

LIVRET

PÉDAGOGIQUE

- GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS -

GESTION DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES



Ce manuel de formation a été conçu et réalisé par les services Formation et Information & Communication du COLEACP.

La présente publication a été élaborée par le COLEACP dans le cadre de programmes de coopération financés par l'Union européenne (Fonds Européen de développement – FED), l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP), l'Agence française de Développement (AFD) et le Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (STDF).

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité du COLEACP et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue officiel de l'Union européenne, de l'OEACP, de l'AFD et du STDF.

Le COLEACP gère deux programmes intra-ACP « Fit For Market ». Le programme « Fit For Market », cofinancé par l'UE et l'AFD, qui en est à sa cinquième année, vise à renforcer la compétitivité et la durabilité du secteur horticole des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), principalement pour le secteur privé.


Le programme SPS « Fit For Market » a débuté en janvier 2019 et se concentre sur le renforcement des systèmes sanitaires et phytosanitaires (SPS) du secteur horticole des ACP, principalement pour le secteur public.

Les deux programmes font partie du programme indicatif intra-ACP (2014-2020) de coopération entre l'UE et l'OEACP.



GESTION DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES

AMIS FORMATEURS, QUELQUES CONSEILS...	1
CONTENUS À DÉLIVRER	7
FEUILLETS PÉDAGOGIQUES	11
FEUILLET 1 : Les besoins de financement dans le secteur de l'horticulture	13
FEUILLET 2 : Les options et les sources de financement disponibles	17
FEUILLET 3 : L'impact des options de financement sur les états financiers	21
FEUILLET 4 : Régimes d'assurance et de garantie	25
FEUILLET 5 : Planification financière	29
RÉSUMÉ DU MANUEL	33



Amis formateurs, quelques conseils ...

POURQUOI UN LIVRET PÉDAGOGIQUE ?

Les « Manuels de formation » rédigés par le COLEACP sont de précieux supports de formation. Pour les rédiger, le COLEACP s'est adressé aux meilleurs experts du domaine abordé avec pour objectif de produire sur un thème donné un document de vulgarisation qui rassemble et structure l'essentiel des connaissances actuelles. Ces manuels se veulent les plus exacts et complets que possible, adaptés au contexte ACP, orienté sur les problématiques transversales qui concernent l'horticulture. Mais l'objectif était aussi qu'ils soient abordables, compréhensibles et agréables à lire par des personnes qui ne sont pas nécessairement des experts avertis de la matière. Néanmoins, assimiler souvent en un temps réduit l'ensemble de la matière ainsi rassemblée **représente un effort considérable**.

Les manuels de formation, qui s'adressent en priorité aux experts et aux personnes les plus qualifiées, étant **souvent volumineux et complexes**, il était **nécessaire d'aider les experts-formateurs à identifier les éléments les plus importants à retenir**, et de rassembler pour eux une liste de « messages clés » à diffuser vers les apprenants lors des formations du COLEACP. Ce livret pédagogique est donc **un outil précieux et pratique** qui est mis à votre disposition **pour vous aider à préparer vos formations** sur le thème dont il est question dans ce livret.

QUE CONTIENT LE LIVRET PÉDAGOGIQUE ?

Chaque livret pédagogique contient :

1. La liste des matières à délivrer aux participants lors de la formation

C'est une table des matières résumée du manuel de Formation. Cette liste vous permet d'avoir une **vue globale** de l'ensemble **des grands points** qui devront être abordés lors de la formation. **L'ordre de la liste ne doit pas nécessairement être respecté**, car l'organisation des séquences est laissée à votre appréciation et dépend éventuellement d'autres facteurs (ex. : disponibilité d'un expert-formateur ; timing des séquences de formation ; place réservée aux exercices ; ...).

Dans certains cas, **seuls certains aspects** (ou chapitres) **de la matière seront abordés** (par exemple : si les participants maîtrisent parfaitement certaines parties du sujet abordé en formation, il est inutile de les présenter en détails ; un petit rappel peut suffire et être efficace pour aborder la suite).

Toutefois, quand vous abordez une partie de la matière (un chapitre), les principaux « points » repris pour chaque chapitre vous permettent d'organiser vos présentations et animations de manière logique et pertinente pour l'apprenant. **Il vous est aussi conseillé de présenter tous les points d'un chapitre.**

2. Des feuillets pédagogiques

Un livret pédagogique contient autant de « feuillets » qu'il y a de chapitres dans le manuel de formation (seul le « cas d'étude » n'est pas repris). Chaque feuille reprend d'une part, les **objectifs pédagogiques** de cette partie de la matière à délivrer (ce que l'apprenant doit être capable de...), et d'autre part, suivant la structure de la table, les « **messages clés** » (ce que l'apprenant doit absolument avoir assimilé en fin de formation). Il est donc très important de vous assurer de **bien diffuser la totalité des messages au cours de la séquence de formation**.

3. Un résumé du contenu du manuel

Un résumé du manuel de formation a été inséré dans ce livret pédagogique. Structuré de manière identique au manuel, il reprend l'essentiel du contenu en 15-20 pages tout en restant beaucoup moins complet (le résumé ne reprend pas les figures ni les cas d'étude).

Ce résumé est **avant tout destiné au formateur** :

- *En début de mission*, au moment de préparer ses séquences d'intervention et ses supports, il vous permet de prendre connaissance très rapidement de l'ensemble des contenus que vous devrez aborder et de visualiser les liens entre les différentes parties de la matière à délivrer.
- *En cours de formation*, vous pouvez utiliser ce résumé **pour préparer vos synthèses journalières**, en rappelant aux participants les éléments essentiels vus au cours d'une journée (synthèse de 15-20 minutes en fin de journée avec réponse aux questions).
- *En début ou en fin de formation*, si vous le souhaitez, vous pouvez délivrer aux participants une copie de ce résumé. Si le résumé est distribué au début de la formation, il vous est conseillé de demander aux participants de surligner les passages évoqués dans votre synthèse de fin de journée (points de repère dans la matière).

Ce résumé est également utile aux apprenants en fin de formation : il leur permettra en quelques minutes de **se rappeler l'essentiel du thème abordé** (par exemple avant une évaluation des acquis), alors que relire l'ensemble du manuel pourrait s'avérer fastidieux.

COMMENT CE LIVRET PÉDAGOGIQUE PEUT-IL VOUS AIDER À PRÉPARER VOS INTERVENTIONS EN FORMATION ?

L'intention en mettant ce livret pédagogique à votre disposition est de **vous aider à préparer vos séquences de formation et à structurer votre programme jour par jour** :

- **Considérez que chaque feuillet représente un tout** : s'il y a par exemple 4 feuillets, cela signifie qu'il doit y avoir 4 parties distinctes dans votre formation. Un temps suffisant doit donc être accordé dans le programme à chacune de ces 4 parties. Chaque partie de la matière devra aussi faire l'objet d'une évaluation des compétences.
- **Considérez ensuite les objectifs pédagogiques** : cela vous aidera à choisir : (a) la méthode de formation la plus adéquate pour l'atteinte de ses objectifs (faut-il par exemple prévoir des exercices, des mises en situation, des animations de groupe, ...); (b) la méthode d'évaluation des acquis de cette partie.
- **Enfin, préparez vos supports** (ex. : power point, tableaux à feuille ou fiches d'animation, questions d'évaluation) en veillant à ce que l'ensemble des messages clés soient repris (ai-je bien prévu de parler de tous ces points ? ai-je bien prévu une évaluation sur chaque point clé ?).

N'OUBLIEZ PAS DE COMPLÉTER CE LIVRET PÉDAGOGIQUE !

Ce livret pédagogique est fait pour vous... C'est un outil qui doit vivre !

À la fin de chaque feuillet, un espace a été laissé libre pour ajouter vos notes personnelles : comme formateur vous pouvez noter quelques réflexions sur la façon de faire passer les messages, noter vos questions, les réactions des participants, les points qui soulèvent des difficultés..., c'est-à-dire **capitaliser votre expérience de formateur** !



Vous pouvez aussi y **noter les types de supports que vous avez utilisés**. Ce sera bien pratique quand vous aurez une nouvelle session à animer sur le même thème. Le COLEACP met à votre disposition de nombreux outils et supports, mais n'hésitez pas à en créer d'autres ou à utiliser d'autres supports existant qui seraient disponibles... **la règle étant de bien maîtriser chacun des supports utilisés en formation** et de s'assurer qu'ils aident à faire passer les messages clés de manière plus efficace qu'en leur absence.



Contenus à délivrer

CHAPITRE 1 – PRINCIPALES EXIGENCES DE FINANCEMENT DES MPME DU SECTEUR HORTICOLE

- Introduction à la gestion du financement des entreprises
- Identifier les besoins de financement
- Croissance et expansion de l'entreprise
- Gestion du fonds de roulement

CHAPITRE 2 – LES OPTIONS ET LES SOURCES DE FINANCEMENT DISPONIBLES

- Sources de financement
- Types de financement
- Structures de financement
- Choisir la source de financement appropriée

CHAPITRE 3 – L'IMPACT DES OPTIONS DE FINANCEMENT SUR LES ÉTATS FINANCIERS

- Les états financiers
- Interprétation et analyse des états financiers
- L'impact des options de financement sur les états financiers
- Coût du financement

CHAPITRE 4 – SYSTÈMES D'ASSURANCE ET DE GARANTIE

- Régimes d'assurance
- Systèmes de garantie

CHAPITRE 5 – PLANIFICATION FINANCIÈRE

- Introduction à la planification financière
- Étapes de la planification financière



Feuillets pédagogiques

FEUILLET 1 : Les besoins de financement dans le secteur de l'horticulture	13
FEUILLET 2 : Les options et les sources de financement disponibles	17
FEUILLET 3 : L'impact des options de financement sur les états financiers	21
FEUILLET 4 : Régimes d'assurance et de garantie	25
FEUILLET 5 : Planification financière	29

FEUILLET 1

Les besoins de financement dans le secteur de l'horticulture

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Identifier les besoins de financement pour les MPME du secteur horticole.
- Expliquer le rôle de la finance d'entreprise dans le développement commercial.
- Classer les besoins en dépenses d'investissement et en dépenses de fonctionnement.
- Recommander des options et des sources de financement appropriées pour les activités/ investissements respectifs de l'entreprise.

MESSAGES CLÉS

1. Introduction à la gestion du financement des entreprises

- Le financement des entreprises est le domaine de la finance qui se concentre sur la manière dont les entreprises obtiennent et utilisent des fonds pour assurer la continuité de leurs activités.
- Les propriétaires d'entreprises devront acquérir des fonds pour les entreprises auprès de sources appropriées et utiliser ces fonds avec prudence en planifiant leurs dépenses respectives pour divers actifs et opérations.
- La finance est l'une des fonctions les plus importantes dans l'entreprise, car elle est un bon indicateur de la santé globale de celle-ci et joue un rôle essentiel pour assurer la croissance des entreprises.

2. Identifier les besoins de financement

- Identifier les principaux besoins de financement d'une entreprise et ceux-ci comprennent : les postes de dépenses d'investissement et les postes de dépenses opérationnelles.
- Les postes de dépenses d'investissement comprennent l'acquisition de terrains, la construction, l'acquisition de machines, etc.
- Les dépenses opérationnelles (fonds de roulement) comprennent les besoins de production et de post-récolte, l'approvisionnement en produits, la commercialisation, etc.

3. Croissance et expansion de l'entreprise

- Les décisions d'investissement sont soit à long terme, soit à court terme, ce qui inclut la budgétisation des investissements.
- La décision de budgétiser une immobilisation est le processus de sélection de l'actif ou d'un nouvel investissement qui produira des rendements sur une longue période.
- La décision de financement est un choix entrepreneurial crucial concernant le financement d'une organisation.
- L'objectif de la décision financière est de maintenir une structure de capital optimale, c'est-à-dire un mélange approprié de dettes et de capitaux propres, afin d'assurer le compromis entre le risque et le rendement pour les actionnaires.
- Les facteurs qui influent sur les décisions de financement sont le coût, l'accès et le *timing*, le risque, la situation de trésorerie, etc.
- La gestion du fonds de roulement est l'investissement effectué dans les actifs courants ou les actifs à court terme.

4. Gestion du fonds de roulement

- Le fonds de roulement désigne le fait pour une PME de s'assurer qu'elle dispose toujours de fonds suffisants pour faire face à ses obligations à court terme.
- La gestion du fonds de roulement comprend la gestion de la trésorerie, la gestion des stocks, la gestion des débiteurs, le financement à court terme.
- Les facteurs déterminant le besoin en fonds de roulement sont: le chiffre d'affaires, la durée du cycle d'exploitation, la nature de l'entreprise, la durée du crédit, les variations saisonnières, etc.,

NOTES PERSONNELLES ET SUPPORTS UTILISÉS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

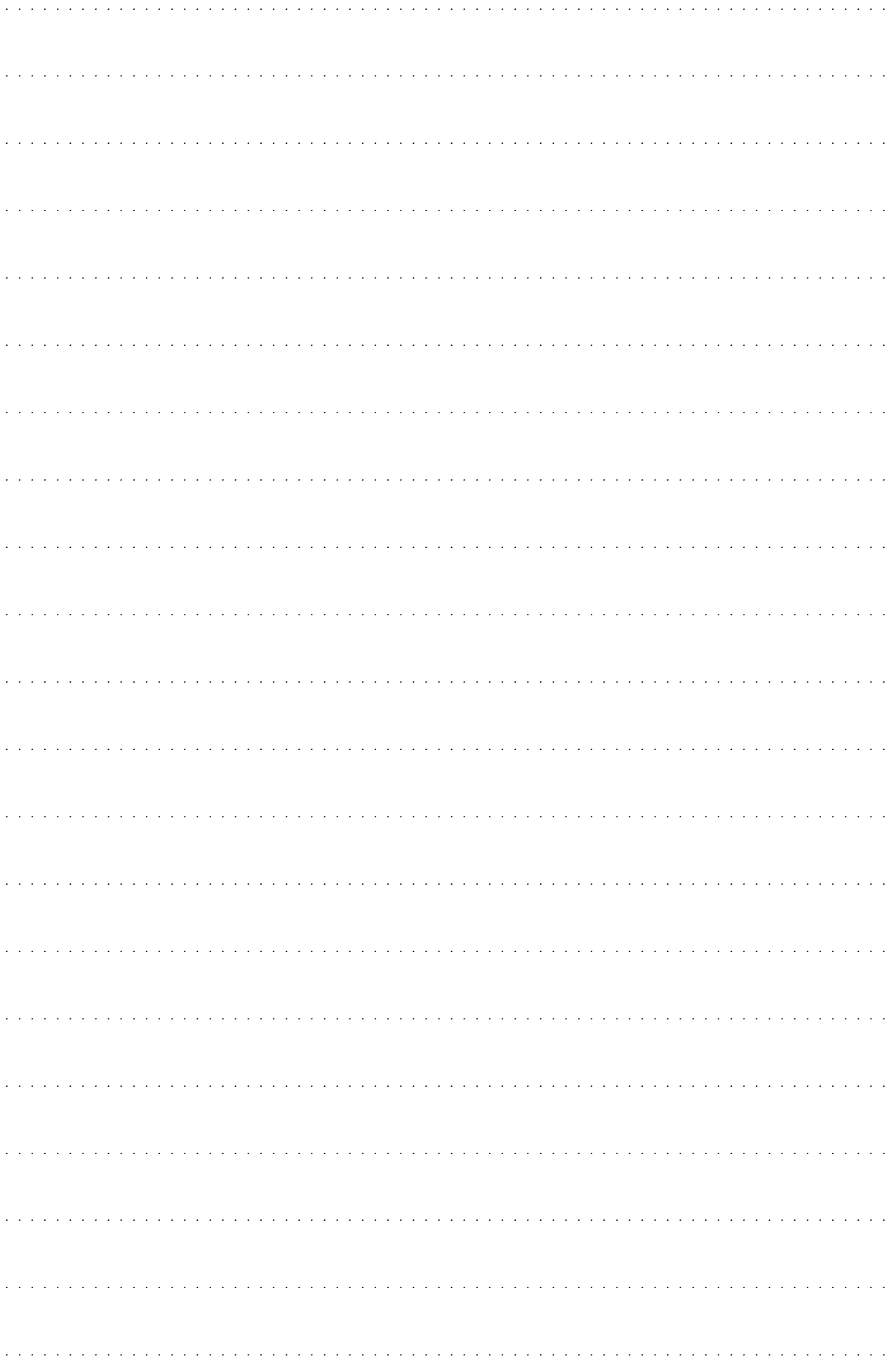
.....

.....

.....

.....

.....



FEUILLET 2

Les options et les sources de financement disponibles

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Développer la capacité des gestionnaires à identifier et à distinguer les différentes possibilités de financement offertes aux MPME du secteur de l'horticulture.
- Identifier les options et les sources de financement appropriées pour le capital et le fonctionnement opérationnel.
- Identifier les institutions financières disponibles et leurs services financiers.
- Développer la capacité des gestionnaires à choisir l'option de financement d'une opportunité commerciale.

MESSAGES CLÉS

1. Une introduction aux sources de revenus disponibles pour les horticulteurs

- Les PME horticoles auront toujours besoin de fonds pour les dépenses d'investissement et de fonctionnement, les propriétaires des PME devront choisir entre le financement des activités commerciales par des financements à long terme ou à court terme.
- Les finances à long terme servent à : financer les immobilisations, financer le fonds de roulement permanent et financer la croissance et l'expansion de l'entreprise.
- Les facteurs déterminant le besoin de financement à long terme comprennent la nature de l'entreprise, l'échelle des opérations commerciales et la technologie utilisée dans l'entreprise.
- Les sources de financement à long terme proviennent des capitaux propres et de la dette. Les sources de financement par capitaux propres comprennent : les finances personnelles, les investisseurs providentiels (*angel investors*), le financement participatif (*crowdfunding*) et le capital-risque. Les fournisseurs de dette peuvent être : des institutions financières, le gouvernement et des sociétés de crédit-bail.
- Les fonds à court terme sont des fonds accordés aux PME pour une période n'excédant pas un an. Les sources de financement à court terme comprennent, par exemple, les crédits commerciaux, les prêts à court terme non garantis, le financement des stocks, les découverts bancaires.

2. Expliquer les types de financement dans le secteur de l'horticulture

- Les PME obtiennent des ressources financières par le biais de financements par fonds propres ou par emprunt.
- Le financement par fonds propres est une méthode de collecte de fonds dans laquelle la PME échange une participation contre du financement en capital.
- Le financement par l'emprunt est le cas où la PME est tenue de rembourser les débiteurs pendant une période convenue. La PME rembourse la dette, majorée des intérêts.
- Le ratio dette sur fonds propres indique la relation entre les fonds externes et les fonds propres des propriétaires de la PME.

3. Structure de financement

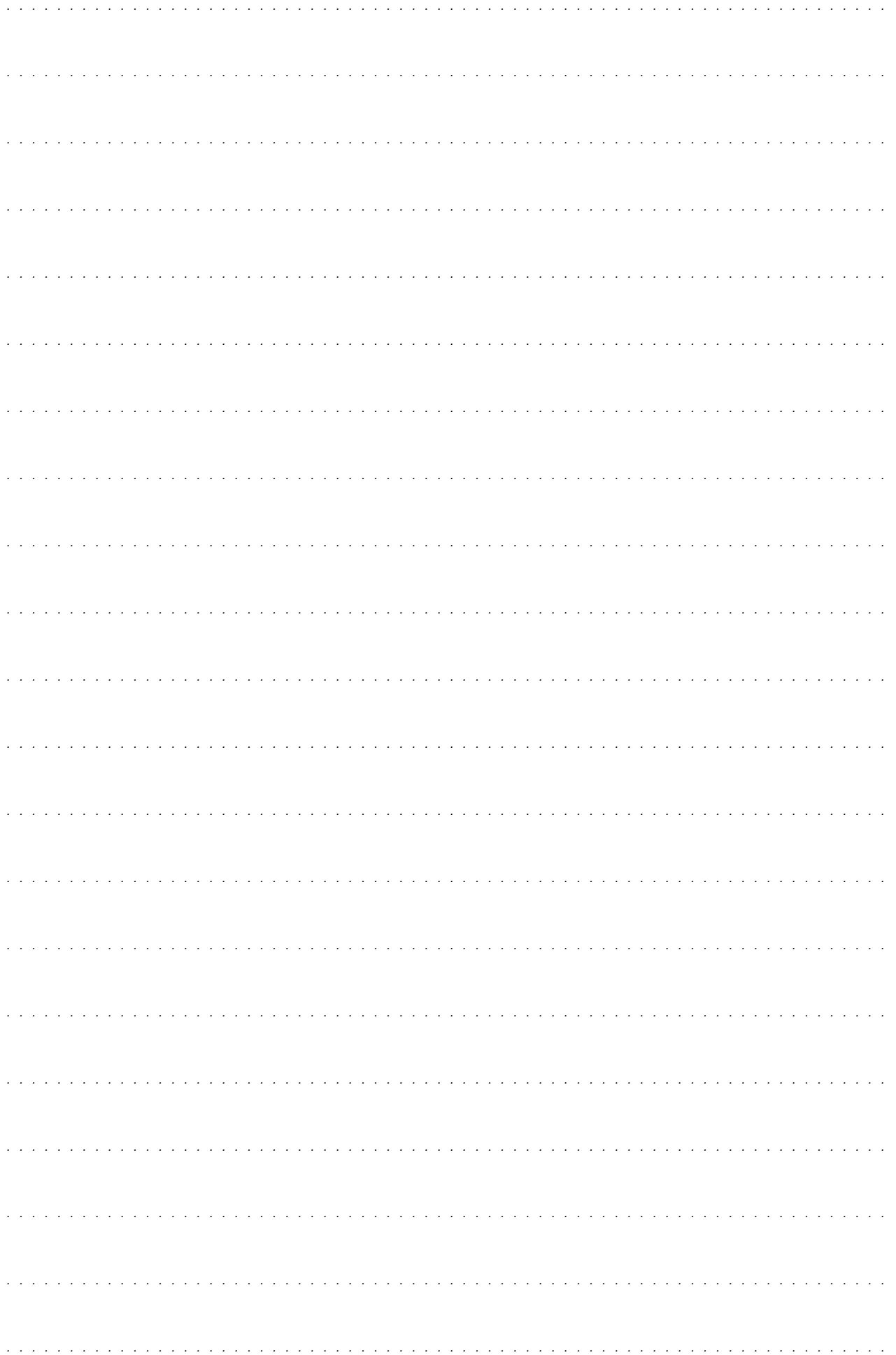
- Les banques commerciales sont les principaux fournisseurs de services financiers à court terme aux PME du secteur des fruits et légumes. Les principaux produits fournis par les banques commerciales comprennent les produits de prêts agricoles, les prêts de fonds de roulement et les prêts à terme.
- Les institutions financières de développement sont des institutions financières appartenant principalement aux gouvernements et aux partenaires de développement qui fournissent des dettes à moyen et long terme aux PME à des taux d'intérêt inférieurs à ceux des banques commerciales. Leurs principaux produits sont notamment le financement d'actifs, les prêts à terme, les fonds propres et le capital-risque.
- Les institutions de micro-finance (IMF) jouent un rôle essentiel dans le secteur de l'horticulture en fournissant des services financiers appropriés aux acteurs de la chaîne de valeur qui n'ont normalement pas accès aux services financiers formels parce qu'ils sont considérés comme des clients à risque.
- Un fonds d'investissement est un véhicule dans lequel différents investisseurs contribuent pour investir collectivement dans du capital ou de la dette.

4. Choisir la source de financement appropriée

- L'entreprise doit connaître ses objectifs à long terme, les taux d'intérêt pratiqués, la nécessité d'avoir en place du contrôle de gestion et ses besoins d'emprunt avant de choisir une source de financement.
- Quel montant de financement l'entreprise peut-elle obtenir pour investir efficacement ?
- Les options de financement par capital et par dettes disponibles.

NOTES PERSONNELLES ET SUPPORTS UTILISÉS

A series of horizontal dotted lines provided for taking personal notes and listing supports used.



FEUILLET 3

L'impact des options de financement sur les états financiers

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Sélectionner les options de financement en fonction de leur connaissance de l'impact de l'option de financement sur la rentabilité, la situation financière et la structure du capital des MPME.
- Analyser les états financiers en utilisant des ratios financiers standards de liquidité, de rentabilité de l'activité et de solvabilité.
- Comprendre les options de financement en choisissant l'une d'elle avec le coût de financement minimum et un meilleur rendement de la valeur pour les actionnaires.
- Planifier une structure de capital saine. La composition du capital doit être saine et équitable afin de maintenir un équilibre entre les dettes et les capitaux propres.
- Appliquer les techniques d'estimation du coût de chaque composante du coût du capital et comprendre comment rassembler ces informations pour connaître le coût du capital.

MESSAGES CLÉS

1. Définir et comprendre les états financiers

- Les états financiers permettent d'enregistrer formellement les activités financières d'une PME.
- Les composantes des états financiers comprennent : État de la situation financière (bilan), compte de résultat et état des flux de trésorerie.
- Les états financiers doivent être : pertinents, exacts, comparables, actualisés, compréhensibles et objectifs.
- Les états financiers sont essentiels pour la direction, l'actionnaire, les employés, les prêteurs, les créanciers, les clients et le gouvernement.
- Les états financiers présentent un certain nombre de limites, comme le fait d'ignorer les informations qualitatives, de présenter des informations historiques et d'être influencés par le jugement personnel.
- L'état de la situation financière, également appelé bilan, présente la situation financière d'une PME à une date donnée. Il donne un aperçu de l'actif, du passif et des capitaux propres d'une entreprise.

- Un compte de résultat est un rapport qui indique le montant des recettes de la PME sur une période donnée. Il est composé des revenus et des dépenses.
- Un état des flux de trésorerie est un état financier qui montre comment les changements dans les comptes du bilan et les revenus affectent la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les mouvements de la trésorerie sont classés en segments qui sont les activités d'exploitation, les activités d'investissement et les activités de financement.

2. Interprétation et analyse des états financiers

- Les objectifs financiers d'une entreprise comprennent la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et l'efficacité.
- Les ratios de performance clés (*Key Performance Ratios*) sont des ratios de rentabilité, de liquidité, de solvabilité et d'efficacité.

3. Comprendre l'impact des options de financement sur les états financiers

- Le financement en fonds propres n'a pas d'effet sur la rentabilité de l'entreprise ; cependant, il dilue la participation des actionnaires existants, car le revenu net de la société est réparti entre un plus grand nombre d'actions.
- Les fonds propres améliorent la position de liquidité à court et à long terme, puisque la PME reçoit des liquidités pour financer ses activités sans avoir à rembourser le montant aux actionnaires.
- Les fonds propres améliorent la position de solvabilité de l'entreprise puisque les fonds disponibles pour le règlement de l'ensemble des dettes augmentent.
- Le paiement du principal (capital) et des intérêts de la dette réduit le revenu net et affecte donc la rentabilité de l'entreprise.
- L'argent provenant de l'emprunt augmente la liquidité de la PME et donc sa capacité à faire face à ses obligations en raison de l'amélioration de son ratio de liquidité.
- Si une entreprise se finance par l'emprunt, le passif du bilan augmente, ce passif est soit à long terme, soit à court terme. Cela augmente donc la charge de la dette de l'entreprise.

4. Comprendre le coût du financement

- Le coût des fonds propres est le rendement qu'un investisseur exige pour investir dans une entreprise, ou bien c'est le taux de rendement requis qu'une entreprise doit recevoir sur un investissement ou un projet. Le coût des capitaux propres est calculé à l'aide du modèle de valorisation des actifs financiers.
- Le coût de la dette d'une société est le taux d'intérêt qu'une société paie sur ses emprunts, y compris les obligations, les hypothèques et toute autre forme de dette que la société peut avoir.
- La structure du capital fait référence à la combinaison de sources de fonds à long terme, telles que les dettes à long terme, et les capitaux propres, y compris les réserves et les excédents.

NOTES PERSONNELLES ET SUPPORTS UTILISÉS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FEUILLET 4

Régimes d'assurance et de garantie

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Identifier et sélectionner les régimes d'assurance et de garantie qui offrent les meilleures options de développement pour la croissance des MPME horticoles.
- Comprendre l'assurance agricole comme une ligne spéciale d'assurance appliquée aux personnes et aux entreprises qui se lancent dans des entreprises agro-industrielles et qui cherchent à atténuer les pertes de la production agricole.
- Identifier les différentes expositions aux risques agricoles dans les MPME horticoles et les différents régimes d'assurance conçus pour atténuer les risques.
- Comprendre les systèmes de garantie et apprécier leur rôle majeur dans l'atténuation des risques liés aux prêts aux emprunteurs.

MESSAGES CLÉS

1. Définition de l'assurance et de l'assurance agricole

- L'assurance est une mesure d'atténuation des risques qui vise à protéger une entreprise contre les pertes financières.
- L'assurance agricole est une ligne spéciale d'assurance qui s'applique aux personnes et aux entreprises exerçant des activités agro-alimentaires.
- Deux risques majeurs préoccupent le secteur agricole, à savoir le risque de prix et le risque de production.
- Les autres risques sont les risques humains ou personnels, les risques institutionnels, les risques financiers et les risques liés aux actifs.
- Les régimes d'assurance agricole renforcent la stabilité des revenus agricoles en répartissant les pertes subies par certains agriculteurs dans certaines régions d'un pays sur un plus grand nombre d'agriculteurs et dans beaucoup plus de régions.
- Ce régime peut fournir une couverture d'assurance pour les cultures, tant pour les petits que pour les grands exploitants.
- Les régimes d'assurance comprennent ceux qui sont classés du point de vue des risques couverts ou selon les produits couverts.
- Étant donné l'importance de l'assurance agricole, le gouvernement pourrait avoir un rôle à jouer pour son développement pour entraîner la croissance des MPME horticoles.

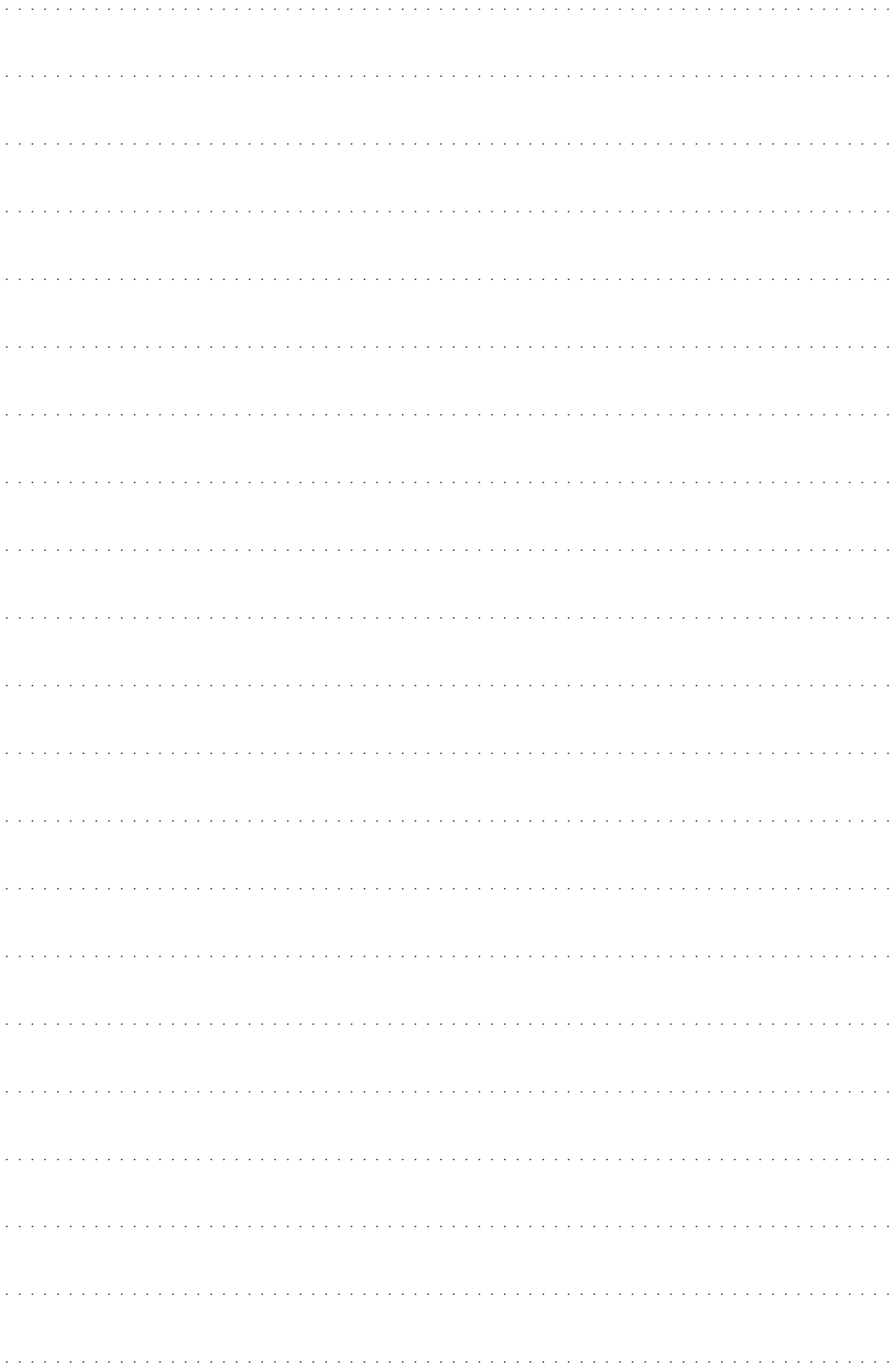
- Les facteurs qui justifieraient l'intervention du gouvernement dans l'assurance agricole comprennent, entre autres, la prévalence du risque systémique, le manque d'habitude à s'assurer, les obstacles réglementaires, la faible sensibilisation au risque et l'existence de programmes d'assistance post-catastrophes.

2. Définition et objectif des régimes de garantie

- Ces régimes de crédit fournissent des garanties sur les prêts aux emprunteurs en couvrant une partie du risque de défaillance du prêt. En cas de défaillance de l'emprunteur, le prêteur récupère la valeur de la garantie.
- L'objectif principal des systèmes de garantie est d'amortir le risque de prêter à des emprunteurs qui ne répondraient pas normalement aux exigences des prêteurs, notamment en matière de garanties.
- Il existe quatre grands types de fonds de garantie, à savoir les systèmes de garantie publique, les fonds de garantie, les systèmes internationaux et les associations de garantie mutuelle.
- Les systèmes de garantie fonctionnent en facilitant l'accès au financement pour les PME afin qu'elles puissent obtenir des prêts auprès d'institutions financières soutenues par des agences gouvernementales ou d'autres agences financières.
- La mise en place d'un solide système de garantie de crédit constituera une étape importante pour combler le déficit de financement des PME.
- Les systèmes de garantie de crédit jouent un rôle clé dans le développement des MPME horticoles, et cela se traduit par l'accès au financement, la suppression des asymétries d'information, la diversification ou le transfert des risques et la réduction des exigences en matière de garanties.
- Les principaux défis à relever sont la viabilité financière, le cadre réglementaire et institutionnel, la gestion des risques, les frais facturés par les systèmes de garantie de crédit, le type de prêts à fournir et le taux de défauts.
- Pour assurer le succès de leur entreprise, les MPME horticoles doivent :
 - a. identifier les systèmes de garantie accessibles,
 - b. identifier les institutions financières participantes ou éligibles aux régimes de garantie spécifiques,
 - c. préparer et pousser activement leurs demandes de prêt, sans trop craindre qu'elles soient rejetées sur la base des exigences habituelles,
 - d. chercher à obtenir une aide pour la garantie des prêts si nécessaire,
 - e. s'engager à faire ce qui est en leur pouvoir pour rembourser les prêts,
 - f. une fois le crédit accordé, essayer d'améliorer leur statut banquable en répondant aux principales conditions d'accès.

NOTES PERSONNELLES ET SUPPORTS UTILISÉS

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



FEUILLET 5

Planification financière

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Identifier et comprendre la structure des plans de financement.
- Développer la capacité à préparer des plans de financement appropriés pour les entreprises horticoles.
- Surveiller et suivre les performances financières.

MESSAGES CLÉS

1. Définition et pertinence de la planification financière

- La planification financière fait référence à la fixation d'objectifs financiers ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies appropriées pour atteindre les objectifs quantifiables pour tous les indicateurs financiers.
- La PME qui obtient un financement investira dans des opérations commerciales essentielles, notamment l'investissement dans des actifs non courants, le maintien des activités de la PME pendant les périodes de moindre activité et l'investissement dans des actifs courants au fur et à mesure que les activités de l'entreprise se développent.
- Il est important pour les PME de développer de bons plans financiers afin de s'assurer que des fonds sont toujours disponibles pour rembourser les différentes sources de dettes tout en continuant à investir dans les activités commerciales pour assurer la continuité et la croissance des opérations.

2. Comprendre les étapes de la planification financière

- Une bonne gestion de la trésorerie est essentielle à la réussite d'une entreprise. La PME doit être en mesure de payer ses factures en attendant le règlement des clients, y compris sur les marchés d'exportation.
- Le principe général de la gestion des flux de trésorerie est que l'entreprise doit accélérer les entrées de trésorerie et ralentir les sorties de trésorerie dans la mesure du possible.
- Un plan financier comporte six étapes pour sa création, qui sont l'examen du plan d'affaires/plan stratégique, l'élaboration des projections financières, la mise en place du financement, la planification des imprévus, le suivi et la vérification.

3. L'éthique dans la gestion des financements des entreprises

- Les valeurs éthiques des entreprises sont un ensemble de principes directeurs qui encouragent les membres d'une organisation à prendre des décisions basées sur les croyances et les attitudes choisies par la PME à l'égard des pratiques commerciales de son secteur, en l'occurrence le secteur horticole.
- Le rôle de l'éthique des affaires dans la gestion du financement des entreprises est d'équilibrer, de protéger et de préserver les intérêts de toutes les parties prenantes des PME.
- Les normes typiques d'un code d'éthique en finance sont les suivantes : agir avec honnêteté et intégrité, éviter les conflits d'intérêts dans les relations professionnelles.

NOTES PERSONNELLES ET SUPPORTS UTILISÉS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Résumé du manuel

Gestion du financement des entreprises

1. Principales exigences de financement des MPME du secteur horticole	35
2. Les options et les sources de financement disponibles	36
3. L'impact des options de financement sur les états financiers	37
4. Système d'assurance et de garantie	37
5. Planification financière	38

1. PRINCIPALES EXIGENCES DE FINANCEMENT DES MPME DU SECTEUR HORTICOLE

Le premier chapitre est organisé autour de 4 sections. La première section définit la gestion du financement des entreprises et explore les principales activités commerciales des MPME horticoles et les besoins de financement. Les activités/équipements clés que l'entreprise devra financer peuvent comprendre : l'acquisition/la location de terrains et d'équipements ; les besoins logistiques, la fourniture d'intrants clés, d'équipements et d'emballages, et d'autres activités pertinentes liées aux opérations telles que la main-d'œuvre, les frais généraux, l'assurance, les aspects juridiques, etc. Cette section souligne en outre l'importance du financement des entreprises pour garantir que la PME réalise ses plans stratégiques, le choix d'utiliser soit des fonds propres, soit des dettes/prêts pour financer l'entreprise et ainsi gérer de manière adéquate le flux de trésorerie pour assurer la continuité de l'activité. Comme la PME cherche à rester rentable, elle doit planifier correctement ses bénéfices et contrôler ses coûts tout en gérant les risques inévitables et les opportunités d'investissement.

La deuxième section présente les différents besoins de financement classés en dépenses d'investissement (CAPEX) et en dépenses de fonctionnement (OPEX) nécessaires à la PME pour atteindre ses objectifs commerciaux généraux tels qu'ils sont mis en évidence dans les plans d'affaires. Le niveau des dépenses d'investissement et de fonctionnement dépend de la nature et de la taille de l'entreprise. Pour une bonne gestion du financement, les postes CAPEX et OPEX doivent être correctement déterminés en ce qui concerne les quantités, la capacité, le calendrier d'acquisition, la qualité, etc. Leurs coûts doivent être déterminés de manière réaliste à partir de sources d'information fiables telles que les demandes de renseignements et de devis des fournisseurs, les catalogues et les recherches sur Internet, afin d'éviter des écarts de coûts excessifs au moment de l'acquisition ou de la passation de marchés avec les fournisseurs.

À mesure que la PME horticole se développe et continue à étendre ses activités, elle devra continuellement prendre les décisions financières stratégiques suivantes : dans quoi investir, comment financer l'investissement et comment rémunérer les propriétaires de l'entreprise (décision relative aux dividendes). Le choix des investissements dépendra des buts et objectifs de l'entreprise tels qu'ils sont énoncés dans le *business plan*. Après avoir déterminé le choix de l'investissement, la PME cherchera à décider comment financer son investissement en recourant soit à un financement par fonds propres, soit à un financement par emprunt. Le choix du financement sera déterminé en utilisant des paramètres tels que le ratio d'endettement, entre autres. La troisième décision importante est celle liée au dividende, qui implique de choisir entre conserver les bénéfices pour financer la croissance future ou rémunérer les investisseurs en fonds propres par des dividendes.

La dernière section de ce chapitre traite de la gestion du fonds de roulement. La PME doit s'assurer qu'elle dispose de liquidités suffisantes pour faire face à ses obligations à court terme. Les éléments clés de la gestion du fonds de roulement comprennent la gestion de la trésorerie, la gestion des stocks et la gestion des créances. Les facteurs qui déterminent le montant du fonds de roulement comprennent les ventes, la durée du cycle d'exploitation, la nature de l'entreprise, la durée du crédit, les variations saisonnières.

2. LES OPTIONS ET LES SOURCES DE FINANCEMENT DISPONIBLES

Ce chapitre couvre les options de financement disponibles et les principales sources de financement pour les différents besoins de financement des PME. Il couvre des enjeux stratégiques qui permettent aux PME de décider de la source de financement appropriée pour leurs activités commerciales. Les questions clés sont les suivantes.

1. Quels sont les objectifs commerciaux de la PME à court, moyen et long terme ?
2. Quelles activités commerciales vont-ils mettre en œuvre pour atteindre les objectifs à court, moyen et long terme ?
3. Quel est le montant des fonds nécessaires pour cette mise en œuvre ?
4. Quand et pendant combien de temps le financement est-il nécessaire ?
5. Quelles garanties (le cas échéant) sont exigées par la source de financement ?
6. Les propriétaires d'entreprises sont-ils prêts à partager le contrôle (propriété) des entreprises en échange de financements ?

Les réponses à ces questions permettront aux PME de faire un choix entre le financement par fonds propres et le financement par emprunt ou le financement à long terme et le financement à court terme. Le financement par fonds propres fait référence au financement injecté dans la PME, qui donne aux investisseurs une participation dans l'entreprise et leur permet de s'engager dans les processus décisionnels. Le financement en fonds propres est « permanent », car le détenteur de la participation ne peut pas la retirer de la PME et la cession de la participation dans la PME ne se fait que par la vente de la participation à un autre investisseur. Le financement par l'emprunt, en revanche, est « temporaire » jusqu'à ce que la PME le rembourse avec les intérêts. La durée de remboursement de la dette varie selon qu'elle est à court ou à long terme.

Les sources de financement par capitaux propres comprennent :

1. **Finances personnelles** : l'injection de capitaux propres par le propriétaire démontre un engagement à long terme envers la PME et convainc d'autres investisseurs à long terme, tels que les banquiers, de soutenir la PME.
2. **Les investisseurs providentiels (*angel investors*)** : ces personnes généralement riches fournissent des capitaux d'amorçage aux PME horticoles détenues par d'autres personnes. Les investisseurs providentiels sont souvent des leaders dans leur propre domaine qui apportent non seulement leur expérience et leur réseau de contacts, mais aussi leurs connaissances techniques et/ou de gestion.
3. **Le *crowdfunding*** : c'est une autre voie par laquelle les propriétaires de PME peuvent obtenir des fonds propres en demandant à un grand nombre de personnes de verser chacune une petite somme d'argent.
4. **Les capital-risqueurs** : il s'agit d'investisseurs professionnels qui recherchent des entreprises à fort potentiel, mais très risquées. Les investisseurs en capital-risque fournissent des capitaux propres et prennent des participations dans les PME en plus de participer à leur gestion.

Les principales structures financières qui fournissent des financements aux PME comprennent les banques commerciales, principaux fournisseurs de services financiers à court terme aux PME. Les institutions financières de développement (IFD) sont des institutions financières appartenant principalement aux gouvernements et aux

partenaires de développement qui fournissent des capitaux propres, des dettes à moyen et long terme aux PME à des taux d'intérêt plus bas que ceux des banques commerciales. Les institutions de micro-finance (IMF) jouent également un rôle essentiel dans le secteur de l'horticulture en fournissant des services financiers appropriés aux acteurs de la chaîne de valeur qui n'ont normalement pas accès aux services financiers formels parce qu'ils sont considérés comme des clients à risque. Les fonds d'investissement / fonds d'impact sont un ensemble de véhicules financiers auxquels un certain nombre d'investisseurs individuels et banques de développement (*DFIs*) contribuent. Ils sont utilisés pour investir dans diverses entreprises, y compris les PME horticoles.

3. L'IMPACT DES OPTIONS DE FINANCEMENT SUR LES ÉTATS FINANCIERS

Ce chapitre traite des états financiers des PME horticoles en mettant en évidence leurs caractéristiques, leur importance, leurs limites et les éléments de chaque type d'états financiers. Le chapitre couvre les structures des principaux éléments des états financiers, qui sont l'état de la situation financière (bilan), l'état du résultat global (compte de résultats ou compte des profits et pertes) et l'état des flux de trésorerie.

Le chapitre se penche ensuite sur l'interprétation et l'analyse de ces états financiers clés afin d'évaluer dans quelle mesure la PME atteint ses objectifs financiers. Les principaux paramètres de performance financière couverts comprennent la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et l'efficacité. L'interprétation de la performance financière des PME est effectuée à l'aide de ratios financiers sélectionnés.

Le chapitre explique en outre l'impact des différentes options de financement que sont l'emprunt et les fonds propres sur la rentabilité, la liquidité et la solvabilité des PME. Lors de la sélection des différentes options de financement, l'accent est mis sur l'impact que le financement aura sur la rentabilité globale à long terme, les performances et l'effet de levier financier possible des MPME.

Enfin, le chapitre explique le coût du financement des entreprises, qui comprend le coût des capitaux propres et le coût de la dette. Le coût des fonds propres est expliqué dans le chapitre comme le rendement qu'un investisseur exige pour investir dans une entreprise, tandis que le coût de la dette est le taux d'intérêt qu'une entreprise paie sur ses emprunts. La structure du capital est la combinaison de sources de financement à long terme et de dettes à long terme.

4. SYSTÈME D'ASSURANCE ET DE GARANTIE

Ce chapitre examine la possibilité de recourir à l'assurance et aux garanties pour atténuer l'exposition au risque de financement des MPME tout en minimisant le coût global du capital et en amortissant toute insuffisance de garantie lors de l'accès au crédit et en offrant un confort de transaction aux contreparties.

Le chapitre poursuit en expliquant l'assurance agricole et les deux principaux risques qui préoccupent le secteur agricole, à savoir le risque de prix et le risque de production. Il explique également l'importance de l'assurance agricole pour les agriculteurs avec en outre la pertinence de l'intervention des pouvoirs publics dans l'assurance agricole.

Le chapitre définit également les systèmes de garantie comme des systèmes de crédit qui fournissent des garanties sur les prêts aux emprunteurs en couvrant une partie du risque de défaut du prêt. Le chapitre identifie quatre grands types de fonds de garantie, à savoir les systèmes de garantie publics, les fonds de garantie, les systèmes internationaux et les associations de garantie mutuelle, ainsi que le rôle qu'ils jouent dans le développement des MPME horticoles.

Pour assurer le succès de leur entreprise, les MPME horticoles doivent identifier et sélectionner les régimes d'assurance et de garantie qui offrent les meilleures options de développement pour la croissance des MPME horticoles, comprendre l'assurance agricole comme une ligne spéciale d'assurance appliquée aux entreprises engagées dans l'agro-industrie, qui cherche à atténuer les pertes de la production agricole.

5. PLANIFICATION FINANCIÈRE

Dans le cadre du processus de planification de l'entreprise, la PME fixera des buts et des objectifs ainsi que les stratégies et les activités permettant d'atteindre les objectifs de performance souhaités. Les objectifs comprendront des objectifs financiers et non financiers que la PME cherchera à atteindre au cours de la période de planification. La PME aura donc besoin de ressources financières pour mettre en œuvre les activités prévues à court, moyen et long terme nécessaires pour atteindre les objectifs souhaités au cours de la période de planification. Ce chapitre sur la planification financière permet aux chefs d'entreprise d'acquérir les compétences nécessaires pour élaborer des plans qui garantissent que l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les activités.

Les dirigeants seront conscients du fait qu'il peut s'écouler plusieurs années avant que l'entreprise ne puisse générer un retour sur investissement. L'élaboration d'un plan financier approprié permettra donc de s'assurer que l'entreprise dispose de fonds suffisants ou de sources de revenus alternatives au fil des ans. Il est également important que les dirigeants prennent en considération, lorsqu'ils proposent les plans de financement, la nécessité de financer les besoins à court terme avec des sources de finance court terme et les besoins à long terme avec des sources de financement à long terme.

Ce chapitre explique qu'une bonne gestion de la trésorerie est essentielle à la réussite d'une entreprise. La PME doit être en mesure de payer ses factures en attendant le paiement des clients, y compris des marchés d'exportation. Le chapitre indique également les étapes de la création d'un plan financier qui sont : analyser le plan d'affaires/plan stratégique, élaborer des projections financières, organiser le financement, prévoir les risques, surveiller et suivre les indicateurs.

Les valeurs éthiques des entreprises sont également expliquées comme un ensemble de principes directeurs qui encouragent les individus d'une organisation à prendre des décisions basées sur les croyances et attitudes choisies par la PME à l'égard des pratiques commerciales au sein de son secteur, qui est dans ce cas le secteur de l'horticulture.

Le rôle de l'éthique des affaires dans la gestion du financement des entreprises, comme expliqué dans le chapitre, est d'équilibrer, de protéger et de préserver les intérêts de toutes les parties prenantes des PME. Les normes typiques que l'on trouve dans un code d'éthique en matière de finance sont les suivantes : agir avec honnêteté et intégrité, éviter les conflits d'intérêts dans les relations professionnelles.

L'objectif de ce chapitre est d'aider à identifier et à comprendre la structure des plans de financement, de développer la capacité à préparer des plans de financement appropriés pour les entreprises horticoles, de contrôler et de suivre les performances financières de l'entreprise et également de former les agriculteurs sur la manière d'élaborer un plan financier.

NOTES PERSONNELLES ET SUPPORTS UTILISÉS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 20 lines spaced evenly down the page.

PLATEFORME E-LEARNING DU COLEACP

RECEVEZ VOTRE ACCÈS À NOTRE PLATEFORME DE FORMATION À DISTANCE RÉSERVÉE AUX ACTEURS DU SECTEUR AGRICOLE DANS LES PAYS D'AFRIQUE, DES CARAÏBES ET DU PACIFIQUE.

TESTEZ ET AMÉLIOREZ VOS CONNAISSANCES À VOTRE RYTHME !



<https://training.coleacp.org>

PRODUCTION ET COMMERCE
DURABLES

SANTÉ DES PLANTES

SÉCURITÉ SANITAIRE
DES ALIMENTS

PRODUCTION AGRICOLE
ET TRANSFORMATION

RESPECT DE LA PERSONNE
ET DÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL

GESTION DE
L'ENVIRONNEMENT

GESTION ET DÉVELOPPEMENT
DES ORGANISATIONS

MÉTHODOLOGIES
DE FORMATION

MARS 2021

