rallongez un crédit, ayez à l'esprit que les lenteurs de paiement et les difficultés de récupération des fonds peuvent avoir des conséquences désastreuses pour votre entreprise, en particulier en cas de faible position d'encaisse.

Établissez des politiques de crédit claires et assurez-vous que votre personnel et vos clients les comprennent bien. Étudiez bien vos clients avant de leur proposer un crédit. Fixez des limites de crédit pour chacun d'eux.

Il est généralement préférable de permettre aux clients de payer leurs achats avec leur carte de crédit plutôt qu'avec un chèque postdaté. Avec la première option, c'est la société de la carte de crédit qui assume le fardeau de la récupération des fonds, pas votre entreprise.

Réviser régulièrement vos créances, en particulier les plus anciennes. Plus le recouvrement des créances clients est long, plus fort est le risque de ne pas se faire rembourser. Vérifiez que vos clients paient ponctuellement les factures. Dans le cas contraire, prévoyez des procédures de recouvrement des créances en souffrance.

Calculez le coût du crédit accordé à vos clients. Est-il plus important que votre marge sur les ventes? Vaut-il la peine de consentir le crédit? Allez-vous perdre vos clients si vous ne leur permettez plus de payer à crédit? Et si vous réduisez la période de crédit ou appliquez un intérêt?

Réduisez les frais payés d'avance

Certains frais payés d'avance comme les primes d'assurance sont inévitables. Si la possibilité de payer en versements échelonnés vous est offerte, ce coût supplémentaire pourrait être inférieur au coût de l'intérêt d'un prêt, et ce, même si cela implique un taux légèrement plus élevé.

Échangez vos titres négociables contre de l'argent

Si vous possédez des titres négociables, vous avez peut-être intérêt à les vendre au lieu de payer des intérêts sur les fonds empruntés. Calculez la rentabilité que vous obtenez grâce à ce type d'investissement et comparez-la avec les taux d'intérêt existants. Si la rentabilité est plus basse, vous avez davantage intérêt à vendre vos placements pour obtenir le capital qui vous fait défaut.

Délestez-vous de vos actifs immobilisés improductifs

Les actifs immobilisés improductifs bloquent les capitaux et peuvent être onéreux s'il faut les entretenir en versant des loyers ou des impôts. Ces actifs comprennent par exemple les espaces, les terrains ou les équipements inutilisés. Vous en avez peut-être l'usage, mais avez-vous vraiment besoin d'en être propriétaire? Serait-il plus intéressant de louer des véhicules de livraison ou de sous-traiter à un service de livraison; n'auriez-vous pas intérêt à louer vos installations au lieu d'en être le propriétaire? Les zones de production ou de stockage peuvent être consacrées à des activités plus rentables, ou éliminées, grâce à la sous-traitance ou l'utilisation d'installations de service communes.

Si vous avez besoin de fonds, comparez le coût de la location ou de la sous-traitance avec le capital bloqué, en utilisant comme référence le taux d'intérêt du prêt que vous accorde votre banque. Comparez également votre coût de production ou stockage et les coûts de sous-traitance. Cependant, avant de vous défaire de vos biens immobilisés, assurez-vous qu'ils n'ont pas été donnés en garantie à vos créiteurs.

Étalez votre passif actuel à moindre coût

Négocier des paiements différés avec vos fournisseurs et avec les autorités fiscales peut vous permettre d'améliorer la situation financière de votre entreprise. Avec vos fournisseurs, vous pouvez négocier un accord favorable aux deux parties. S'ils vous accordent un crédit commercial, vous développerez votre activité et leur passerez davantage de commandes. Vous avez plus de chance d'atteindre votre objectif en leur expliquant les bénéfices potentiels qu'en les menaçant de trouver un autre fournisseur. Si nécessaire, acceptez de payer un intérêt sur les paiements différés.

La plupart des entreprises acceptent les paiements par carte de crédit. Mais les cartes de crédit font partie des sources de financement les plus onéreuses. Il vaut mieux obtenir des crédits commerciaux qu'utiliser ce type de mode de paiement. Les crédits commerciaux sont plus intéressants et moins complexes que l'emprunt auprès d'institutions financières. Vous vous mettez d'accord plus rapidement et, qui plus est, vous n'aurez généralement pas besoin de présenter de garantie ou de préparer des documents juridiques coûteux. Le capital « réputation acquise » suffit bien souvent en l'occurrence. Une raison de plus de soigner votre image de bon payeur. Une fois que vous aurez prouvé que vous êtes digne de confiance, vos fournisseurs vous achemineront peut-être des matières premières sans exiger des frais de financement.

Du gouvernement, vous pouvez essayer d'obtenir des reports d'impôts. Si vos comptes sont contrôlés et que vous avez un bon historique de croissance, vous pouvez montrer vos comptes ainsi que vos projections de trésorerie et essayer d'obtenir un calendrier de paiements favorable à votre liquidité. Les autorités financières ont tout intérêt à ce que les entreprises soient rentables et prospères.

Appendice II

Documents d'expédition généralement requis pour les L/C

Une lettre de crédit, ou L/C, est une transaction différente et séparée du contrat de vente sur lequel elle se base. Dans les transactions de crédit documentaire, les parties ne sont pas concernées par le respect des conditions du contrat de vente. Elles s'occupent principalement de documents, pas de marchandises. L'obligation de la banque émettrice auprès de l'importateur est d'étudier tous les documents pour s'assurer que les conditions générales du crédit sont satisfaites. La banque notificatrice est chargée d'envoyer les documents à la banque émettrice. L'exportateur fait le nécessaire pour que toutes les conditions de l'accord soient respectées.

Les documents constituent la preuve de l'acheteur que les marchandises expédiées correspondent à ce qu'il attend. Une transaction de lettre de crédit peut exiger toute une série de documents. Parmi les documents les plus courants :

- Facture commerciale. C'est la facture correspondant aux marchandises passant des mains du vendeur à celles de l'acheteur. Elle contient une description des marchandises, le prix, le point d'origine, les noms et adresses de l'acheteur, du vendeur et de l'expéditeur, ainsi que les conditions de livraison et de paiement. L'acheteur a besoin de la facture commerciale pour prouver la titularité et obtenir le paiement. Certaines agences gouvernementales utilisent les factures pour évaluer les droits de douane.
- Connaissance maritime. Un connaissance maritime est une référence écrite des marchandises expédiées et un engagement à livrer celles-ci sans encombre à leur destination.
- Certificat d'origine. Il s'agit d'une déclaration signée attestant l'origine des marchandises, requise dans certains pays pour les besoins des tarifs douaniers et des quotas à l'importation.
- Certificat d'inspection. Certains acheteurs et pays exigent un certificat d'inspection attestant les spécifications des marchandises. L'inspection est en général confiée à un organisme de vérification indépendant.
- Certificat d'assurance. Ce document est délivré et signé par une compagnie d'assurance, un agent d'assurances ou un souscripteur. Il indique le type et le montant de couverture.
- Liste de colisage. Cette liste détaille les matériaux contenus dans chaque emballage individuel avec le poids (net, brut et tare). Elle est fixée à l'extérieur du paquet sous enveloppe imperméable identifiée clairement.
- Titre de garantie. Cette garantie, donnée à l'acheteur par le vendeur, indique que le titre transmis est valable et que le transfert est en règle.

Appendice III

Lettres de crédit spéciales

- ❑ Lettre de crédit en attente « stand-by ». Ce type de L/C fait office de mécanisme de paiement secondaire. Avec une telle L/C, l'exportateur opère comme si le règlement était effectué sur un compte ouvert. À la demande de l'exportateur, l'acheteur donne l'ordre à la banque d'émettre une L/C en attente. Avec celle-ci, l'exportateur sera en mesure d'obtenir le paiement de la banque en cas de défaut de l'acheteur.
- ❑ Lettre de crédit renouvelable. Avec ce type de L/C, la banque émettrice rétablit le montant original de la limite de crédit une fois qu'elle a été épuisée. Ce type de L/C spéciale est couramment utilisé lorsque l'importateur prévoit un flux de marchandises régulier de la part d'un exportateur.
- ❑ Lettre de crédit transférable. Ce type de L/C peut être transféré par le bénéficiaire original (le premier bénéficiaire) à un ou plusieurs bénéficiaires secondaires. La L/C est normalement utilisée lorsque le premier bénéficiaire ne produit pas lui-même les marchandises, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit d'un négociant qui souhaite transférer, totalement ou partiellement, ses droits et ses obligations au fournisseur final. Cette catégorie spéciale de L/C ne peut être transférée qu'une seule fois.
- ❑ Lettre de crédit comportant une clause anticipatoire communément appelée clause « rouge ». La particularité de cette L/C vient du fait qu'elle autorise la banque notificatrice à effectuer un paiement anticipé à l'exportateur avant l'expédition effective des marchandises à l'acheteur. Le paiement anticipé peut s'élever à 100% de la valeur du contrat d'exportation et peut être utilisé par l'exportateur pour acheter des produits de consommation intermédiaires pour la fabrication ou l'expédition. La négociation de crédits comportant une clause anticipatoire se limite au fait que la banque donne une avance afin d'assurer que les revenus de l'expédition soient utilisés pour rembourser les avances effectuées.
- ❑ Lettre de crédit comportant une clause verte. Ce type de L/C permet à un vendeur de recevoir des avances avant expédition accordées contre une garantie représentée par des récépissés d'entrepôt. La différence entre une L/C munie d'une clause verte et une L/C munie d'une clause rouge vient du fait que les marchandises doivent se trouver en entrepôt. Elle est utilisée couramment dans l'exportation de produits agricoles, où l'exportateur peut obtenir des fonds pour moissonner de nouvelles récoltes à l'exportation en engageant des stocks disponibles à titre de garantie.

Appendice IV

S'adresser aux institutions financières : quelques conseils pratiques

Voici quelques lignes directrices qui vous aideront à choisir l'établissement financier approprié qui assure des services de financement correspondant à vos besoins :

- Avant de rendre visite à un établissement financier, consultez des amis, collègues, fournisseurs et représentants d'associations sectorielles pour parler de leurs expériences avec tel ou tel établissement financier. Ils peuvent vous donner des renseignements utiles sur la manière de les aborder. Dressez une liste de recommandations à partir de ces entretiens.
- À partir de ces recommandations, constituez une présélection des établissements qui couvrent les besoins de votre entreprise et de son secteur d'exploitation, qui entretiennent des relations fructueuses avec vos amis ou collègues, et font preuve d'intérêt vis-à-vis de leurs clients à titre de partenaire et non de simple prêteur.
- Contactez les établissements financiers figurant sur votre liste. Il est peut-être souhaitable de contacter d'abord le siège, qui dispose fort probablement de programmes et services de financement complets pour les petits entrepreneurs. Vous pourrez par la suite transférer votre requête ou votre compte à la succursale de votre région.
- Organisez une rencontre. Prévenez l'établissement que votre entreprise est à la recherche de financement et assurez-vous de rencontrer la bonne personne le jour du rendez-vous.
- Les premières impressions comptent. Habillez-vous comme il convient pour l'entretien et soyez ponctuel.
- Pendant l'entretien, soyez franc sur vos besoins et vos attentes de la relation potentielle.
- Demandez quelles sont les conditions de prêt requises et les critères d'approbation. Les octrois de prêt sont différents selon les institutions financières. Certaines sont plus prudentes que d'autres. Certaines institutions financières peuvent exiger des états financiers sur trois ans pour vérifier la rentabilité avant de traiter quoi que ce soit avec vous.
- Renseignez-vous sur l'expérience de l'établissement financier en matière de gestion de comptes semblables à celui de votre entreprise et à ceux de votre secteur. Certains établissements financiers sont réticents à financer certains secteurs ou des petites entreprises en stade de développement.
- Demandez quel est le taux de rotation du personnel de la banque. Il sera difficile d'entretenir une relation à long terme avec un établissement financier si vous devez vous adresser à un gestionnaire différent environ tous les trois mois.
- Recherchez des systèmes de gestion de trésorerie en ligne pour faciliter la facturation, l'encaissement des paiements et la gestion des salaires. Les services bancaires en ligne permettent de gagner du temps et évitent d'avoir à se rendre d'urgence à l'établissement financier.

- Laissez la plaquette de présentation de votre entreprise et des cartes de visite. Même au tout début de votre recherche de financement, il est possible que vous deviez contacter au moins deux personnes de l'établissement financier : le gestionnaire de crédit et son assistant ou un gestionnaire confirmé. Il est toujours utile de se faire connaître de plusieurs personnes de l'établissement au cours de votre recherche de crédit.

Appliquez ces conseils aux autres établissements financiers présélectionnés. Après avoir effectué la présélection et pris note des renseignements obtenus lors de vos démarches, créez un Tableau soulignant les avantages et les inconvénients du financement offert par chaque établissement. Comparez vos perspectives, puis choisissez l'établissement qui répond le mieux aux besoins de votre entreprise.

Appendice V

Documents pour les lettres de crédit

Formulaire type de demande de crédit documentaire irrévocable

N° de crédit documentaire (assigné par la banque)
--

Je/nous soussigné(e/s) autorise/autorisons la Banque populaire de développement à ouvrir un Crédit documentaire irrévocable, comme exposé ci-dessous :

Veillez cocher la case correspondante

Type de crédit documentaire	Forme de crédit documentaire	Instructions de confirmation	Date et lieu d'échéance
<input type="checkbox"/> Étranger <input type="checkbox"/> En attente <input type="checkbox"/> National	<input type="checkbox"/> Irrévocable <input type="checkbox"/> Transférable	<input type="checkbox"/> Confirmé <input type="checkbox"/> Notifié	
Nom du donneur d'ordre		Nom du bénéficiaire	
Adresse, n° de tél. et n° de fax		Adresse, n° de tél. et n° de fax	
Personne(s) à contacter			
Code devise et montant	En toutes lettres :		
	En chiffre :		
Pourcentage de tolérance du montant de crédit			
Crédit utilisable par <input type="checkbox"/> Paiement à vue <input type="checkbox"/> Paiement différé : conditions _____ <input type="checkbox"/> Acceptation d'une traite <input type="checkbox"/> à vue ou _____ jours après <input type="checkbox"/> la date de connaissance maritime <input type="checkbox"/> La négociation (à vue ou usance)		Crédit utilisable auprès de <input type="checkbox"/> _____ (Banque restreinte/désignée) <input type="checkbox"/> Toute autre banque <input type="checkbox"/> _____ (à remplir par l'établissement)	
Instructions de paiement <input type="checkbox"/> Paiement par chèque <input type="checkbox"/> Débitier Cpte de l'ÉF du donneur d'ordre n° : _____ Nom de la banque _____ N° chèque _____ Agence : _____			
Expédition partielle <input type="checkbox"/> Autorisée <input type="checkbox"/> Non autorisée	Transbordement <input type="checkbox"/> Autorisée <input type="checkbox"/> Non autorisée		Dernière date d'expédition
Lieu de prise en charge/envoi de/Lieu de réception		Port de déchargement/aéroport de destination	
Port de chargement/aéroport de départ		Lieu de destination finale/pour transport vers/Lieu de livraison	
Description des marchandises			
Code PSCC	Incoterms <input type="checkbox"/> EXW <input type="checkbox"/> FAS <input type="checkbox"/> FOB <input type="checkbox"/> CFR <input type="checkbox"/> CIF <input type="checkbox"/> Autres : _____		

Documents requis

Lettre de crédit nationale	Lettre de crédit attente
<input type="checkbox"/> Facture de vente signée du bénéficiaire <input type="checkbox"/> Bon de livraison signé <input type="checkbox"/> Traite(s) signée(s) du bénéficiaire tirée(s) à vue sur nous <input type="checkbox"/> Rapport d'inspection et d'acceptation dûment signé émis par le donneur d'ordre conformément à la clause R.A. 9184 requise, telle que modifiée <input type="checkbox"/> Autres documents (veuillez préciser) _____	Traites signées du bénéficiaire tirées sur nous Certificat assermenté signé du bénéficiaire et dûment passé par devant notaire en deux exemplaires indiquant que le (donneur d'ordre) n'a pas payé/réalisé (obligation) conformément au (contrat) Original de la lettre de crédit en attente Conformément au format joint qui fera partie intégrante de cette demande Autres documents (veuillez préciser) _____

Lettre de crédit d'importation

- Tous les originaux des connaissements maritimes océan net à bord Un original de lettre de transport aérien plus deux (2) exemplaires non négociables libellés/consignés à l'ordre de la Banque populaire de développement portant la mention fret prépayé encaissement
- Aviser Donneur d'ordre Autres (veuillez préciser) _____
- Facture commerciale signée, en trois exemplaires
- Liste de colisage en trois exemplaires Rapport d'inspection et d'acceptation dûment signés émis par le donneur d'ordre conformément à la clause R.A. 9184 requise, telle que modifiée
- Police d'assurance ou certificat émis à l'ordre de la Banque populaire de développement comprenant les polices facultés anglaises ou ICC (Tous risques), clauses en cas de grèves, émeutes et désordres civils, guerre, vol, chapardage et défaut de livraison, clause « magasin à magasin » pour 110% de la valeur totale de la facture : maritime aérien
- Autres documents (veuillez préciser) _____

Conditions supplémentaires

- | | |
|---|---|
| <p><input type="checkbox"/> Tous les documents y compris <input type="checkbox"/> Connaissance maritime (BL)/ <input type="checkbox"/> Lettre de transport aérien (LTA) doivent indiquer lisiblement le numéro de lettre de crédit correspondant à l'envoi</p> <p><input type="checkbox"/> Les documents d'expédition dont la date est antérieure à l'ouverture de la L/C ne sont pas valables</p> <p><input type="checkbox"/> Les traites tirées selon ce crédit doivent porter la mention « Tiré sur Lettre de Crédit Irrévocable de la Banque populaire de développement N° _____ date _____ ». Les traites doivent être présentées au plus tard à la date d'échéance de la L/C.</p> <p><input type="checkbox"/> Négociation par câble requise (uniquement pour les L/C à vue)</p> <p><input type="checkbox"/> Période de présentation : Les documents doivent être présentés dans un délai de _____ jour(s) suivants la <input type="checkbox"/> date LTM <input type="checkbox"/> date LTA</p> <p><input type="checkbox"/> Indiquez le Poids net et le Poids brut sur la Liste de colisage ou sur la Facture commerciale</p> <p><input type="checkbox"/> Les mots « Entered Duty and Tax Free Under Local Government Code _____ » doivent être imprimés bien en évidence sur l'équipement, auquel cas le certificat du bénéficiaire à cet égard est requis</p> | <p><input type="checkbox"/> L'expédition doit se faire sous <input type="checkbox"/> Pavillon philippin/ <input type="checkbox"/> Transporteur aérien à moins qu'une décharge prescrite n'ait été délivrée par le consulat des Philippines le plus proche du Port d'origine par le vendeur et/ou auprès du <input type="checkbox"/> Bureau des expéditions du Pays/ou de la <input type="checkbox"/> Direction de l'aéronautique civile (CAB) par l'acheteur dix (10) jours avant l'expédition. Aucun paiement ne sera effectué si cette condition n'est pas remplie.</p> <p><input type="checkbox"/> L'expédition doit se faire dans des caisses en bois</p> <p><input type="checkbox"/> Avant le chargement, soumettre les matériaux de conditionnement en bois à la fumigation conformément à l'ISPM N° 15 (mesures phytosanitaires internationales standard)</p> <p><input type="checkbox"/> Autres (veuillez préciser) _____</p> |
|---|---|

À REMPLIR PAR LE SERVICE DE COMMERCE INTERNATIONAL DE L'ÉTABLISSEMENT FINANCIER

- Banque notificatrice _____ Banque confirmatrice _____
- Seconde banque notificatrice _____ Banque de remboursement _____

DÉTAIL DES FRAIS

- Tous les frais bancaires encourus en dehors du Pays sont à la charge du Bénéficiaire Donneur d'ordre à l'exception de _____
- Des frais de \$E.-U. 65,00 pour irrégularités des documents présentés seront déduits des recettes de tout retrait

L/C sous réserve des Règles et Usances Uniformes en matière de crédit documentaire, 2007 Révision ICC Publication 600 MFO#01107

En considération de votre mise en circulation de crédit documentaire, les soussignés déclarent dans le présent document avoir lu et parfaitement compris les conditions générales qui apparaissent au dos de celui-ci et s'engagent par conséquent à les respecter.

Signature (s) autorisée (s) par le(s) nom(s) imprimé(s)

Signature vérifiée par :

Exemple d'accord de garantie

En considération de votre mise en circulation de Crédit conformément à la Demande qui apparaît au dos de ce présent document, je m'engage/nous nous engageons conjointement et respectivement :

1. À accepter, lorsque vous le demandez et/ou l'exigez, à tout moment les traites tirées sur, ou prétendues tirées sur ledit Crédit, ou sur une extension, un renouvellement ou une augmentation quelconque de celui-ci demandé(e) par moi/nous.
2. À vous payer, à votre bureau, à demande, au cours légal du Pays, la valeur nominale, si elle est encaissée en devise des Philippines, ou si elle est encaissée en devise étrangère, son équivalent en devise des Philippines, au taux de change que vous pourrez fixer, toutes les traites, récépissés ou toute autre pièce justificative de versement de fonds, tirés selon, ou prétendus tirés par rapport au Crédit, ou toute extension, renouvellement ou augmentation de celui-ci demandé par moi/nous; étant entendu et convenu que je paierai/nous paierons sur demande toutes ces traites, récépissés ou autres pièces justificatives de versement de fonds, sans tenir compte du fait qu'il est possible que les marchandises représentées ou prétendues représentées par les documents d'expédition correspondants, le cas échéant, qui m'ont/nous ont été remis ou non selon un Reçu fiduciaire, ne soient pas arrivés à leur destination finale et/ou n'aient pas été reçues par moi/nous, en raison de causes indépendantes de la Banque, quelle que soit la nature de ces causes.
3. Par la présente, je consens/nous consentons à vous payer, à votre bureau, à la demande :
 - a. Intérêt au taux de _____% annuel, calculé à compter de la date de la preuve de versement de fonds jusqu'à la date de paiement complet par moi/nous, en votre faveur à tout autre taux supérieur que vous pourrez fixer en raison du retard de paiement des traites, récépissés ou autres pièces justificatives de versement des fonds, ou en raison d'une quelconque extension accordée à ce sujet à compter de la date de première présentation jusqu'au paiement final.
 - b. Votre commission au taux que vous stipulerez lors de l'ouverture du Crédit ainsi que tous les frais de commission et autres dépenses qui vous sont facturés par vos correspondants. Au cas où le Crédit ne serait pas utilisé intégralement, je consens/nous consentons par la présente à ne pas réclamer le remboursement de cette commission.
 - c. Tous les autres frais, dépenses et taxes que vous pourriez payer ou encourir en rapport avec le Crédit.
4. En cas de défaut de ma/notre part sur une ou toutes les obligations en devise étrangère liées à ce Crédit, vous serez en droit de convertir le montant de l'obligation en peso suivant le taux de change ayant cours le jour de la conversion et de soumettre l'obligation convertie au taux d'intérêt prévalant applicable aux obligations en peso.
5. En cas d'absence de ma/notre part, ou en cas de défaillance de ma/notre part à effectuer le paiement à demande ou après un délai raisonnable à compter de la date de première présentation, ou si vous le considérez opportun pour une quelconque autre raison, vous êtes autorisé par la présente à débiter, comme bon vous semble, sur mon/notre compte courant dans votre Banque, le montant de vos liquidations pour les traites, récépissés ou autres pièces justificatives de versement des fonds émis conformément au Crédit mentionné, y compris les intérêts, commissions et tous les autres frais mentionnés à la Section 3 ci-dessus; si cela vous estimez plus pratique de le faire, vous êtes également autorisé par la présente à déduire ce montant de tous fonds m'appartenant/nous appartenant qui pourraient être en votre possession à tout moment, quelle que soit leur nature. Si je n'ai pas/nous n'avons pas suffisamment de fonds chez vous, toutes nos obligations à votre égard selon cette facilité de crédit et sur d'autres notes, comptes ou preuve de dette deviendra, comme bon vous semble et sans qu'aucun acte notarié ou autre ne soit nécessaire i) immédiatement échu et

payable ii) s'il n'est pas payé à la date échue, il sera soumis à des pénalités équivalentes à 2% par mois; et iii) avec ladite pénalité, rapportera des intérêts aux taux les plus répandus sur le marché à partir du moment où les obligations sont échues et payables.

6. Je reconnais et j'admets/Nous reconnaissons et admettons par la présente votre titularité et droits non qualifiés à la possession et à la disposition de tout bien expédié conformément au Crédit, qu'il me/nous soit ou non délivré sur reçu fiduciaire ou dépositaire, ou autrement, et aussi concernant les documents d'expédition, récépissés d'entrepôt, polices ou certificats d'assurance et autres documents accompagnant les traites, ou en rapport avec celles-ci, tirées selon le Crédit et les indemnités de tout ce qui précède, jusqu'au moment où toutes mes/nos obligations et mon/notre passif, ou de l'un de nous, à votre égard existant à tout moment d'après le Crédit ou cet Accord, ou en référence à celui-ci, ou tout autre crédit ou obligation ou responsabilité vis-à-vis de vous, ont été entièrement payés et acquittés. Et je consens/nous consentons également à ce que, en cas de besoin, vous ayez toute liberté pour vendre ledit bien et appliquer les indemnités nettes (y compris tout montant recouvrable d'après les polices ou les certificats d'assurance couvrant ledit bien, et après déduction du fret et de l'assurance, s'ils agissent sur vous, ainsi que tous les autres frais qui vous sont dus, y compris la commission marchande habituelle à laquelle vous avez droit) envers le paiement intégral de la traite correspondante ou de toute autre traite tirée sur ledit Crédit. Vous êtes en droit de recourir contre moi/nous en cas de défaut résultant en votre faveur. À la vente dudit bien, je m'engage/nous nous engageons à vous indemniser et à vous tenir à l'écart de toute réclamation, action ou tout procès qui pourrait survenir à votre rencontre ou à l'encontre d'un correspondant pour une quelconque raison.
7. Je consens/nous consentons, à tout moment, à la demande, à vous fournir, transférer ou assigner, à titre de garantie pour toutes mes/nos obligations et passif selon le présent accord, absolu ou contingent, dû ou échu, une garantie supplémentaire de valeur et de caractère vous satisfaisant, ou pour effectuer les paiements que vous pourriez requérir. Je consens/nous consentons, qu'en cas de défaut de ma/notre part, à tout moment, pour conserver une marge de sécurité envers vous, ou lorsque je fais/nous faisons des allocations au bénéfice des créanciers, ou au moment de déposer une requête de faillite par ou contre moi/nous, ou lors de la demande de nomination du récepteur d'un de mes/nos biens, ou lors d'une déclaration de faillite ou d'insolvabilité de ma/notre part, toutes les obligations et le passif deviendront et seront immédiatement dus et payables sans demande ou avis préalable. Dans ce cas, ou en cas de défaut de paiement de ma/notre part d'une de ces obligations ou passif arrivant à échéance, je vous autorise/nous vous autorisons expressément, en ce qui concerne le bien sur lequel j'ai/nous avons un intérêt, à vendre immédiatement sans m'en/nous en informer, ce bien, en vente aux enchères privée ou publique conformément au moment, à l'endroit, au prix et selon les conditions que vous considérerez appropriés, et à appliquer les indemnités nettes de cette vente/ces ventes, ainsi que tout balance de dépôt et sommes créditées par ou dues par vous à mon/notre égard sur compte général ou autre, pour le paiement de toutes mes/nos obligations ou passif qui surviendrait malgré tout envers vous.
8. Je me procurerai/nous nous procurerons toutes les licences d'importation, d'exportation ou autres nécessaires au transport des biens expédiés conformément au Crédit, et me conformerai/nous conformerons à toutes les réglementations étrangères et nationales en ce qui concerne l'expédition de ces biens, et je fournirai/nous fournirons tous les certificats que vous pourriez exiger à cet égard à un moment quelconque. De plus, je m'engage/nous nous engageons par la présente à assurer les biens/marchandises/machines pour leur valeur totale contre l'incendie, le vol, les larcins ou autres pertes par l'intermédiaire du service de gestion des risques de commerce et des assurances (F Risk & Insurance Management Dept.)
9. Il est entendu et convenu ici qu'au cas où ledit Crédit expirerait sans avoir été utilisé, dans sa totalité ou partiellement, ou octroyé, mon/notre passif apparaissant donc sur vos livres comptables serait automatiquement annulé soixante (60) jours après la date d'échéance

du Crédit sans qu'il soit nécessaire de m'en/nous en informer. Il est entendu et convenu ici qu'au cas où ledit Crédit aurait été mis en circulation en devise étrangère et son équivalent en devise des Philippines vous aurait été payé au moment de son émission ou à tout moment par la suite, tout solde non utilisé restant sur ledit Crédit me/nous sera remboursé par vos soins, au moment que vous déterminerez après sa date d'échéance, à votre taux d'achat applicable aux traites bancaires dans la devise dans laquelle le Crédit aurait été utilisé.

10. Il est également entendu et convenu ici que si après avoir usé du Crédit, il existe une valeur résiduelle, celle-ci sera annulée après que je vous ai remis/nous vous ayons remis la confirmation attendue de l'expéditeur/vendeur indiquant que tous les envois ont été effectués et qu'il ne reste aucun envoi à effectuer, ou après que j'ai/nous ayons reçu votre notification d'annulation passé un délai de soixante (60) jours à compter de l'échéance de l'instrument, selon la première éventualité.
11. Que sauf instructions contraires que je pourrais/nous pourrions vous donner par écrit et avant l'ouverture du Crédit : a) Vous et/ou vos correspondants recevrez et accepterez en tant que Connaissance maritime seulement ceux faisant apparaître que les marchandises sont chargées à bord comme le prouve le document Connaissance maritime embarqué, ou moyennant notification à cet effet, datée et signée/paraphée par l'entreprise de transport ou son agent, quelle que soit la disposition spécifique de ces documents. La date du Connaissance maritime ou la date indiquée sur le cachet de réception ou tout autre document justifiant de l'expédition ou de l'envoi sera prise comme date d'expédition des marchandises; b) Il est possible d'effectuer des expéditions partielles et/ou des expéditions en excès de la quantité exigée dans le Crédit et vous devrez honorer les traites correspondantes, ma/notre responsabilité de vous rembourser les paiements effectués se limitant au montant du Crédit. En ce qui concerne les expéditions réalisées sur le même navire et pour le même voyage, même si les Connaissances maritimes justifiant l'expédition « Embarqué » portent des dates différentes, elles ne seront pas considérées comme des expéditions partielles; c) Si le Crédit précise l'expédition par versements sur des périodes données et qu'un versement n'est pas expédié dans la période allouée, le Crédit cesse d'être disponible pour ce versement et les suivants et vous êtes dégagé de toute obligation en vertu du Crédit d'honorer les traites correspondantes.
12. Les utilisateurs du Crédit seront considérés comme mes/nos agents et je serai/nous serons tenu(s) responsable(s) de leurs actes d'omission, quels qu'ils soient. Ni vous ni vos correspondants ne sera/seront tenu(s) responsable(s) de ce qui suit : a) l'existence, le caractère, la qualité, la quantité, la condition, le colisage, la valeur de livraison des biens censés être représentés par les documents; b) toute différence dans le caractère, la qualité, la quantité, la condition ou la valeur des biens par rapport à ce qui est indiqué dans les documents; c) la forme, la validité, le caractère suffisant ou authentique des documents, même si ces documents doivent finalement s'avérer invalides, insuffisants, frauduleux ou contrefaits en un ou plusieurs points; d) le moment, le lieu, la manière ou l'ordre dans lequel s'effectue l'expédition; e) l'expédition partielle ou incomplète, ou le manquement ou l'omission d'expédier tous les biens (ou une partie de ceux-ci) mentionnés dans le Crédit; f) le caractère, la suffisance, la validité ou l'authenticité d'une assurance quelconque, ou encore la solvabilité ou la responsabilité d'un assureur, ou pour tout autre risque lié à l'assurance; g) tout écart concernant des instructions, retard, défaut ou fraude de la part de l'expéditeur ou toute autre personne en rapport avec les biens ou l'expédition de ceux-ci; h) la solvabilité, la responsabilité ou la relation à l'égard des biens d'une quelconque partie émettant des documents en rapport avec les biens; i) retard de l'arrivée ou défaut de livraison sur les biens ou sur l'un des documents correspondants; j) le retard ou l'absence de notification de l'arrivée ou toute autre notification; k) tout manquement au contrat entre les expéditeurs ou les vendeurs et moi-même/nous-mêmes ou l'un de nous; l) l'absence d'une référence quelconque sur une traite ou d'une référence adéquate au Crédit, ou l'absence de documents qui devraient accompagner toute traite à la négociation, ou le manquement par une quelconque personne à noter le montant d'une traite sur le dos du

Crédit ou de renoncer ou reprendre le Crédit ou de transmettre les documents en dehors des traites comme requis selon les conditions générales du Crédit, dont vous pouvez renoncer à chacune des dispositions, si elle figure dans le Crédit lui-même; m) toutes les conséquences découlant du retard et/ou de la perte en cours de route de message(s), lettre(s) ou document(s); n) erreurs, omissions, interruptions ou retards de transmission ou envoi d'un message, par courrier, câble, télégraphe, sans fil ou autre, en langage codé ou non, ou toute erreur, négligence ou tout défaut, de la part d'un de vos correspondants, ou erreurs de traduction ou d'interprétation de termes techniques; o) toutes conséquences échappant à votre contrôle et aucune de celles mentionnées ci-dessus ne doivent affecter, perturber ou empêcher l'assignation de vos droits ou facultés selon le présent accord. Je vous protégerai/nous vous protégerons vous et tout autre tiré en payant toute traite portant la date d'échéance du Crédit ou antérieure à celle-ci, sans tenir compte du moment où elle a été tirée et négociée le cas échéant. Je suis/nous sommes responsable(s) envers vous de toutes les obligations qui vous sont imposées en ce qui concerne le Crédit ou les traites, documents ou biens correspondants. J'accepte/nous acceptons par ailleurs que toute action entreprise par vous ou un de vos correspondants selon ce Crédit ou en rapport avec celui-ci, ou les traites, documents ou biens correspondants, à condition que ce soit de bonne foi, m'engage/nous engage sans vous placer vous ou votre correspondant en rapport avec une responsabilité me/nous concernant, et je passe/nous passons le même accord par rapport à toute inaction ou omission, à moins que ce ne soit contraire à la bonne foi. Je consens/nous consentons, conjointement et respectivement, à vous indemniser et à vous tenir à l'écart de toute réclamation, perte, passif ou dépenses survenant en raison d'un tel défaut de paiement ou d'acceptation.

13. En cas de changement ou de modification quelconque en ce qui concerne a) le montant ou la durée du Crédit; b) le moment ou le lieu d'expédition de toute propriété relative; c) le retrait, la négociation, la présentation, l'acceptation ou l'échéance de toute traite ou de tout document; ou d) une quelconque condition ou disposition du Crédit, faisant suite à ma/notre demande, cet Accord m'engagera/nous engagera à tous égards du Crédit ainsi changé ou modifié, y compris toute action par vous ou l'un de vos correspondants à cet égard.
14. Rien dans la présente ne peut être interprété comme constituant un abandon de vos droits qui y sont contenus, à moins qu'une décharge écrite n'ait été signée par vous ou par votre agent agréé. Sauf déclaration expresse indiquée ici, aucune décharge ne sera valable concernant une quelconque transaction survenant après la date de cette décharge ni par rapport à la continuation d'un manquement après ladite décharge.
15. Au cas où la Banque devrait faire appel aux services d'un avocat pour faire respecter un de ses droits ou recours selon cette obligation, je m'engage/nous nous engageons à payer les honoraires d'avocat, une somme égale à vingt pour cent (20%) du montant à couvrir qui ne pourra en aucun cas être inférieur à dix mille (10 000,00 P) en plus des coûts juridiques et tous les autres faux frais et dépenses de recouvrement susceptibles d'être encourus par la Banque.
16. Sauf stipulation expresse contraire figurant dans le présent document, le Crédit est soumis aux Règles et Usances Uniformes en matière de crédit documentaire (Révision de 1993) de la Chambre de commerce internationale, Publication N° 500.
17. Cet Accord a un caractère d'engagement pour moi/nous, mes/nos héritiers, mes/nos exécuteurs testamentaires, administrateurs, ayants droit et cessionnaires. Il doit vous immuniser et être exécutoire par vous, vos successeurs, cessionnaires et ayants droit.
18. Vous aurez le droit absolu d'assigner ou de céder votre droit selon le présent accord en faveur d'une quelconque partie.
19. J'autorise par la présente le représentant/l'examineur de la Bangko Sentral ng Pilipinas (BSP) à procéder à l'inspection des marchandises couvertes par le Crédit.

20. Cette demande constitue mon/notre certificat de dette à FI, sans que j'ai/nous ayons besoin d'exécuter un autre PN ou tout autre instrument, soit au moment de l'ouverture ou de la négociation de la L/C, soit au moment de l'acceptation des traites, ou au moment de l'exécution de la TR.

SIGNATURE(S) AUTORISÉE(S) PAR LES PERSONNES DONT LE(S) NOM(S) EST/SONT IMPRIMÉS

Exemple de certification

RÉPUBLIQUE DE _____

PROVINCE DE _____

MUNICIPALITÉ/VILLE _____

« Le paiement pour le fret et/ou les frais de transport maritime/aérien de cette importation relative à __

(Indiquer brièvement la nature de l'importation, le nom de l'exportateur
et le numéro de facture)

par _____

(nom de l'importateur)

est ou sera financé, directement ou définitivement, partiellement/totalement, par un prêt ou crédit
national/étranger consenti par _____

(nom de l'établissement financier)

et/ou garanti par _____

(nom de l'établissement financier)

et sera expédié par navire battant pavillon/transporteur aérien philippin conformément à la loi P.D.
1466

à moins que la dérogation prévue soit obtenue. » (N.B. si la dérogation prévue est obtenue,
indiquer également : l'original/la copie de la dérogation prévue est jointe à ce document.)

D É P O S A N T

SIGNÉ ET PASSÉ DEVANT MOI à _____ le _____ de l'année _____ par le
déposant, me présentant son certificat d'imposition communautaire

Numéro _____ délivré à _____ le _____, _____.

Notaire

N° document _____

N° page _____

N° livre _____

Série _____

Exemple de lettre de transmission de documents d'exportation

DATE : _____

Le responsable des opérations commerciales
Banque de développement du peuple
Adresse

Mesdames, Messieurs,

Veillez trouver ci-joint l'original du chèque/lettre de change, ainsi que les documents indiqués ci-dessous pour l'achat au comptant/l'achat/l'encaissement contre la L/C N° _____ délivrée par _____
_ le _____.

N° lettre de change/chèque	Date :	Nature :	Montant :
Tireur : Adresse :		Tiré : Adresse :	

DOCUMENTS

(veuillez indiquer le nombre de copies de chacun des documents)

LTA/BLL	Factures	Certificat d'origine	Facture consulaire	Police d'assurance	Liste d'emballage	Certificat postal	Autres

(Procéder selon les instructions précédées d'un « X »)

Livrer les documents contre acceptation/paiement/encaissement

Prévenir de la non-acceptation par courrier électronique/aérien en indiquant les raisons.

Prévenir du non-paiement par courrier électronique/aérien en indiquant les raisons.

Contester la non-acceptation/non-paiement

Ne pas contester

Après acceptation, demander au correspondant de confirmer la date d'exigibilité par courrier aérien et récupérer l'élément à l'échéance

À créditer sur le CC/CE CC No. _____ détenu dans votre institution, après envoi d'un préavis à notre attention.

À créditer sur le CC/CE CC No. _____ détenu dans la succursale _____.

Émettre les chèques en notre faveur du montant net.

Veillez envoyer les documents par : DHL Envoi-avion recommandé Colis postal Fret aérien

Si ce titre sert de garantie pour une avance de fonds que vous avez accordée, vous pouvez modifier ou changer les instructions données ci-dessus et intervenir à votre discrétion quant au recouvrement de ce titre avec la même force que si vous étiez le seul à avoir un intérêt dans cette opération, sans que cela ne modifie ou porte atteinte à votre droit de recours contre nous pour la somme avancée. Tous les éléments sont à notre risque et sujets au paiement final, et nous indiquons expressément que vous ne pourrez être tenu responsable des défauts ou négligences de vos correspondants, de la perte de documents postaux ou de quelque autre raison hors de votre contrôle. Vous êtes autorisé à débiter de notre compte vos commissions, frais de port et autres frais.

Envoyer à :

Cordialement,

Nom de l'entreprise

Signature autorisée par la personne dont le nom est imprimé

Instructions supplémentaires :

Exemple de lettre de garantie

EB N° _____

DATE : _____

M. le responsable des opérations commerciales

Banque de développement du peuple

Adresse

Mesdames, Messieurs,

Considérant votre négociation de ma/notre lettre de change pour _____
_____ encaissé sous Lettre de Crédit révoquant/irrévoquant N° _____,
délivrée en ma/notre faveur le _____, par _____
_____ (Nom de la banque émettrice)
(date)

de _____, par la présente, j'accepte/nous acceptons et je/nous m'/nous engage/
engageons à vous dégager de toute responsabilité en cas de perte ou de responsabilité due au
fait que, contrairement aux clauses de la lettre de crédit susmentionnée

Si, pour une raison quelconque, ma/notre lettre de change n'est pas honorée ou est retirée par
le tiré, par la présente, je/nous m'/nous engage/engageons à vous rembourser, sur demande, la
totalité de cette négociation, ainsi que l'intérêt appliqué et vos frais ou honoraires ou ceux
de votre correspondant, le cas échéant; et à vous indemniser intégralement de tout dommage
éventuellement occasionné par l'acheteur ou l'importateur en cas de non-exécution fidèle du
contrat entre ledit acheteur ou importateur et moi-même ou nous-mêmes. De même, si mon/
notre lettre de change n'était pas, pour quelque raison que ce soit, honorée, par la présente, je/
nous vous autorise/autorisons, à votre discrétion et sans responsabilité de votre part, à vendre
ou faire vendre publiquement ou en privé, les biens sous-jacents, où qu'ils se trouvent et à
partir des sommes dues en vertu de ce contrat, je/nous vous autorise/autorisons à recouvrer
toutes les dépenses ayant été effectuées, ainsi que votre commission, intérêt et autres frais, et
à vous rembourser la somme totale de cette négociation, intérêt, frais et autres frais, en ne me/
nous restituant que la somme restante après indemnisation; et, en cas de nouvelle défaillance
envers vous, nonobstant la vente réalisée autorisée par ce document, je/nous m'/nous engage/
engageons à vous en indemniser sur demande.

En cas de retard de paiement de ma/notre lettre de change en raison de divergences concernant
les documents qui vous ont été présentés, j'accepte/nous acceptons de vous payer votre intérêt
à _____% par an à partir de la date d'échéance originale de la lettre jusqu'à la date de
paiement effective de celle-ci par le tiré.

Cordialement,

Nom de l'entreprise

Signature autorisée par la personne dont le nom est imprimé

Appendice VI

Exemple de plan d'affaires

ENTREPRISE X

ANNÉE :

Table des matières

Résumé exécutif	111
Description de l'entreprise	112
Feuille de route de l'entreprise	113
Marchés cibles	114
Description des produits	115

Résumé exécutif

L'entreprise X demande une ouverture de crédit auprès de la Banque Y. Les détails de la ligne de crédit demandée sont les suivants :

Montant : Prêt à moyen terme de 14 771 776 CUR²¹

Objectif : Le prêt à moyen terme financera les coûts de développement de la modernisation d'une éclosérie²² qui améliorera la productivité et réduira les coûts de production.

Projet : L'installation à moderniser est une pisciculture intégrée de 20 hectares, située dans le quartier E. Le projet fonctionne depuis huit ans.

Nature : Sept ans pour le prêt à moyen terme, avec une période de franchise de remboursement du principal de trois trimestres, après concession du montant total du prêt.

Remboursement : Amortissement trimestriel égal avec une période de franchise de remboursement du principal de trois trimestres et une période de franchise de remboursement de l'intérêt de trois trimestres.

Garantie : Biens meubles et immeubles du site du projet, y compris les améliorations futures partiellement financées grâce au prêt.

Autres conditions : L'entreprise ne déclarera ou ne paiera pas de dividendes aux actionnaires avant la liquidation totale du prêt. Les fonds excédentaires à la fin de la deuxième année pourront être investis dans des engagements stratégiques, mais sur consentement préalable de la banque.

Source de remboursement : Principalement à partir de l'augmentation des fonds propres nets générés grâce à la modernisation de la pisciculture.

Prévisions budgétaires détaillées du coût du projet	La nouvelle technologie coûtera à l'entreprise un total de 28,62 millions de CUR pour la modernisation des installations et l'amélioration du stock de géniteurs. Les domaines d'amélioration et les coûts qui y sont liés sont précisés ci-dessous :		
Améliorations et modernisation concernant toute l'installation	Coût total	Répartition du financement des coûts	
		Fonds propres	Prêt
Modernisation des installations de clôture et de traitement de l'eau	6 446 250 CUR	2 578 500 CUR	3 867 750 CUR
Modernisation de l'installation d'incubation artificielle et autres zones de la pisciculture	18 173 377 CUR	7 269 351 CUR	10 904 026 CUR
Coût total du projet	24 619 627 CUR	9 847 851 CUR	14 771 776 CUR
Fonds de roulement	4 000 000 CUR	4 000 000 CUR	
Total général	28 619 627 CUR	13 847 851 CUR	14 771 776 CUR
Répartition		48,39%	51,61%
Conséquences sur le projet à financer	La modernisation de la pisciculture peut générer la rentabilité et l'autofinancement nécessaires pour satisfaire l'obligation. En outre, l'effet différentiel de la modernisation peut largement améliorer la performance financière générale de l'entreprise.		
Versement	Le calendrier de tirage du prêt demandé est le suivant :		
	Sur conformité avec les exigences documentaires	15 000 000 CUR	
	À l'achèvement des travaux de modernisation de la pisciculture	13 619 627 CUR	
	Total	28 619 627 CUR	

²¹ Dans l'exemple nous n'utiliserons pas de devise spécifique. Nous utiliserons « CUR » (pour « currency », devise en anglais) après les sommes indiquées.

²² Installation d'une pisciculture. Elle offre un environnement optimum pour le développement des œufs de poisson en maintenant les niveaux optimaux de température de l'eau et d'oxygène, tout en fournissant les nutriments adaptés et en maintenant les œufs à l'abri des prédateurs. Une pisciculture permet d'élever et d'engraisser les alevins, avant de les relâcher dans un autre environnement pour différentes raisons, et pour l'alimentation.

Description de l'entreprise

Informations générales

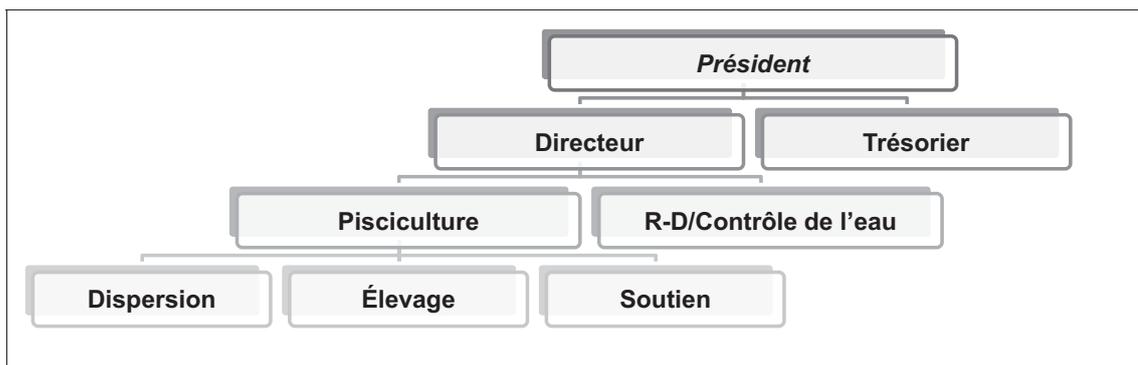
Nom de l'entreprise	X
Structure juridique (par ex., société, entreprise individuelle, partenariat)	Responsabilité limitée
Date d'immatriculation	1998
Numéro d'immatriculation	*****
Adresse	*****
Opérations	La compagnie est établie depuis 1998.
Capital social/nominal	
Actionnaire(s) contrôlant(s)	Famille F, Jr.
Activité principale	L'entreprise est la plus grande pisciculture de la région sur le plan des installations et de la capacité de production
Installations	Les structures, installations et équipements se trouvent sur un terrain de 20 hectares, dont la société est propriétaire
Feuille de route de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance continue et amélioration des stocks de reproduction pour améliorer la génétique et, en définitive, la rentabilité des pisciculteurs • Moderniser les installations de la pisciculture pour faciliter l'amélioration génétique

Informations de l'entreprise

Les personnes-clés de la société sont :

Noms	Postes
M. F. Jr	Chef d'exploitation
M. KK	Directeur
Mme GG	Trésorier

Organigramme



L'équipe de gestion et le cadre organisationnel

L'équipe de gestion de l'entreprise X possède l'expérience nécessaire, ainsi que les moyens et les capacités, pour exécuter ce plan d'affaires et atteindre le résultat escompté.

Stratégies principales

- Domination du marché par les coûts – conserver la rentabilité et l'efficacité des systèmes de gestion et d'exploitation;
- Excellence scientifique – utiliser les nouvelles technologies en matière de traitement pour abaisser les coûts, et des solutions de pointe pour augmenter la valeur des produits de l'entreprise.

Résumé de la situation financière au 31/12/A-1

Actif total	69 728 267,97 CUR
Actif net total	5 296 909,84 CUR
Actif immobilisé total	64 431 358,13 CUR
Passif total	17 947 160,54 CUR
Passif net total	1 915 957,37 CUR
Passif inexigible	16 031 203,17 CUR
Prêts bancaires	0
Capital, réserves et provisions	51 781 107,43 CUR
Total des ventes	16 493 452,76 CUR
Revenu net	51 849,07 CUR

Feuille de route de l'entreprise

Feuille de route	Réduire les coûts de production par kilo et améliorer la compétitivité et la rentabilité	
Objectif du prêt	<p>Le projet implique la modernisation de l'exploitation piscicole, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernisation des installations pour augmenter la production d'alevins commercialisables de 4 millions d'unités à 12 millions d'unités par mois • Transformation des espaces ouverts en vivier et laboratoire de test. <p>L'incubation artificielle améliorera la productivité et réduira efficacement le coût de production des alevins. Comparaison entre la technologie existante et la technologie d'incubation artificielle améliorée :</p>	
Détails	Après modernisation	Avant modernisation
Production de la pisciculture		
Production d'alevins/mois	15 millions de CUR	5 millions de CUR
Taux de survie	80%	50%
Conséquence des changements de température	Augmentation minimale de la mortalité	Augmentation de la mortalité de 10% à 30%
Nombre d'employés	16 (4 personnes supplémentaires pour la manipulation et la livraison)	12

Description du projet

Prévisions budgétaires détaillées du coût du projet	La nouvelle technologie coûtera un total de 28,62 millions de CUR pour les travaux de modernisation et l'amélioration du stock de géniteurs. Les domaines d'amélioration et les coûts liés sont les suivants :		
Améliorations et modernisations concernant toute l'installation	Coût total	Répartition du financement des coûts	
		Fonds propres	Prêt
Modernisation des installations de clôture et de traitement de l'eau	6 446 250 CUR	2 578 500 CUR	3 867 750 CUR
Modernisation de l'installation d'incubation artificielle et autres zones de la pisciculture	18 173 377 CUR	7 269 351 CUR	10 904 026 CUR
Coût total du projet	24 619 627 CUR	9 847 851 CUR	14 771 776 CUR
Fonds de roulement	4 000 000 CUR	4 000 000 CUR	
Total général	28 619 627 CUR	13 847 851 CUR	14 771 776 CUR
Répartition		48,39%	51,61%
Conséquences sur le projet financé	La modernisation de la pisciculture peut générer la rentabilité et l'autofinancement nécessaires pour satisfaire l'obligation. En outre, l'effet incrémentiel de l'amélioration et de l'expansion peut largement améliorer la performance financière générale de l'entreprise.		

Marchés cibles

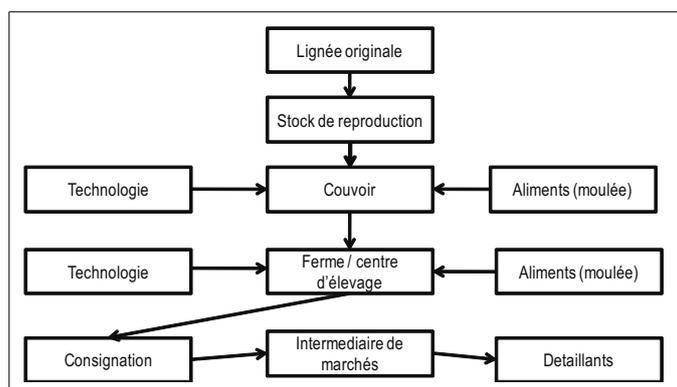
Aspects marketing

Produit	Alevins de différentes tailles		
Zone de commercialisation	Trois régions limitrophes		
Principaux clients de l'entreprise			
Nom du client	Quantité requise	Quantité fournie par l'entreprise X	Pourcentage
1. Client A	5 000 000	1 000 000	20%
2. Client S	3 500 000	1 000 000	28,57%
3. Client D	3 000 000	500 000	16,67%
4. Client F	1 000 000	500 000	50%

Stratégie marketing

Marché cible	Grands acheteurs de poissons	
Tarification	La tarification dépend de l'offre et la demande, actuellement 0,38 CUR par kilo	
Stimulation des ventes	Visites commerciales régulières aux clients et futurs clients. Participation à des salons commerciaux.	
Couverture	Centré sur les zones proches	
Livraison	Véhicule de l'entreprise	
Service après-vente	Communication régulière avec les clients	
Capacité de production	15 millions par mois	
Utilisation de la capacité	80% à 90%	
Technologie employée dans les opérations		
Secteurs d'opération	Technologie de l'entreprise X	Technologie traditionnelle
Élevage	Incubation artificielle	Récolte des alevins
Bassins	Avec revêtement	Sans revêtement
Changement de sexe	100%	Partiel
Aération	Ventilateurs	Aucune
Facteurs clés de succès		
1. Gestion de l'eau	Il est nécessaire de gérer les paramètres de l'eau afin de les maintenir dans la fourchette propice à la productivité des géniteurs et des poissons mâles et femelles. Pour que l'entreprise puisse efficacement gérer les paramètres de l'eau, il est essentiel d'installer une prise d'eau, un laboratoire et un grand bassin.	
2. Qualité des géniteurs	Il est nécessaire de maintenir un grand stock de géniteurs pour permettre à l'entreprise de sélectionner les meilleurs spécimens pour le processus de reproduction. Il est également nécessaire de procéder à un développement continu du stock de géniteurs pour que ceux qui ne répondent pas aux critères de productivité optimale puissent être éliminés.	
3. Exigences nutritionnelles et prévention des maladies	L'entreprise ajoutera des compléments alimentaires pour améliorer la valeur nutritive des aliments commerciaux et probiotiques pour améliorer l'absorption et augmenter la résistance des poissons au stress.	
4. Alimentation optimum et qualité de l'alimentation	L'entreprise effectuera régulièrement des contrôles de qualité de l'alimentation achetée auprès des fournisseurs. Des protocoles d'alimentation très stricts seront mis en place.	

Description des produits



Exigences de matières premières/intrants

Tableau des exigences de matières premières/intrants

Détails	Source	Informations complémentaires
Géniteurs	Créées en interne	L'entreprise sélectionne les meilleures espèces à partir de l'élevage
Alimentation naturelle	Créées en interne	L'entreprise possède son propre protocole de mise au point d'aliments naturels
Alimentation commerciale	Différents fournisseurs	L'entreprise possède des groupes électrogènes de secours

Exigences de main d'œuvre

	Nombre de salariés
1. Production	37
2. Gestion	3
Total	40

Système de contrôle de la qualité

L'assurance de la qualité prend deux formes : premièrement, le comptage doit être correct. Deuxièmement, les étapes doivent être suivies pour garantir que les alevins sont sains et n'ont pas de parasites ou de maladies. Pour que le comptage soit correct, l'entreprise utilise un processus de comptage transparent et assure une formation continue du personnel concernant la précision du comptage des alevins. L'entreprise réalise l'assurance de la qualité grâce aux équipements de laboratoire.

Stratégie opérationnelle

L'entreprise se propose de dominer le marché par les coûts, en prenant des mesures de contrôle des coûts et en adoptant des innovations technologiques. Sans manipulation environnementale²³, la pisciculture n'est productive que 8 mois par an.

²³ La manipulation environnementale est un processus visant à assurer les conditions suffisamment proches des conditions optimales ou naturelles, pour que la majorité des poissons puissent arriver à maturité jusqu'à la fraie. Les manipulations environnementales peuvent avoir deux objectifs : 1. Ajuster les paramètres intrinsèquement variables de l'environnement en captivité pour garantir que le poisson arrive à maturité pendant la saison de naturelle de fraie, ou 2. Assurer tous les changements environnementaux nécessaires pour induire l'intégralité du cycle de maturation hors de la saison de fraie normale, et ainsi obtenir une production d'œufs hors saison. *Methods in reproductive aquaculture: Marine and freshwater species*, 2009.

Appendice VII

Dossier de proposition de financement

Exemple de convention de prêt à terme pro forma

Cette CONVENTION DE PRÊT À TERME (la « Convention ») par et entre :

Le _____, une société financière de l'État créée et opérant en vertu des dispositions du Décret N° ___ du _____, modifié par la Loi N° ____ du _____, établie à _____ dans la ville de Makati, Philippines, ci-après le « Prêteur ».

– et –

Mme _____, mariée à M. _____, (opérant sous la raison sociale « _____ POULTRY FARM »), majeure, Philippine, adresse postale et lieu de résidence à _____, Philippines, ci-après « l'Emprunteur ».

CONVIENNENT : QUE

CONSIDÉRANT QUE :

1. L'Emprunteur a demandé au prêteur un soutien financier pour le Projet, tel qu'il est défini dans cette Convention.
2. Le Prêteur, ayant été convaincu tant de la faisabilité que de la priorité du Projet, accepte d'accorder le Prêt à l'Emprunteur selon les conditions prévues par cette Convention.

AINSI, les parties s'engagent comme suit :

ARTICLE I Définitions; Références, En-têtes

Section 1.01. Définitions

Les termes qui ne sont pas expressément définis dans cette Convention ont le sens qui leur est attribué dans le document « Conditions générales applicables aux conventions de prêt selon le prêt aux particuliers de la banque » (les « Conditions générales »), jointes au présent contrat en tant qu'Annexe A, et les termes indiqués ci-dessous auront le sens suivant :

- a. « Avance » désigne les fonds avancés par le Prêteur à l’Emprunteur en vertu de la section 2.01, ou selon le contexte, la somme de l’encours de cette avance.
- b. « Engagement » désigne la somme principale en pesos philippins: _____ (----- pesos philippins), ou, selon le contexte, l’obligation du Prêteur de prêter une somme allant jusqu’à ce montant en vertu des conditions de cette Convention.
- c. « Période d’engagement » désigne la période comprise entre la date de ce document et la date la plus récente entre a) la date à laquelle l’Engagement est totalement mis à disposition de l’Emprunteur, b) la date à laquelle l’engagement est terminé ou annulé conformément aux termes de cette Convention ou c) un (1) an à compter de la date de notification de l’accord.
- d. « Date de paiement de l’intérêt » désigne le dernier jour de la Période d’intérêt.
- e. « Période d’intérêt » désigne la période commençant le jour de l’Emprunt initial et durant un (1) trimestre, et chaque période successive commençant à l’expiration de la période d’intérêt immédiatement précédente et durant un (1) trimestre, à condition que a) la première Période d’intérêt par rapport à un emprunt suivant l’Emprunt initial commence à la date de cet Emprunt suivant et se termine le dernier jour de la Période d’intérêt en cours prévue ci-dessus, et b) si une Période d’intérêt ne se termine pas un jour ouvrable, cette période d’intérêt s’étendra au jour ouvrable suivant.
- f. « Obligation de Prêt » désigne : i) le principal global des Avances consenties par le Prêteur à l’Emprunteur; ii) tous les intérêts dus sur les Avances, y compris les intérêts capitalisés et autres frais; iii) l’ensemble des commissions, frais et dépenses dues par l’Emprunteur en vertu des conditions de cette Convention et d’autres contrats que l’Emprunteur a passés avec le Prêteur; et iv) toutes les autres obligations et dettes de l’Emprunteur envers le Prêteur actuellement existantes ou prises par la suite, soit sous la forme d’un nouveau prêt, soit sous celle d’une extension, renouvellement ou restructuration du/des prêt/s existant/s. Ce terme inclut toutes les avances consenties par le Prêteur pour les primes d’assurance et les impôts fonciers.

Section 1.02. *Références*

À moins que le contexte n’exige autre chose, les références de cette Convention aux Articles ou Sections s’appliquent aux Articles ou Sections de cette Convention.

Section 1.03. *En-têtes*

Les en-têtes des Articles et des Sections de cette Convention sont fournis à titre de référence uniquement et ne peuvent aucunement être interprétés comme une modification de la substance de ce Contrat.

ARTICLE II *Le prêt*

Section 2.01. *Avance*

- a. Le Prêteur convient, selon les termes et conformément aux conditions de cette Convention, de consentir une Avance à l’Emprunteur pendant la Période d’engagement, à concurrence, strictement, du montant principal de cet Engagement.
- b. L’Avance sera libellée en pesos philippins (autre devise) et les pesos philippins seront la devise du compte, des versements et de tout paiement réalisé par l’Emprunteur en vertu de cette Convention.
- c. Le Prêt sera financé dans le cadre d’un programme disponible ayant trait au financement des PME.

Section 2.02. *Procédure d'emprunt*

- a. L'Emprunteur enverra un Avis d'emprunt et un Certificat d'emprunt, selon la forme prévue dans le Document A et le Document B respectivement, au moins cinq (5) jours ouvrables (ou une période plus courte dont les parties auront convenu) avant la date d'Emprunt proposée. Une fois reçu par le Prêteur, cet Avis d'emprunt sera irrévocable et engagera l'Emprunteur à utiliser la somme indiquée à la date d'Emprunt proposée.
- b. Sous réserve du respect de toutes les conditions applicables prévues dans cette Convention, le Prêteur devra mettre la somme de l'Avance à disposition de l'Emprunteur avant 11 h le jour de la date d'Emprunt proposée dans l'Avis d'emprunt. Toutes les libérations de fonds seront sujettes aux Lignes directrices d'opération du Prêteur.

Section 2.03. *Utilisation des sommes prêtées*

L'Emprunteur convient que la somme prêtée sera utilisée pour financer partiellement, à hauteur de quatre-vingts pour cent (80%) maximum, le coût de l'acquisition/installation d'un système d'équipement de contrôle climatique ventilé par tunnel, de la construction/post-équipement d'une installation ventilée par tunnel et des coûts pré opérationnels (le « Projet »).

Section 2.04. *Note*

Chaque Avance du Prêteur sera représentée par une Note datée du jour où cette Avance est réalisée et encaissable à l'ordre du Prêteur à hauteur de la somme de cette Avance, à condition toutefois, que l'échéance de tous les effets de commerce coïncide avec l'échéance de la Note couvrant le versement initial.

Section 2.05. *Remboursement*

L'Emprunteur devra rembourser le Prêt en sept (7) ans, dont deux (2) trimestres de franchise de remboursement du principal, remboursable en vingt-six (26) échéances trimestrielles égales à compter de la fin du troisième (3e) trimestre à partir de la date initiale de mise à disposition des fonds.

Section 2.06 *Paiement anticipé*

- a. Si l'Emprunteur a payé en bonne et due forme et ponctuellement toutes les sommes dues en vertu de cette Convention ou de la Note, l'Emprunteur peut, volontairement, rembourser le Prêt par anticipation, en partie ou en totalité, assorti de l'intérêt couru jusqu'à la date de paiement anticipé, et, si le Prêteur le requiert avec son accord, sous réserve du versement de la pénalité de paiement anticipé prévue à la Section 2.06 (b) et dans les conditions suivantes : i) tout paiement anticipé doit être réalisé à une Date de Paiement de l'Intérêt; ii) l'Emprunteur donnera au Prêteur un préavis écrit d'au moins trente (30) jours avant la date de paiement anticipé proposée, qui sera irrévocable et contraignant pour l'Emprunteur; iii) chaque paiement anticipé partiel devra être imputé sur les échéances de remboursement du Prêt dans l'ordre inverse à leur échéance; et iv) toute somme payée de manière anticipée ne pourra être prêtée à nouveau en vertu de cette Convention.
- b. Outre les conditions indiquées à la Section 2.06 a), l'Emprunteur devra verser au Prêteur une pénalité de paiement anticipé équivalente à trois pour cent (3%) de la somme payée de manière anticipée; et, dans le cas d'un paiement anticipé partiel, la pénalité de remboursement anticipé sera calculée sur l'encours de principal restant à anticiper.
- c. En cas de paiement anticipé, l'impôt sur les recettes brutes (GRT) devra être recalculé et la situation de compte correspondante sera émise et remise à l'Emprunteur sous une (1) semaine à compter de la date de paiement intégral. L'Emprunteur sera facturé séparément de tout impôt d'impayé ou de toute taxe applicable, calculés sur les comptes clos de manière anticipée une fois que le paiement total aura été réalisé, en vue de changements des taux d'imposition sur les recettes brutes (GRT), en cas de réduction du calendrier de remboursement.

Section 2.07. *Intérêt*

- a. L’Emprunteur accepte de payer sur l’Avance un intérêt basé sur le taux en vigueur du Prêteur au moment où du prêt, plus une marge minimale d’un pour cent (1%) et la prime applicable pour le taux fixe selon la source des fonds.
- b. Si, à leur échéance, l’Emprunteur manque au paiement du principal ou des intérêts dus en vertu de la Note, ou de toute somme due par l’Emprunteur en vertu de cette Convention (y compris, mais sans y être limité, les honoraires, frais, coûts et dépenses), l’Emprunteur devra, sur demande du Prêteur, acquitter une pénalité pour défaut de paiement au taux de vingt-quatre pour cent (24%) par année supplémentaire, basée sur le taux d’intérêt de base.
- c. Tous les paiements de l’intérêt en vertu de cette Section seront calculés sur la base d’une année de 360 jours pour le nombre réel de jours écoulés (y compris le premier jour, mais sans compter le dernier) exigibles la période pour laquelle ils sont dus.
- d. L’impôt sur les recettes brutes (GRT) ou tout autre impôt applicable seront à la charge de l’Emprunteur.

Section 2.08. *Paiement*

- a. Tous les paiements à effectuer par l’Emprunteur en vertu de la Convention ou de la Note devront être déposés, sous la forme de fonds immédiatement disponibles, au bureau du Prêteur, avant 11 h, heure des Philippines, le jour d’échéance convenu (chaque paiement de ce type exécuté après cette heure, le jour convenu, sera considéré comme ayant été réalisé le jour ouvrable suivant).
- b. Les sommes versées au Prêteur dans le cadre de cette Convention ou de la Note seront portées, dans l’ordre suivant, en diminution des : i) coûts, dépenses et indemnités dues en vertu de la Convention; ii) frais pour défaut de paiement sur les avances; iii) avances; iv) frais pour défaut de paiement sur les intérêts échus et/ou le principal échu; v) intérêts échus; vi) principal échu; vii) intérêts en cours; et viii) principal en cours.
- c. Sauf disposition contractuelle indiquant le contraire, le Prêteur peut imputer tout versement reçu de l’Emprunteur ou pour le compte de ce dernier, au paiement de toute somme due par l’Emprunteur, dans l’ordre de priorité que le Prêteur pourra fixer le cas échéant.

ARTICLE III *Conditions générales*

Section 3.01. *Intégration des Conditions générales; Modifications*

Les Conditions générales, ci-après jointes en tant qu’Annexe A et comprenant les conditions et modifications supplémentaires indiquées ci-après, font partie intégrante de cette Convention.

- a. Une nouvelle section est ajoutée à l’Article III des Conditions générales en tant que Section 3.02 (d), qui devra être lue comme suit :
- b. « Si la Limite de l’Emprunteur unique (SBL) fixée par Bangko Sentral ng Pilipinas (BSP) est dépassée à tout moment pendant la durée du Prêt, le Prêteur aura le droit soit de refuser les sommes du prêt n’ayant pas encore été versées à l’Emprunteur, soit d’exiger le remboursement de toute partie de celui-ci afin de ramener le solde des créances de l’Emprunteur dans la SBL .»

ARTICLE IV *Clauses particulières***Section 4.01. *Document de sécurité***

Le paragraphe suivant est indiqué à titre de Document de Sécurité pour les besoins de la Section 5.01 des Conditions générales :

- a. Une hypothèque sur un bien immobilier inscrit situé sur une (1) parcelle de terrain couverte par TCT n° _____, du registre des propriétés de la Province de _____, inscrit au nom de _____, marié à _____, ainsi que tous les immeubles et améliorations existants ou susceptibles d'exister.
- b. Mémoire d'accord entre le Prêteur et _____.
- c. Cession de dépôts avec une disponibilité équivalant à un (1) amortissement du prêt trimestriel.
- d. Souscription en faveur du Prêteur de la/des police/s d'assurance couvrant les biens nantis, l'assurance à souscrire par le Prêteur par l'intermédiaire de son agent désigné pour le compte de l'Emprunteur.

Section 4.05. *Commissions*

La commission payable par l'Emprunteur au Prêteur en vertu de la Section 4.01 des Conditions générales est la suivante :

- a. Une commission initiale de zéro virgule cinq pour cent (0,5%) de l'Engagement, payable au moment de la mise à disposition des fonds ou avant.

EN FOI DE QUOI, les parties ont passé cette Convention qui sera exécutée par leurs signataires respectifs, dûment autorisés, à compter du jour de l'année susmentionnée.

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU PEUPLE

Par :

Vice-président exécutif

Emprunteur

Avec le consentement marital :

SIGNÉ EN PRÉSENCE DE :

ACCUSÉ DE RÉCEPTION

PAYS)

VILLE) S.S.

Devant moi, le _____ 2009 a comparu personnellement :

Nom	N° de certificat fiscal communautaire	Lieu/Date d'émission

qui, à ma connaissance, sont les mêmes personnes qui ont souscrit l'acte susmentionné et m'ont expressément déclaré qu'ils le signent librement et volontairement, ainsi que ceux que le principal _____ représente. Cet acte, qui se compose de six (6) pages, est une Convention de Prêt à terme comprenant les Documents A, B et C et l'Annexe A composée de treize (13) pages, accordant en prêt la somme principale globale en pesos philippines de : _____ pesos philippins, et sur laquelle les parties et leurs témoins apposent leur signature à chaque page.

EN FOI DE QUOI, j'appose ma signature et mon cachet notarial, au lieu et au jour susmentionnés.

N° document _____ ;

N° Livre _____ ;

N° page _____ ;

Série de 2009.

Liste des exigences à vérifier

L'entreprise

- Historique de l'entreprise, mission/vision de l'entreprise, succès remportés dans le passé et/ou étapes importantes de l'entreprise
- Inscription SEC/Articles d'immatriculation (3 copies certifiées conformes par le secrétaire du conseil de direction)
- Inscription au Bureau des Investissements (BOI), le cas échéant
- Rapport d'Information Client complété (Formulaire A)
- Fiche d'information confidentielle remplie par les administrateurs principaux (le formulaire joint peut être photocopié)
- Résolution du conseil d'administration autorisant les emprunts et désignant les signataires autorisés (dont les spécimens de signatures)
- Présentation de la structure de gestion et d'organisation
- Liste actualisée des membres du conseil d'administration de l'entreprise et des administrateurs principaux, avec un descriptif de leur formation et expérience professionnelle

Opérations

- Descriptif des opérations actuelles comprenant la capacité des installations et systèmes
- Autres _____

Aspect financier

- États financiers des 3 années précédentes (audités et internes). Détail des composantes des coûts de ventes, frais d'exploitation, actif immobilisé et dépréciation
- Bilan
- Compte de résultats
- Trésorerie
- Projections financières sur la durée du prêt, comprenant des hypothèses détaillées
- Copie sur disquette/CD/DVD des projections financières
- Original des projections financières
- Comptes des entreprises rattachées (affiliées et/ou filiales) des 3 années précédentes
- Autres _____

Aspect marketing

- Situation de l'offre et de la demande actuelle et future
- Positionnement dans le secteur
- Copie d'études réalisées par des consultants en marketing indépendants
- Étude du marché cible
- Étude de la concurrence au pays et à l'étranger (c.-à-d., en termes de produits comparables, d'entreprises offrant des produits similaires, etc.)
- Stratégies marketing et vente (méthode, tarification, conditions de vente, mesures d'incitation, accords spéciaux, etc.)

- Copie d'accord/lettre d'intention/contrat d'achat du produit, le cas échéant (pour indiquer le profil de chaque entreprise et les volumes de ventes attendus)
- Autres _____

Le projet

- Description des plans à moyen et long terme de l'entreprise
- Description du projet à financer, y compris la source de financement et les utilisations (part de contribution par actions et endettement); calendrier par phases et état actuel du projet
- Copie d'accord/contrat/lettre d'intention du fournisseur
- Liste d'approbations gouvernementales requises et état de conformité (par ex., certificat de respect des normes environnementales, autorisation de vente, approbation BOI/EPZA, etc.)
- Autres _____

Garantie

- Biens proposés pouvant être nantis avec ÉF. Pour les hypothèques sur des biens immobiliers
- Copie du certificat de transfert du titre (TCT) légalisé par le registre de la propriété
- Dernière attestation d'impôt
- Déclaration fiscale
- Cadastre standard avec un plan de voisinage, dûment certifié par un ingénieur géodésique, en photocalque, en format standard. Le plan de voisinage doit indiquer le nom des rues et la distance d'un point de la parcelle à l'intersection ou la borne la plus proche.
- Droit de passage (si le terrain est à l'intérieur d'une parcelle) ou les documents prouvant que la parcelle possède un accès fixe
- Rapport d'évaluation des garanties proposées par une entreprise d'évaluation accréditée par ÉF
- Autres _____

Relation de prêt avec les banques

- Liste des banques avec lesquelles l'entreprise traite actuellement et ses actionnaires principaux
- Types de facilité bancaire
- Autres _____

Autres

- Risques identifiés auxquels le projet est sensible et mesures d'atténuation proposées
- Évaluation des retombées économiques – avantages du projet pour l'économie des Philippines en général et à la région du projet en particulier
- Autres _____

Notez bien que pendant le traitement de votre prêt, il est inévitable que des documents supplémentaires inhérents à votre projet vous soient demandés. Notre unité marketing vous le communiquera dans les meilleurs délais pour éviter tout retard.

Modèle de fiche d'informations confidentielles

(Pour les demandeurs individuels, les partenaires et les administrateurs d'entreprise et/ou principaux)

Informations personnelles

Nom de la personne	Prénom	Initiale	Nom de famille :	Âge :
Nom du conjoint	Prénom	Initiale	Nom de famille :	Âge :
Adresse domiciliaire :			Tél. :	
Adresse commerciale :			Tél. :	
Nationalité :	Nombre d'enfants :		Nombre de personnes à charge :	
Autres ayants droit			Relation	
1.				
2.				
3.				

Acquis éducatifs

	Demandeur	Conjoint
Université/s et années		
Diplômes obtenus		
Profession ou métier		
Lieu et date de naissance		

Expérience (demandeur)

Année	Poste	Entreprise	Salaire	Investissement

Expérience (conjoint)

Année	Poste	Entreprise	Salaire	Investissement

Biens (immobiliers)

N° TCT/TD et situation	Aire et améliorations	Revenu	Valeur estimée	Valeur marchande	Servitudes

Autres biens

N° TCT/TD et situation	Aire et améliorations	Revenu	Valeur estimée	Valeur marchande	Servitudes

Passif

Nom et adresse des créanciers	Montant	Date		Titre	Bilan	Remarques
		Concession	Échéance			

Références

(Opérations de crédit préalables avec des banques, sociétés de négoce ou parties privées)

Remarque : Joignez la dernière déclaration d'impôt sur le revenu et un extrait de compte personnel (s'il n'y a pas suffisamment d'espace, utilisez une autre page)

Entretien mené par :

Date :

Signature du demandeur

Modèle de rapport d'informations client

Succursale/Service

Nom		Nom commercial					
Adresse des bureaux		Date de création					
Adresse de l'usine		Nombre d'années en opération					
Secteur d'activité							
PROPRIÉTÉ/ADMINISTRATEURS ET ACTIONNAIRES							
Régime juridique : <input type="checkbox"/> Entreprise individuelle <input type="checkbox"/> Société de personnes							
Administrateurs/Directeurs							
Partenaires/principaux actionnaires							
PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES		Initiale	Actuelle				
Capital							
Autorisé							
Remboursé							
Bénéfices accumulés							
Excédent							
Écart de réévaluation							
GAMME DE PRODUITS							
Produit(s)	% du total des ventes	Prix de vente/ unité	Quantité produite	Contribution aux bénéfices			
				Pesos brut	%	Pesos net	%

Rapport d'informations client

Succursale/Service

Organisation commerciale

Marchés principaux (indiquez national/exportation, produit/catégorie, volume des ventes en peso/dollar, distribution régionale/étrangère)					
a. National :					
b. Exportation :					
Part de marché par produit/catégorie :					
Client principal (selon le volume des ventes en peso/dollar) :					
Conditions de vente (COD, L/C, O/Q, 60, 90, etc. jours de crédit) :					
Méthode de distribution (gros/détail, nombre de commerciaux, revendeurs, distribution, agences, points de vente) :					
Concurrents :					
Politique de niveau de créances (nombre de jours/mois de ventes annuelles, arrivées à échéance trimestrielles des créances) :					
FOURNISSEURS					
Achats importés				% du total des achats	
Achats locaux				% du total des achats	
Principaux fournisseurs	Produit	Volume en peso/ Dollar	% du total des achats	Conditions d'achat	Fréquence/montant des achats moyens

Rapport d'informations client

Succursale/Service

POLITIQUE DES STOCKS (niveau N° de jours/mois des achats annuels)			
Produits finis		Matières premières/Fournitures	
Produits semi-finis		Stock périmé/Dévalorisé (le cas échéant)	
Accord spécial avec les fournisseurs (distribution exclusive, franchise, concession, arrangements, etc.)			
Restrictions/Disponibilité des fournitures			
INSTALLATIONS DE L'USINE			
N° d'équipes		N° d'employés	
Capacité nominale par équipe		Capacité réelle de l'unité	
Détenu		Machines utilisées	
Loué à			
INSTALLATIONS			
Cycle commercial (depuis l'achat des matières jusqu'à la transformation en liquidités) calculé en temps			
Historique de performance			
Dernier chiffre financier disponible		Projections	
Pour l'année financière 20		Pour l'année financière 20	
Ventes brutes		Achats nationaux	
Revenu net		Achats importés	
Stratégie (marketing, financière, etc.)			
Pendant la période		Stratégie (marketing, financière, etc.)	
PLANS D'EXPANSION (le cas échéant)			
Capacité de l'usine		Réseau de vente	
Nouvelles lignes de produits		Coût total	
		Source de financement	
Niveau d'endettement de l'usine			

Modèle de proposition de crédit

Nom de l'emprunteur			Date PC	N° PC
FICHE D'ÉVALUATION DU CRÉDIT				
I. Objectif du prêt :				
II. Historique de l'entreprise				
Administrateurs principaux :			Structure de l'actionnariat :	
Poste	Nom	Âge	Nom de l'actionnaire	% participation
				%
				%
				%
				%
			TOTAL	%
Sources de revenus				
III. Gestion				
IV. Évaluation du crédit	Date CIR :		<input type="checkbox"/> Absence de conclusions défavorables	<input type="checkbox"/> Conclusions défavorables
Expositions avec d'autres Banques et ÉF			Comptes non-emprunt avec d'autres banques	
BANQUES/ÉF	EXPOSITION TOTALE	EXPÉRIENCE	BANQUES	DEPOT ADB
CHEQUE COMMERCIAL	Transactions satisfaisantes			
CMAF	Aucune conclusion défavorable			
NFIS	Aucune conclusion défavorable			

Proposition de crédit

Nom de l'emprunteur					Date PC	N° PC			
V. Financiers audités	(Indiquer le contrôleur)	Non audité	Interne	Reconstruit	Consolidé				
Considérations financières									
Date/année	2006	2007	2008	Proj 2009	Date/année	2006	2007	2008	Proj 2009
Ventes					Ratio actuel (x:1)				
Revenu net					Ratio D/E. (x:1)				
Actifs circulants					Couverture de trésorerie (x:1)				
Actif total					Marge bénéficiaire brute (%)				
Dettes courantes					Marge bénéficiaire nette (%)				
Dettes à long terme					Jours d'écart de financement				
Passif total					Jours de créance				
Capitaux/valeur nette					Jours stock				
C A D A					Jours dus				
					Roulement actif (x:1)				
Qualification du risque de l'emprunteur :					Satisfaisant – capacité d'amortissement de la dette adaptée dans un cycle commercial normal, mais probabilité de défaillance en cas d'interruption du cycle commercial normal.				
Les indicateurs/ratios négatifs/en déclin et éléments limites sont dus aux raisons suivantes :									
VI. Risque du marché/secteur/projet :									
VII. Faiblesses/vulnérabilités									
Faiblesses :									
Vulnérabilités/pire scénario :									
Solutions/instruments d'atténuation du risque/stratégies									
Approbation recommandée :						Révisé par			
Administrateur de compte date :		Responsable Sbd date		Responsable Sbg date		Csgg date			
_____		_____		_____		_____			

Glossaire

Accord de crédit documentaire

Méthode de financement commercial par laquelle une banque (la banque émettrice), intervenant sur demande d'un client, est sommée de payer, d'accepter ou de négocier les lettres de change selon des conditions indiquées dans la lettre de change.

Acheter à terme

Action d'acheter une devise étrangère pour une date de valeur future à un prix coté au moment présent.

Actif immobilisé

Terme désignant les actifs tangibles comme les propriétés immobilières, les bâtiments, les terrains, les usines et les machines achetés par l'entreprise pour une utilisation à long terme plutôt que pour la revente ou la consommation immédiate. L'actif immobilisé comprend de plus en plus des actifs intangibles comme les brevets, les marques commerciales et la reconnaissance du client. Les actifs immobilisés sont maintenus dans l'entreprise pendant de longues périodes et une part de leur coût d'origine sera inscrite au passif (amorti) contre les profits pour refléter la diminution de leur valeur au fil du temps. Dans les comptes de l'entreprise l'actif immobilisé est généralement indiqué comme un frais, moins la dépréciation jusqu'à la date. Mais soulignons que certains biens immobilisés, comme les propriétés, peuvent perdre de la valeur.

Actifs

En économie et comptabilité, les actifs sont tout ce dont une personne ou un groupe agissant ensemble comme une société, est en possession de droit ou dont elle peut prendre possession; on peut exprimer la valeur des actifs en termes monétaires. On peut classer les actifs sous différentes catégories. Généralement, pour les besoins d'une activité, on distingue les actifs immobilisés des actifs nets. Les actifs immobilisés sont les biens achetés en vue d'une utilisation continue et à long terme pour faire des bénéfices dans une entreprise. Exemples : terrains, immeubles, machines, etc. Les actifs nets sont les biens continuellement remplacés au cours de l'activité normale d'une entreprise. Exemples : créances clients, stocks, trésorerie et travaux en cours.

Actifs circulants

Ressources ou titres de valeur d'une société qui se transformeront en liquidités dans un an, ou qui seront utilisés dans les opérations de la société dans un an. Comprend les liquidités, les bons du Trésor, les titres négociables, les notes et créances clients, les stocks et les dépenses prépayées.

Action

En comptabilité :

Intérêt participatif ou créance d'une personne détenant des actions communes (actions ordinaires) et dans certains cas des actions prioritaires (actions préférentielles) d'une entreprise. Au bilan

comptable, les actions représentent les fonds apportés par les détenteurs des actions (actionnaires) plus les bénéfices accumulés ou moins les pertes accumulées.

La valeur nette d'une personne ou d'une entreprise est calculée en soustrayant le passif total de l'actif total. Pour les coopératives, les actions sont les investissements des membres plus les bénéfices accumulés, moins les pertes.

Actions préférentielles

Actions d'une société qui sont prioritaires sur d'autres actions en termes de paiement de dividendes ou de distribution des actifs en cas de liquidation.

Affacturage

Technique permettant à des entreprises (y compris des entreprises de négoce) de vendre à un prix réduit leurs créances clients ou d'autres actifs pour obtenir des liquidités. Dans l'affacturage, les créances clients ou d'autres actifs sont vendus à un prix réduit chaque jour, semaine ou mois à une société d'affacturage. Ce type d'organisation assume la propriété des créances ou des actifs, mais également les risques commerciaux et politiques avec la transaction, sans avoir le droit de se retourner contre l'exportateur en cas de défaillance de la part de l'acheteur étranger. Dans la pratique, les agents d'affacturage achètent les crédits commerciaux de ses clients et gère le recouvrement des créances pour son propre compte. L'affacturage peut donc constituer une option intéressante pour les entreprises ne possédant pas de service de recouvrement efficace ou qui décomptent souvent leurs créances. Les agents d'affacturage exigent souvent de prendre en charge un pourcentage important de l'activité de l'exportateur. Elles ont tendance à travailler avec des créances à court terme (jusqu'à 180 jours), principalement liées aux biens de consommation.

Agent d'affacturage

Établissement financier qui achète les créances clients à un prix réduit. L'agent d'affacturage peut administrer les créances, les acheter au comptant, et avancer le paiement en liquide avant le recouvrement.

À l'usine

Contrat de vente de marchandises par lequel l'exportateur met les marchandises à disposition de l'acheteur dans les installations de l'exportateur.

Amortissement

Liquidation d'une dette sur une période donnée.

À quai

Contrat de vente de marchandises par lequel l'exportateur assume tous les frais, dont les droits, les taxes, le fret et les autres charges s'appliquant au cours de l'expédition des marchandises. Il comprend également les frais de chargement et déchargement des marchandises du quai au port de destination jusqu'aux véhicules routiers. L'acheteur assume tous les autres frais.

Assurance du crédit à l'exportation

Police couvrant quelques-uns des domaines les plus risqués pour les exportateurs, comme les impayés dus soit à l'insolvabilité de l'importateur (risque commercial), soit aux événements politiques (risque politique). L'assurance du crédit à l'exportation est fréquemment mentionnée dans le cadre des garanties du crédit à l'exportation. Alors que les garanties couvrent les prêts à l'export des banques, les polices d'assurance sont émises directement en faveur des exportateurs. Dans beaucoup de pays en développement, ce type d'assurance est soit inaccessible, soit trop cher.

On trouve plusieurs types d'assurance du crédit à l'exportation. Elles diffèrent d'un pays à l'autre selon les besoins de la communauté commerciale locale. Les types d'assurance du crédit à l'exportation les plus utilisés sont les suivants :

- 1) Assurance du crédit à l'exportation à court terme : couvre généralement des périodes de crédit de moins de 180 jours. Les étapes de prélivraison et postlivraison sont couvertes et la protection peut s'étendre aux risques politiques et commerciaux.
- 2) Assurance du crédit à l'exportation à moyen et long terme : couvre des crédits de plus de 12 mois. Elle assure la couverture des exportations de biens d'équipement, de construction ou de services spéciaux.
- 3) Assurance d'investissement : couvre des sociétés qui investissent dans des pays étrangers. L'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA), affiliée à la Banque mondiale, propose ce type d'assurance.
- 4) Assurance du commerce extérieur : s'applique aux marchandises qui ne sont pas expédiées depuis le pays d'origine. Dans un certain nombre de pays en développement, ce type d'assurance n'est pas offert.
- 5) Assurance contre le risque de change : couvre les pertes dues aux fluctuations des taux de change respectifs des devises nationales de l'importateur et de l'exportateur sur une période donnée.

Autoliquidation

Fournir un revenu suffisant pour rembourser la somme prêtée par le financement.

À vue

Terme utilisé dans un effet de change pour indiquer la période sur laquelle l'effet doit être calculé à compter de la date à laquelle le tireur l'a soumis au tiré pour accord.

Banque centrale

Banque centrale, banque de réserve ou autorité monétaire désigne une institution bancaire qui a le privilège exclusif de prêter à un gouvernement sa devise. Comme une banque commerciale normale, une banque centrale applique des intérêts sur les prêts qu'elle accorde aux emprunteurs, premièrement au gouvernement du pays pour lequel elle existe, ensuite à d'autres banques commerciales; c'est généralement un « prêteur de dernier recours ». Mais une banque centrale se distingue d'une banque commerciale traditionnelle en ce qu'elle détient le monopole de la création de monnaie pour le pays, qui est prêtée au gouvernement sous la forme de cours légal.

Banque commerciale

Établissement financier privé offrant un large éventail de services bancaires, comme le financement du commerce, l'acceptation de dépôts d'épargne et à vue, l'achat et la vente de devises étrangères et le prêt de financement contre des garanties personnelles ou des propriétés personnelles.

Bilan

Relevé détaillé faisant la liste de ce que détient une entreprise et de ce qu'elle doit à un moment donné. Le terme bilan venant de l'italien bilancio (balance) vient du fait que la valeur de ce que l'entreprise possède doit être équilibrée au total de ses dettes et de sa valeur nette.

Billet à ordre

Promesse écrite inconditionnelle, émise et signée par le créancier, de payer sur demande ou à une date future fixe ou déterminable une somme d'argent indiquée, à l'ordre d'une certaine personne ou au porteur du billet. Les billets à ordre sont cédés par endossement.

Bordereau de colisage

Parfois appelé manifeste; il s'agit d'une énumération du contenu d'un colis ou caisse indiquant la quantité, le poids et les dimensions du contenu.

Budget

Estimation des revenus et dépenses pour une période future, généralement un an.

Capital

Ressources qui donneront des bénéfices et créeront de la richesse avec le temps. Ce terme se rapporte aux investissements. Il peut être divisé entre le capital physique et le capital financier, le capital immobilisé ou roulant, etc.

Certificat d'assurance

Document signé et délivré par une compagnie d'assurance indiquant le montant et le type de couverture d'assurance.

Certificat d'inspection

Certificat attestant des caractéristiques des marchandises. L'inspection est réalisée par une organisation de test indépendante.

Certificat d'origine

Document indiquant le pays d'origine des marchandises exportées.

Chèque postdaté

Chèque portant une date future et ne pouvant être encaissé qu'après cette date.

Clause rouge

Clause (à l'origine imprimée en rouge) ajoutée à une lettre de crédit autorisant la banque notificatrice/négociante à faire un paiement anticipé au bénéficiaire (exportateur) avant l'expédition réelle des biens à l'acheteur. L'avance peut aller jusqu'à 100% de la valeur du contrat d'exportation et peut être utilisée par l'exportateur pour acheter les matériaux nécessaires pour la fabrication ou l'expédition. Les crédits de clause rouge sont généralement utilisés quand l'acheteur (importateur) dispose d'un agent dans le pays exportateur. Pour financer ses achats, l'importateur peut demander l'ouverture d'une lettre de crédit avec clause rouge. Les négociations des crédits avec clause rouge sont limitées aux avances réalisées par la banque afin de garantir que les revenus de la livraison seront utilisés pour rembourser les avances accordées.

Clause verte

Clause insérée dans une lettre de crédit obligeant l'exportateur à fournir une certaine forme de garantie, comme un certificat ou garantie de dépôt, certifiant l'existence des biens mis en gage en faveur d'une autre banque.

Couverture

Activités réalisées pour éliminer l'exposition ou réduire les pertes susceptibles de se produire en raison des fluctuations des taux de change.

Commission initiale

Commission appliquée par les établissements financiers pour les services rendus lors de l'évaluation d'une demande de prêt ou de l'ouverture d'un compte de prêt. Cette commission est déduite des sommes prêtées sur décaissement.

Compte

Relevé de transactions financières pour un bien ou une personne, tel que dans une banque, une société de courtage, une société de carte de crédit ou un magasin au détail. Plus généralement, arrangement entre un acheteur et un vendeur selon lequel les paiements seront faits dans le futur.

Compte dépôt clientèle

Somme avancée par l'acheteur au vendeur pour financer la fabrication de la commande de l'acheteur.

Compte de profits et pertes

Compte financier résumant les revenus, les frais et les dépenses engagés sur une période donnée (généralement un trimestre ou une année fiscale). Ces comptes fournissent des informations montrant la capacité d'une entreprise à générer du profit en augmentant ses revenus et en réduisant ses coûts. Le compte de PP est également connu sous le nom de « compte de pertes et profits » ou « compte de résultats ».

Compte séquestre

Comptes tenus dans des banques étrangères, hors du pays d'un créancier, par lequel une partie de ses revenus d'exportation sont transférés afin de couvrir le remboursement futur d'une dette. Les bénéficiaires de comptes séquestre sont les créanciers qui obtiendront une garantie supplémentaire pour leurs prêts et auront priorité dans le remboursement de la dette.

Connaissance

Document fixant les conditions du contrat entre l'exportateur de marchandises et le transporteur, en vertu duquel le fret doit être transporté depuis le port d'embarquement jusqu'à celui de destination. Le connaissance sert de titre documentaire, de contrat de transport et de récépissé des biens. Son porteur a le droit de prendre possession des marchandises envoyées.

Il existe deux types de connaissances :

- 1) Connaissance nominatif : connaissance non négociable en vertu duquel les marchandises sont remises directement au destinataire indiqué.
- 2) Connaissance négociable ou à l'ordre de l'expéditeur : ce document peut être acheté, vendu ou échangé pendant que les marchandises sont en transit, ou utilisé comme support d'une transaction basée sur une lettre de crédit. Pour prendre possession des marchandises expédiées, le porteur final du connaissance doit avoir l'original ou une copie du document afin de prouver qu'il en est bien propriétaire.

Contrat

Accord légalement contraignant entre deux parties ou plus.

Coût, assurance et fret (CAF)

Ce terme indique que le prix des marchandises cotées par le vendeur comprend le coût de l'assurance, du transport et d'autres frais divers jusqu'au point de débarquement du navire. Lorsque les marchandises sont transportées par un autre moyen de transport, le terme employé est Port payé, assurance comprise (PAP).

Coût de production

La somme des coûts de matériels, main-d'œuvre et frais généraux nécessaires pour la fabrication de marchandises ou la fourniture d'un service.

Coût d'opportunité

Bénéfice potentiel perdu ou sacrifié quand le choix d'un cours d'action oblige à suivre un autre cours d'action.

Coût et fret (CF)

Terme de tarification utilisé dans le commerce extérieur pour l'échange de marchandises par expédition maritime. Il indique que toutes les dépenses relatives à l'expédition et au fret jusqu'au port de destination sont comprises dans la cotation du prix des marchandises. Le coût de l'assurance est lui supporté par l'acheteur. Lorsque les marchandises sont transportées par un autre moyen de transport, le terme employé est Port payé jusqu'à (POP).

Créance

Fonds détenus par les clients d'une entreprise et que l'entreprise espère recouvrer à une date future.

Créances accumulées

Dettes accumulées sur une période donnée.

Créances clients

Comptes pour lesquels le paiement est encore dû. Elles comprennent les factures, les effets et les billets à ordre. Ces instruments peuvent être vendus à une société d'affacturage ou utilisés en tant que garantie pour assurer un prêt.

Créance douteuse

Compte impayé qui ne pourra probablement jamais être recouvert et devra être inscrit au compte des pertes.

Crédit

C'est un synonyme de dette. Une société accorde un crédit à ses clients lorsqu'elle les autorise à réaliser un achat et à payer plus tard. Une banque accorde un crédit lorsqu'elle prête de l'argent.

Crédit à acheteur

Arrangement financier par lequel une banque, établissement financier ou agence de crédit à l'exportation située dans le pays de l'exportateur accorde un prêt, soit directement à l'acheteur étranger des marchandises exportées, soit indirectement par l'intermédiaire d'une banque dans le pays de l'acheteur agissant pour le compte de ce dernier. Ce type de crédit a pour objectif de permettre à l'acheteur/importateur d'effectuer des paiements dus au fournisseur/exportateur en vertu du contrat. C'est généralement un prêt à moyen/long terme.

Crédit commercial

Crédit accordé par un fournisseur à son acheteur. Par rapport à un prêt bancaire, un crédit commercial est plus facile à arranger; il s'agit souvent de la forme la plus économique de crédit pour l'acheteur puisqu'il se fonde sur la confiance et l'intérêt mutuel.

Crédit documentaire adossé

Lorsqu'un exportateur obtient un crédit documentaire ordinaire auprès de la banque de l'importateur, il peut l'utiliser comme garantie dans sa propre banque. Ce crédit documentaire servant de garantie, la banque de l'exportateur peut alors émettre un deuxième crédit documentaire en faveur des fournisseurs de l'exportateur.

Crédit documentaire cessible

Crédit documentaire dans lequel le vendeur permet à la banque de payer l'entièreté ou une partie des recettes de la vente à un autre bénéficiaire.

Crédit fournisseur

Accord financier par lequel un exportateur accorde un crédit à un importateur étranger pour financer son achat. Généralement, l'importateur paie une part de la valeur du contrat en liquide et émet un

billet à ordre ou accepte une lettre de change pour reconnaître son obligation de payer le montant sur une période donnée. L'exportateur accepte donc un paiement différé de l'importateur et peut obtenir un paiement en liquide en escomptant ou vendant la lettre de change ou le billet à ordre créé dans sa banque.

Crédit ouvert

Moyen de paiement par lequel l'exportateur concède un crédit directement à l'importateur. Les biens sont livrés et le paiement est prévu à une certaine date future, sans que l'acheteur n'émette aucun instrument négociable afin de justifier son engagement juridique. Le paiement final par l'acheteur se fait par chèque ou virement; le rôle de la banque se limite à déplacer les fonds de l'acheteur au vendeur. Dans certains cas, les créances de crédit ouvert peuvent être escomptées auprès d'un établissement financier. Un vendeur qui réalise une transaction de crédit ouvert doit avoir une confiance absolue en l'intégrité de l'acheteur, puisque le vendeur assume tous les risques de la transaction, contrairement au crédit de caisse. Un crédit ouvert est donc fréquent sur les marchés qui se caractérisent par des relations commerciales à long terme entre les deux parties.

Défaut de paiement

Le fait de ne pas pouvoir payer l'intérêt ou le principal d'un prêt en temps et en heure. Lorsqu'un emprunteur est en défaut de paiement de son obligation de prêt, le compte de prêt est appelé délinquant ou en arriéré.

Délinquance

Ne pas réaliser le paiement d'une obligation de prêt à la date prévue.

Dettes

Devoir ou obligation de payer de l'argent, livrer des biens ou rendre un service. L'utilisation de la dette pour financer les activités d'une société implique le remboursement du principal et d'intérêts. L'intérêt payé sur les dettes pouvant être inscrit au passif en tant que dépense, la dette est normalement la source de financement à long terme la plus économique.

Dettes courantes

Dettes devant être honorées durant l'exercice financier en cours (12 mois) (par exemple : dividendes, impôts, créances clients, salaires).

Devise

Se rapporte à l'argent utilisé dans les échanges; la devise a une valeur assignée et est autorisée par la loi.

Documents contre acceptation

Forme de paiement des marchandises exportées. Les documents d'expédition joints à une lettre de change pour une somme spécifique sont envoyés à une banque ou à un agent au port de destination. Les documents sont remis au destinataire lorsqu'il accepte la lettre de change.

Droits de douane

Taxe imposée par les autorités douanières d'un pays sur les marchandises importées.

- 1) Taxe ad valorem : taxe calculée sur la valeur monétaire des marchandises importées.
- 2) Taxe spécifique : taxe calculée sur le poids ou la quantité des marchandises importées, sans aucune référence à leur valeur monétaire ou prix sur le marché.
- 3) Taxe composée : taxe calculée sur l'association de la valeur monétaire des marchandises et d'autres facteurs.

- 4) Remboursement de douane : remboursement total ou partiel, effectué au moment de la réexportation, de la taxe douanière payée sur des marchandises précédemment importées, que ces marchandises aient ou non la même forme que celle qu'elles avaient au moment de l'importation.

Encours des prêts

Solde impayé des prêts à une certaine date.

Escompte

La somme d'argent déduite de la valeur nominale d'un instrument négociable. Il s'exprime en pourcentage de la valeur nominale de l'instrument. La personne ou l'établissement escomptant l'instrument négociable est appelé l'escompteur.

Escompte à forfait

Méthode d'escompte sans garantie selon laquelle l'exportateur vend ses créances à une société d'affacturage à forfait qui assume le risque d'impayé.

Étude de faisabilité

Examen détaillé de comparaison des coûts et bénéfices d'un projet requérant un financement. Elle détermine les chances de succès commercial du projet avant la concession d'un prêt.

Exportations

Se rapporte à toutes les marchandises quittant un pays qui sont dédouanées en bonne et due forme.

Ex ship

Incoterm indiquant l'obligation de l'exportateur de livrer les marchandises à l'acheteur au port de destination convenu.

Facilité renouvelable

Facilité de crédit permettant à une société de financer ses besoins courants en empruntant auprès de la banque, à court terme, un montant maximum fixe. L'emprunteur détient le privilège d'emprunter, de rembourser et de réemprunter pendant toute la durée prévue.

Facture commerciale

Effet reflétant le transfert de marchandises du vendeur à l'acheteur.

Facture consulaire

Facture particulière émise par le consulat d'un pays importateur. Ce document est souvent requis par les douanes pour confirmer le pays d'origine.

Financement après expédition

Crédit couvrant les besoins financiers d'une entreprise sur la période suivant l'expédition, pour garantir la liquidité suffisante jusqu'à ce que les produits soient livrés à l'acheteur et que le paiement ait été reçu. Le financement après expédition est généralement à court terme (moins de douze mois).

Financement avant expédition

Financement avancé à l'exportateur pour faire face au coût des activités réalisées avant l'expédition de biens (par ex., l'achat de matériaux et composants, le paiement des salaires, les frais généraux, etc.) et lui fournir un fonds de roulement supplémentaire. Le financement avant expédition prend la forme de prêt à court terme, créance en compte courant, crédit en espèces, etc.

Fonds de roulement

Différence entre les actifs circulants et les dettes courantes d'une société. C'est le capital nécessaire pour financer le cycle d'exploitation d'une entreprise (par ex., payer le personnel, les fournisseurs, les autorités fiscales, etc.). Plus précisément, c'est la part des actifs circulants qui n'est pas financée par les ressources générées par les activités d'exploitation.

Frais administratifs

Il s'agit des dépenses qui ne sont pas directement associées à une fonction spécifique, contrairement aux coûts directs de fabrication et de vente. Ils comprennent généralement les dépenses du siège social et celles de comptabilité.

Frais payés d'avance

Biens ou services payés à l'avance.

Franco à bord (FOB)

Selon ce terme, le prix des marchandises cotées par un vendeur comprend le transport, l'assurance et les frais de chargement des marchandises jusqu'à ce qu'elles soient chargées à bord du navire. Le vendeur assume ses obligations lorsque les biens sont à bord (qu'ils ont passé l'embarquement au port d'embarquement prévu. L'acheteur doit prendre en charge tous les frais et risques de perte ou endommagement à partir du point de chargement. Le terme FOB ne peut être employé que pour le transport maritime ou par voies navigables intérieures. Lorsque le point de transfert de risque du vendeur à l'acheteur n'est pas déterminé par le passage des marchandises au bastingage du navire, comme dans le cas du trafic chargé et déchargé par transroulage de conteneurs, le terme « franco transporteur » est plus approprié. Les valeurs FOB servent également de référence pour l'évaluation des importations et exportations.

Franco le long du bateau (FLB)

Contrat d'exportation selon lequel le vendeur est responsable des frais de livraison des marchandises jusqu'au quai au port de destination, mais pas pour des frais de chargement sur le bateau.

Fret payable à destination

Expédition selon laquelle le fret est dû au port de destination.

Gage

Créance juridique contre un bien servant de garantie d'un prêt et qui doit être éliminée pour que la propriété ne puisse être vendue. Synonyme de servitude.

Garantie

Promesse ou assurance par une personne ou un établissement de rembourser un prêt si l'emprunteur ne peut satisfaire son obligation. Avec une couverture de garantie, les risques sont réduits pour le prêteur.

Garantie du crédit à l'exportation

Assurance généralement fournie par une agence gouvernementale protégeant les banques contre les pertes susceptibles de se produire dans le cadre du financement des transactions d'exportation. Elle facilite donc l'accès de l'exportateur à un crédit avant ou après l'expédition par un établissement bancaire et constitue donc un stimulant à l'exportation. Remarquons que les garanties du crédit à l'exportation ne sont pas une provision de fonds aux exportateurs.

Hypothèque

Prêt à long terme impliquant le nantissement d'un bien, comme un bien immobilier, mise en gage pour le prêt.

Instrument négociable

Instrument financier pouvant être cédé d'une personne à une autre sans en informer l'émetteur d'origine. Il fournit la preuve de la dette, et le détenteur de l'instrument acquiert le titre légal des biens ou de la propriété indépendamment du fait que le détenteur précédent ait fait défaut à son titre. Les instruments négociables sont notamment les billets de banque, les obligations au porteur ou les certificats de dépôts.

Importation

Toutes les marchandises entrant dans les ports ou aéroports ou par voie terrestre, provenant d'un autre pays, dûment dédouanées ou restant sous contrôle douanier, qu'il s'agisse de biens de consommation courante, commerciaux, de stockage ou pour traitement ultérieur.

Impôts reportés

Passif d'une société résultant du revenu ayant déjà été gagné d'un point de vue de la comptabilité, mais qui pas encore pris en compte d'un point de vue fiscal.

Incoterms

Les Incoterms ou International Commercial Terms sont une série de termes commerciaux internationaux, publiée par la Chambre de commerce internationale (ICC). Ils standardisent les pratiques commerciales internationales, facilitent les échanges et réduisent les malentendus sur la terminologie commerciale; ils sont donc largement employés dans les transactions commerciales internationales. Ils répartissent les frais et les responsabilités des transactions entre l'acheteur et le vendeur. Ils définissent notamment les coûts que les différentes parties doivent prendre en charge et à quel point spécifique les coûts sont dus.

Intérêt

Charge payée par un emprunteur à un prêteur pour l'utilisation de l'argent du prêteur. Il est exprimé sous la forme d'un taux sur une période donnée.

Lettre de change

Ordre écrit inconditionnel signé par une partie (le tireur) requérante à une autre partie (le tiré) de verser au tireur ou à une tierce partie (le créancier) une somme spécifique sur demande ou à une date future déterminée.

Lettre de crédit irrévocable

Voir lettre de crédit.

Lettre de crédit (L/C)

Document financier émis par une banque émettrice sur demande d'un acheteur (demandeur) à un vendeur (bénéficiaire), qui garantit le paiement au vendeur si les conditions indiquées dans la L/C sont vérifiées. Elle contient normalement une brève description des biens, des documents requis, de la date de livraison et de la date d'expiration après laquelle le paiement ne sera plus réalisé. Il existe différents types de L/C, selon le niveau de garantie qu'elles accordent au bénéficiaire (vendeur/exportateur).

- 1) Lettre de crédit irrévocable : Elle ne peut être ni modifiée, ni annulée sans l'accord de toutes les parties concernées. Le paiement par la banque émettrice est garanti si le bénéficiaire (vendeur/exportateur) respecte toutes les conditions de la L/C.
- 2) Lettre de crédit révocable : Elle peut être modifiée ou annulée par la banque émettrice à tout moment sans notification au bénéficiaire. Cependant, les paiements ou traites négociés dans le cadre des termes du crédit avant réception de la révocation ou de l'avis de modification de la banque émettrice restent contraignants pour toutes les parties. La négociation est limitée à

la banque notificatrice et la confirmation n'est généralement pas disponible. La lettre de crédit révoquée accorde une marge de manœuvre maximum à l'acheteur, mais implique des risques pour le vendeur.

- 3) Lettre de crédit irrévocable confirmée : L/C dans laquelle la responsabilité d'une autre banque (la banque de confirmation, qui est généralement la même que la banque notificatrice) est ajoutée à celle de la banque émettrice, sur autorisation ou demande de cette dernière. La confirmation représente un engagement défini de la part de la banque de confirmation, qui s'oblige de la même manière que la banque émettrice. Elle permet de garantir la solvabilité de la banque émettrice et de réduire le risque en remplaçant un risque de banque étrangère par un risque de banque de portée nationale.
- 4) Lettre de crédit irrévocable non-confirmée : L/C notifiée par une banque notificatrice, agissant comme un agent de la banque émettrice, sans toutefois assumer aucune responsabilité à l'égard du bénéficiaire, hormis celle de prendre le soin nécessaire dans le cadre de la vérification de l'authenticité apparente du crédit documentaire qu'elle notifie.
- 5) Lettre de crédit renouvelable : L/C émise une seule fois et par laquelle les fonds libérés au vendeur, après avoir été tiré pendant une période déterminée, seront de nouveau disponible dans le futur, généralement selon les mêmes conditions et sans qu'il ne soit nécessaire d'émettre une nouvelle L/C. Ce type de crédit est utilisé dans le cadre des achats réguliers et courants d'un fournisseur étranger. Les L/C renouvelables peuvent être révoquées ou irrévocables, et l'élément renouvelable peut être lié au temps et/ou à la valeur.
- 6) Lettre de crédit documentaire : L/C dans laquelle la banque émettrice indique que certains documents doivent accompagner la lettre de crédit. Ces documents assurent au demandeur (acheteur/importateur) que la marchandise a bien été envoyée, qu'elle est dans de bonnes conditions et que le titre des marchandises a été transféré à l'importateur.
- 7) Lettre de crédit négociable : L/C émise sous une forme permettant à n'importe quelle banque de négocier les documents.

Lettre de crédit révoquée

Voir lettre de crédit.

Ligne de crédit

Engagement d'un établissement financier envers un emprunteur à octroyer des crédits dans certaines conditions jusqu'à une somme convenue pendant une durée précise, renouvelable à discrétion du prêteur.

Liquidité

Capacité d'une entreprise à répondre à ses obligations courantes (ou dettes devant être payées dans un an) en utilisant ses actifs circulants.

Méthode du juste à temps

Système de fabrication minimisant les stocks en faisant en sorte que les composants et les pièces soient livrés au moment où ils sont nécessaires dans le processus de production.

Obligation

Dettes émises pour une période de plus d'un an. En achetant des obligations, un investisseur prête des fonds à l'émetteur. L'émetteur de l'obligation accepte de rembourser le principal du prêt à une date fixe. Les obligations à intérêt génèrent un intérêt régulièrement.

Obligation cautionnée

Terme désignant une obligation à intérêt fixe garantie par les actifs de la société émettrice (qui peuvent être des actifs déterminés de la société ou ses actifs en général). Les obligations cautionnées

sont différentes des obligations ordinaires, puisque ces dernières ne sont pas garanties. Les obligations cautionnées seront remboursées que la société émettrice face des bénéficiaires ou non, et, en cas de liquidation, les porteurs d'obligations cautionnées ont priorité sur les obligataires ordinaires quant au reste des actifs de la société. Les obligations cautionnées peuvent être achetées et vendues en bourse.

Nantissement

Élément de valeur donné ou présenté comme garantie pour le respect d'une dette ou obligation.

Négociable

Caractère de ce qui peut être vendu et acquis par des acheteurs.

Non garanti

Situation dans laquelle le prêteur ne dispose d'aucune autre garantie que l'engagement légal de l'emprunteur de rembourser le prêt.

Paiement anticipé

Paiement total ou partiel d'une dette avant sa date d'échéance.

Paiement comptant contre documents

Procédure de recouvrement par laquelle l'exportateur demande à sa banque d'envoyer les documents de transport de la société à la banque de l'acheteur avec les instructions de livrer les biens sur paiement de la facture.

Passif

Somme due (c.-à-d. payable) par un individu ou une entité pour des marchandises ou services reçus, des dépenses engagées, des biens achetés et des sommes reçues, mais pas encore acquis.

Période de franchise de remboursement

Dans le cadre d'un prêt, il s'agit de la période pendant laquelle l'emprunteur n'a pas à rembourser le principal (parfois le principal et les intérêts) au prêteur.

Période de remboursement

Durée requise pour le recouvrement d'un investissement ou d'un prêt.

Plan d'affaires

Document préparé afin de déterminer la faisabilité technique (c.-à-d. la mise en place du projet grâce à un ensemble adapté de méthodes, machines et équipements précis) et la viabilité financière (c.-à-d. le profit à obtenir) d'activités ou de transactions commerciales planifiées.

Prêt

Argent prêté avec un intérêt.

Prêt à court terme

Prêt dont l'échéance est à un an ou moins.

Principal

Dans le cadre d'un prêt, désigne la somme totale d'argent qui est empruntée ou prêtée, sur laquelle le paiement des intérêts est calculé.

Ratio d'endettement

Voir ratio endettement/fonds propres

Ratio de recouvrement

Durée moyenne nécessaire à une entreprise pour recevoir le paiement de ses créances.

Ratio endettement/fonds propres

Proportion, exprimée en pourcentage, indiquant la part des fonds de la société apportés par les créanciers par rapport à la totalité des fonds de la société. On obtient cette valeur en divisant la dette totale par l'actif total.

Rééchelonnement

Processus consistant à redéfinir un nouveau calendrier de remboursement, en réajustant les conditions du prêt, soit moyennant une réduction du taux d'intérêt et/ou une extension de la durée du prêt.

Rendement

Revenu produit par un investissement. On peut l'exprimer sous la forme d'un pourcentage et il peut être payé à intervalles fixes (annuellement, semestriellement ou trimestriellement).

- 1) Rendement courant : Rapport entre le coupon (intérêt) et le prix sur le marché d'un titre : il est exprimé sous la forme d'un pourcentage et ni l'échéance, ni le nombre de paiements d'intérêt réalisés ne sont pris en compte.
- 2) Rendement à échéance : pourcentage du taux de rendement payé sur une obligation, un titre ou un titre à revenu fixe qui est acheté et conservé jusqu'à sa date d'échéance. On le calcule à partir du taux d'intérêt, de la durée jusqu'à l'échéance et de la valeur marchande de l'obligation. On présume que le taux nominal payé sur la durée de vie du titre sera réinvesti au même taux.

Rendement des capitaux propres

Pourcentage de profits réalisés sur le capital investi par les actionnaires.

Restructuration

Processus mixte de rééchelonnement et transformation de l'entièreté ou une partie du prêt existant en un autre mode de financement.

Risque

On peut définir le risque comme « la menace ou la probabilité qu'une action ou un événement n'affecte défavorablement ou favorablement la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs. » Plus simplement, on dira que le risque est « l'incertitude du résultat », obtenu à la poursuite d'une opportunité, ou découlant de l'existence d'une menace.

Risque de change

Probabilité de perte due à un mouvement défavorable des taux de change. Il peut affecter à la fois l'importateur et l'exportateur ainsi que les investisseurs.

Risque du marché

Risque que la valeur d'un investissement baisse en raison de changements des facteurs du marché. Les quatre risques du marché les plus courants sont :

Risque de variation des prix des titres de propriété, c'est le risque associé aux fluctuations du cours des actions.

Risque de change, c'est le risque associé aux variations du taux d'intérêt.

Risque monétaire, c'est le risque associé aux fluctuations du taux de change de la monnaie.

Risque sur les produits de base, c'est le risque de fluctuation des cours des produits de base (comme le maïs, le cuivre, le pétrole).

Servitude

Créance sur une propriété détenue par une autre partie. Une servitude peut prendre plusieurs formes : hypothèques, créances par d'autres parties, procédures judiciaires, action judiciaire pendante, impôts impayés, acte restrictif ou engagement de prêt, droit d'usage des voisins ou ordonnances de zonage.

Une servitude entrave généralement la transférabilité d'une propriété. On l'appelle également un gage.

Solvable

Entité dans laquelle le risque de défaut de paiement de l'obligation d'une dette est considéré comme faible.

Stock des biens finis

Biens à vendre conservés en entreprise.

Sûreté

Bien mis en gage pour assurer un crédit, une location ou un autre engagement ou responsabilité et revenant au prêteur si l'emprunteur ne satisfait pas son obligation. Ces biens peuvent être des propriétés négociables comme des biens immobiliers, des biens mobiliers, des actions et des dépôts bancaires.

Tableau de trésorerie

Document reflétant les entrées de fonds en liquide (par ex., les actions, les revenus de prêts, le recouvrement de créances, les ventes et d'autres revenus) et sortant (dépenses de capital fixe, dépenses de production, dépenses de vente et frais administratifs, paiement de dividendes, etc.) d'une société. Il analyse la somme de liquidités nécessaires et le moment où ces liquidités sont nécessaires pour la société au cours d'une période donnée.

Lorsqu'ils analysent la situation financière d'une société, les analystes de crédit préfèrent se fonder sur le Tableau de trésorerie que sur le traditionnel compte de résultats. Il permet au bailleur de fonds de déterminer si l'emprunteur est réellement en condition de rembourser le prêt qu'il demande.

Taux critique de rentabilité

Retour sur investissement minimum nécessaire pour couvrir tous les coûts associés à un projet. Si le retour sur investissement prévu est en dessous du taux critique de rentabilité, le projet est abandonné ou doit être modifié afin d'en augmenter la rentabilité.

Taux de change

Taux auquel une unité de devise d'un pays est convertie en une devise d'un autre pays.

Taux d'intérêt

Quantité d'intérêt appliquée pour l'emprunt d'une certaine somme d'argent sur une période donnée.

Titre

- 1) Financement ou investissement émis par une entreprise ou une agence gouvernementale indiquant un intérêt participatif et donnant la preuve d'une dette, un droit de participation aux bénéfices de l'émetteur, ou un droit en cas de répartition de la propriété. Parmi les titres on peut trouver des obligations, des obligations cautionnées, des billets à ordre, des actions et des bons de souscription, mais pas des polices d'assurance; ils peuvent être échangés sur des marchés financiers comme des places boursières.
- 2) Garantie utilisée pour assurer le remboursement d'une dette.

Traite

Accord écrit ou ordre d'une partie (le tireur) à une autre (le tiré) de payer une somme fixe à une tierce partie, ou créancier, à une date fixe.

Transfert télégraphique

Méthode pour transférer des fonds par lequel la banque, sur demande et au risque de son client, envoie un ordre avec les détails nécessaires à son agent étranger qui agira selon ses instructions. Le transfert test généralement réalisé dans la devise du pays du créancier.

Trésorerie

Flux de paiements au comptant pour ou d'une société pendant une période donnée. Les dépenses sont parfois appelées trésorerie « négative ».

Vendre à terme

Action de vendre une devise étrangère pour une date future à un prix fixe et cotée au moment présent.

Viabilité financière

Capacité de rentabilité d'un projet qui génèrera des revenus acceptables pour les actionnaires et permettra de rembourser intégralement la dette en temps et en heure.

Bibliographie

Modèles d'intégration des services commerciaux : Pratiques exemplaires en matière de financement du commerce électronique. APEC. Juin 2007. Singapour.

“Améliorer la disponibilité du financement pour le commerce pendant les crises financières.” Auboin, Marc et Moritz Meier-Ewert. *Document de travail N° 2 de l'OMC*, 2003.

“Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database.” Ayyagari, Meghana, Thorsten Beck, et Asli Demirguc-Kunt. En *Document de travail de recherche sur les politiques 3127 de la Banque mondiale*, août 2003.

“Financing Small and Medium-Size Enterprises with Factoring: global Growth in Factoring and its Potential in Eastern Europe.” Bakker, Marie, Leora Klapper, et Gregory Udell. En *Document de travail de recherche sur les politiques 3342 de la Banque mondiale*, 2004. Varsovie, Pologne.

“Bank financing for SMEs around the world: drivers, obstacles, business models, and lending practices.” Beck, Thorsten, A. Demirguc-Kunt, et M. Martinez-Peria. En *Document de travail de recherche sur les politiques 4785 de la Banque mondiale*, 2008.

“Financing Constraints of SMEs in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions.” Beck, Thorsten. Groupe de recherche sur le développement, Banque mondiale. Mai 2007.

“The Basic Analytics of Access to Financial Services.” Beck, Thorsten et Augusto de la Torre. En *Document de travail de recherche sur les politiques 4026*, mars 2006.

“Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint.” Beck, Thorsten et Asli Demirguc-Kunt. En *Rapport de travail de la Banque mondiale*, 2006.

Credit Risk Management. Colquitt, Joetta. McGraw-Hill Professional. 2007.

Accounts Receivable and Inventory Financing: Comptroller's Handbook. Comptroller of the Currency. 2000. Washington, D.C.

“The Growing Role of Supply Chain Finance in a Changing World.” Demica. En *Demica Report Series No. 8*, janvier 2007.

Trade Finance Infrastructure Development Handbook for Economies in Transition. CESAP. 2005. Bangkok.

“Commerce, finances et crises financières.” Finger, Michael et Ludger Schuknecht. En *Dossiers spéciaux 3*, 1999. Organisation mondiale du commerce, Genève.

“Are Exporters in Africa facing reduced availability of trade finance?” Humphrey, John. En *Institute of Development Studies*, 2009.

“Trade finance in the current financial crisis: preliminary assessment of key issues.” En *Chambre de commerce internationale*, 2009.

- Comment approcher les banques.** Centre du commerce international. Version préliminaire.
- Trade Finance Guide: A Quick Reference for U.S. Exporters.** International Trade Administration. 2007. Département du commerce des États-Unis. Washington, D.C.
- “The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises.”** Klapper, Leora. En *Document de travail de recherche sur les politiques 3593*, mai 2005. Washington, D.C.
- “Micro, Small, and Medium Enterprises: A Collection of Published Data.”** Kozak, Marta. Janvier, 2007. Banque mondiale-SFI.
- “Closing the gap: Reaching the missing middle and rural poor through value chain finance.”** Milder, Brian. En *Enterprise Development and Microfinance*, Vol. 19, No. 4, octobre. 2008.
- The Changing Role of Export Credit Agencies.** Stephens, Malcolm. Fonds monétaire international. 1999. Washington, D.C.
- “Four Proposals for Improved Financing of SME Development in ASEAN.”** Wattanapruttipaisan, Thitapha. En *Asian Development Review*, Vol. 20, No. 2, décembre 2003.
- “Transatlantic Innovations in Affordable Capital for Small- and Medium-Sized Enterprises: Prospects for Market-Based Development Finance.”** Yago, Glenn, Daniela Roveda, et Jonathan White. 2007. Milken Institute.

La version PDF de cette publication est disponible en ligne sur le site de l'ITC à : www.intracen.org/publications

Pour acheter les publications de l'ITC, voir : www.intracen.org/eshop
ou écrire à :

- ▶ Publications des Nations Unies
Section de vente et commercialisation
300 E 42nd Street
9th Floor, IN-919J
New York, N.Y. 10017
États-Unis d'Amérique
<https://unp.un.org>
Tél : 1-800-253-9646
Fax : 212-963-3489
E-mail : publications@un.org



No. de vente des Nations Unies F.09.III.T.12

70 USD
ISBN 978-92-9137-382-6

