



MANUEL

DE FORMATION

- 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

CHAPITRE 1 : PRINCIPALES EXIGENCES DE FINANCEMENT DES PME DE L'HORTICULTURE	1
1.1. Introduction à la gestion du financement des entreprises	2
1.2. Identifier les besoins de financement	5
1.3. Croissance et expansion de l'entreprise	8
1.4. Gestion du fonds de roulement	16
1.5. Exemple/étude de cas: Illustration de l'impact de la gestion du financement des entreprises sur les MPME du secteur horticole	19
CHAPITRE 2 : LES OPTIONS ET LES SOURCES DE FINANCEMENT DISPONIBLES	21
2.1. Sources de financement	22
2.2. Types de financement	42
2.3. Structures de financement	46
2.4. Choisir la source de financement appropriée	51
2.5. Options de financement recommandées	53
CHAPITRE 3 : L'IMPACT DES OPTIONS DE FINANCEMENT SUR LES ÉTATS FINANCIERS	55
3.1. États financiers	56
3.2. Interprétation et analyse des états financiers	66
3.3. L'impact des options de financement sur les états financiers	75
3.4. Coût du financement	77
CHAPITRE 4 : LES RÉGIMES D'ASSURANCE ET DE GARANTIE	83
4.1. Régimes d'assurance	84
4.2. Systèmes de garantie	96



Chapitre 1

Principales exigences de financement des PME de l'horticulture

1.1. Introduction à la gestion du financement des entreprises	2
1.2. Identifier les besoins de financement	5
1.3. Croissance et expansion de l'entreprise	8
1.4. Gestion du fonds de roulement	16
1.5. Exemple/étude de cas: Illustration de l'impact de la gestion du financement des entreprises sur les MPME du secteur horticole	19

1.1. INTRODUCTION À LA GESTION DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES

1.1.1. 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. Un entrepreneur cherchant à créer une entreprise horticole aura besoin de fonds pour les terrains, les serres, les machines et de fonds de fonctionnement pour le personnel et les fournitures. En outre, la nouvelle entreprise peut également avoir besoin de toute une série d'équipements, allant des tracteurs et des chariots élévateurs à fourche aux machines de mise en pot et aux systèmes d'irrigation. D'autre part, une entreprise horticole existante peut vouloir étendre ses activités après avoir identifié des opportunités de marché en créant des installations de production supplémentaires dans une autre ville ou un autre pays. Dans ces deux cas, les propriétaires d'entreprises devront acquérir des fonds pour les entreprises auprès de sources appropriées et utiliser prudemment ces fonds en planifiant leurs dépenses respectives en matière d'actifs et d'opérations, y compris le fonds de roulement pour les semences, les intrants ou les produits.

La finance est l'une des fonctions les plus importantes de toute entreprise. Non seulement la finance est un bon indicateur de la santé générale de la PME, mais elle joue également un rôle essentiel pour assurer la croissance de l'entreprise. Que la croissance soit due à une plus grande capitalisation boursière, à une nouvelle localisation, à une nouvelle offre de produits ou de services ou à une nouvelle démographie, la finance est le moteur de ces opportunités. Le financement des entreprises consiste à identifier les différentes sources de financement, à déterminer la **structure du capital de l'entreprise** et à réaliser des investissements pour accroître la **valeur de l'entreprise** (2020 Global Banking & Finance Review Report - GBAF Publications Ltd).

Les entreprises gèrent prudemment les fonds en évaluant d'abord leurs besoins de financement, en déterminant les sources de fonds les plus appropriées, puis en investissant les fonds pour réaliser leurs buts et objectifs. La gestion du financement des entreprises est l'activité de gestion qui concerne la planification et le contrôle des ressources financières de la PME. La gestion du financement d'entreprise est également définie comme l'utilisation des ressources économiques d'une entreprise de manière à maximiser la richesse des propriétaires de l'entreprise. La gestion du financement des entreprises consiste à lever des fonds, à investir les fonds dans les activités et les actifs de l'entreprise afin de générer un rendement.

Pour que les PME du secteur de l'horticulture puissent croître et se développer, elles doivent remplir trois fonctions importantes : la finance, la production et la commercialisation. La fonction de financement de l'entreprise, qui consiste à lever et à utiliser des fonds, a un effet important sur les fonctions de production et de commercialisation. Par exemple, une PME en difficulté financière qui cultive et vend localement des fruits et légumes accordera plus de poids aux considérations financières et concevra ses stratégies de commercialisation et de production à la lumière des contraintes financières. D'autre part, la direction de la PME, qui dispose d'un apport de fonds régulier et/ou constant, sera plus flexible dans la formulation de ses politiques de production et de commercialisation.

1.1.2. Rôle du financement des entreprises dans les affaires

Le financement est essentiel dans presque toutes les décisions d'affaires, de la planification et de la budgétisation à la gestion des flux de trésorerie, en passant par la structure du capital, l'atténuation des risques commerciaux et la minimisation des coûts. L'importance du financement des entreprises réside dans le fait de garantir le bon fonctionnement des PME sans qu'elles ne soient à court de liquidités, tout en assurant les fonds nécessaires aux investissements à long terme. Les rôles spécifiques de la fonction financière de l'entreprise sont les suivants :

- a. **Planification stratégique et budgétisation :** Une fois son plan stratégique ou son plan d'affaires achevé, la PME élaborera un budget pour estimer le financement nécessaire à la mise en œuvre de toutes les activités proposées pour atteindre ses buts et objectifs commerciaux. Le plan financier/budget mettra en évidence les dépenses d'investissement et de fonctionnement nécessaires pour mettre en œuvre les activités proposées. Ces plans constituent la base de la collecte de fonds, des dépenses d'investissement, de l'embauche de personnel et des activités de marketing, entre autres. Sans les fonds nécessaires, la PME ne sera pas en mesure de mettre en œuvre les activités prévues et n'atteindra donc pas ses buts et objectifs commerciaux.
- b. **Équité ou dette/prêt :** Une fois le budget établi, l'entreprise devra décider de la manière dont elle obtiendra le financement nécessaire. Il peut s'agir soit de fonds propres supplémentaires provenant d'investisseurs et de propriétaires d'entreprises, soit de prêts accordés par des prêteurs. Une petite entreprise peut recueillir des fonds auprès d'amis et de membres de sa famille, de coopératives de crédit et d'économies personnelles. Le directeur financier est chargé de négocier les conditions avec ces fournisseurs de services financiers afin de garantir la disponibilité des fonds nécessaires. Le financement par l'emprunt nécessite une sorte de paiement échelonné, généralement mensuel. En revanche, le financement par fonds propres est un financement fourni en échange d'une participation dans la PME. En choisissant la source de financement, le gestionnaire financier prendra en considération tous ces facteurs. En outre, l'entreprise devra également déterminer la structure de capital appropriée (proportion de fonds propres et de dettes), tout en gardant à l'esprit les besoins de croissance et d'expansion de l'entreprise, le contrôle organisationnel, la gestion des risques, la fiscalité, la comptabilité et les exigences juridiques/politiques.
- c. **Gestion des flux de trésorerie :** L'une des fonctions les plus importantes d'un directeur financier dans une PME horticole est de prévoir et de gérer la trésorerie de l'entreprise. Le flux de trésorerie fait référence à la réception effective de l'argent et au paiement des factures, par opposition aux revenus et dépenses budgétisés de la PME. Par exemple, si une entreprise ne négocie pas correctement les conditions de crédit des clients et les conditions de paiement des fournisseurs, elle ne fera pas correspondre ses rentrées de fonds, ce qui entraînera de longues attentes pour le recouvrement des factures de vente, alors que les factures seront dues, ce qui pourrait entraîner la faillite de l'entreprise. Une bonne gestion des flux de trésorerie nécessite donc de surveiller la rotation

des créances et de conserver suffisamment de crédit et de réserves de trésorerie pour que l'entreprise puisse remplir ses obligations et assurer ainsi sa stabilité financière. Toutefois, il est également important de noter qu'une bonne gestion de la trésorerie doit garantir que la PME ne dispose pas de liquidités excédentaires qui pourraient augmenter ses coûts d'exploitation et donc réduire sa rentabilité.

- d. **Planification des bénéfices et contrôle des coûts :** La planification financière implique la fixation d'objectifs de recettes, la maîtrise des coûts et des objectifs de bénéfices. Elle exige également de fixer des objectifs pour les niveaux de frais généraux et opérationnels et la gestion du service de la dette. Le directeur financier de l'entreprise créera un budget principal et l'alignera sur le bilan de la PME, les rapports sur les comptes clients et fournisseurs, le tableau des flux de trésorerie et les états des profits et pertes. Le gestionnaire financier est également tenu d'examiner régulièrement le budget directeur et de préparer des analyses des écarts budgétaires qui mettent en évidence tout écart et proposent des mesures correctives. En outre, le responsable financier est chargé de contrôler les dépenses de la PME. Pour ce faire, il ne suffit pas de fixer les niveaux de dépenses et de réduire les coûts. La maîtrise des coûts comprend la création de demandes de propositions, de processus d'appel d'offres et de politiques d'achat pour les entrepreneurs, les vendeurs et les fournisseurs afin de garantir que l'entreprise obtienne la meilleure combinaison de qualité et de prix. Par exemple, le directeur financier établit des points de référence qui déterminent quand il est le plus rentable de réaliser des activités en utilisant le personnel interne et quand il est préférable de faire appel à des contractants. Les efforts de maîtrise des coûts comprennent également la gestion de la dette pour s'assurer que les paiements d'intérêts n'effacent pas les bénéfices de l'entreprise. Les gestionnaires financiers élaborent également des stratégies qui contribuent à réduire les obligations fiscales de l'entreprise, comme l'amortissement des actifs ou la location.
- e. **Gérer les risques inévitables :** Toute entreprise commerciale devra gérer son exposition aux risques financiers. Les risques financiers comprennent le risque de taux d'intérêt (qui entraîne une augmentation des paiements d'intérêts), les fluctuations monétaires (résultant des variations des taux de change), les variations des prix des produits de base et les risques de crédit (défaut de paiement des clients). Les changements défavorables découlant de ces risques peuvent anéantir les bénéfices de l'entreprise et, à cette fin, il est impératif que l'entreprise gère cette exposition au moyen de rapports financiers réguliers. La gestion financière analyse les risques des marchés internationaux, vérifie la solvabilité des clients, passe en revue les conditions des prêts des prêteurs et fournit une évaluation des risques dans ces domaines. Rien n'est jamais sûr et la finance aide à relativiser les risques.
- f. **Opportunités d'investissement :** Dans certains cas des cycles économiques, une entreprise aura un excédent de liquidités par rapport à ses besoins. Le responsable financier devra prendre des décisions d'investissement à court terme pour tirer un revenu supplémentaire de ces fonds, en déterminant les meilleures options d'investissement pour l'excédent de liquidités. L'entreprise doit également veiller à ce que ces investissements arrivent à échéance au moment où elle aura besoin de fonds pour ses activités prévues dans le plan d'entreprise.

1.2. IDENTIFIER LES BESOINS DE FINANCEMENT

L'identification des principaux besoins de financement est principalement éclairée par les investissements prévus de la PME dans des actifs à long terme et les besoins opérationnels qui devraient lui permettre de croître et de maintenir le volume de ses ventes et sa rentabilité prévus. Les besoins de financement doivent couvrir à la fois les postes de dépenses d'investissement (CAPEX) et les postes de dépenses opérationnelles (OPEX). Le financement de ces postes dépend de la trajectoire de croissance actuelle et prévue de la PME, telle qu'elle ressort du plan d'entreprise ou du plan stratégique. Pour l'essentiel, l'identification des postes de financement est un effort collectif de l'équipe de direction de la PME et des autres membres du personnel technique. Dans certains cas, lorsque les compétences du personnel interne sont insuffisantes, l'entreprise peut avoir besoin d'externaliser les conseils techniques sur les éléments nécessaires à la mise en œuvre du plan d'entreprise. Pour une bonne gestion du financement, les responsables financiers doivent acquérir une bonne connaissance de la nature et de la taille des activités, des montants de financement, du calendrier et de la durée des activités, etc.

Postes de dépenses en capital (CAPEX) : Ces postes (qui peuvent être dictés par la nature et la taille de l'entreprise horticole) comprennent les éléments suivants.

- a. Acquisition de terres (par achat ou location) appropriées pour une production qui assure des volumes projetés de la qualité souhaitée sur le marché et capable de réaliser des prix élevés ; bien drainées, à proximité de sources d'eau adéquates, de bons sols, accessibles aux infrastructures publiques nécessaires telles que l'électricité, l'eau, les chemins de fer, etc.
- b. Construction d'accès à la ferme et d'autres infrastructures telles que routes, électricité, réservoirs d'eau, ou forages, etc.
- c. Construction de structures agricoles et administratives (serres, installations d'irrigation, magasins, installations de nettoyage des produits, salles de triage et de conditionnement, chambres froides, bâtiments administratifs, maisons du personnel, etc.)
- d. Acquisition de machines (pour les entreprises qui vendent des produits semi-finis ou transformés comme pour la production de jus concentré).
- e. Acquisition de matériel: Tracteurs et accessoires, camions de transport général et frigorifique, autres véhicules, machines de pesage, générateurs, séchoirs, pulvérisateurs et autres équipements d'entreprise à long terme.
- f. Équipement de communication et de technologie, y compris les systèmes matériels et logiciels, et les gadgets de télécommunication.
- g. Acquisition de mobilier pour les bureaux de l'administration et les maisons d'emballage telles que les tables de tri, etc.

Figure 1 - Une serre et un jardin potager



Postes de dépenses de fonctionnement (OPEX)

Il s'agit notamment des éléments suivants :

- a. Exigences de production et de post-récolte - intrants (tels que semences, plants, engrais, pesticides, fumier, etc.), main-d'œuvre, outils agricoles, plateaux de récolte et vêtements de protection.
- b. L'externalisation des produits - en achetant auprès de nos producteurs (achat de stocks, manutention et transport).
- c. Marketing - matériaux d'emballage et accessoires, palettes, frais d'expédition, commissions d'agents, certificats, expositions commerciales, etc.
- d. Frais administratifs: ils comprennent le travail salarié, les services publics, les services juridiques, les assurances, l'entretien, les communications, la papeterie, les impôts fonciers, les licences, la sécurité et les articles divers.

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.

Une autre considération pertinente pour la bonne gestion du financement des entreprises est de savoir s'il faut acheter des actifs particuliers ou les externaliser par le biais de la location ou du leasing. Par exemple, une entreprise peut choisir de louer des tracteurs ou des camions de transport au lieu de les acheter.

1.3. CROISSANCE ET EXPANSION DE L'ENTREPRISE

À mesure que la PME horticole se développe et continue à étendre ses activités, elle devra continuellement prendre les décisions financières clés suivantes : dans quoi investir, comment financer l'investissement et comment récompenser les propriétaires de l'entreprise (décision relative aux dividendes). Ces trois décisions financières clés sont présentées en détail ci-dessous.

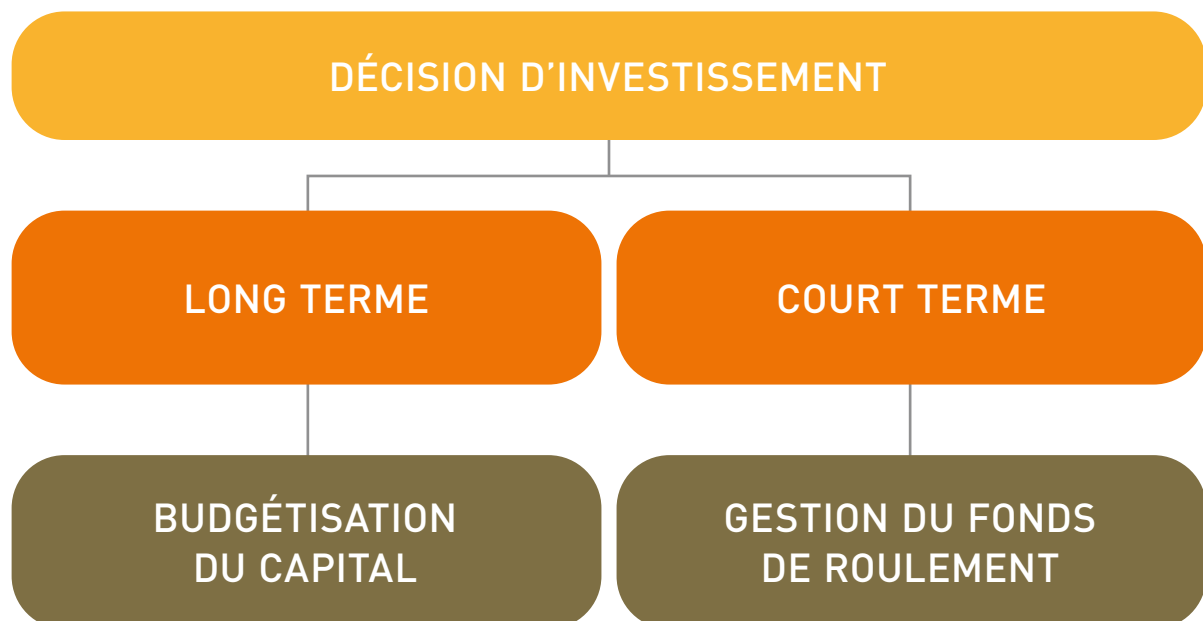
1.3.1. Décision d'investissement

Les décisions d'investissement sont prises par les propriétaires de l'entreprise avec le soutien de la direction générale et concernent les actifs nécessaires pour maintenir ou améliorer les activités de l'entreprise. Ces actifs se répartissent en deux catégories :

- actifs à long terme,
- actifs à court terme,

comme l'explique le schéma ci-dessous.

Figure 2 - Catégories de décisions d'investissement



1.3.1.1. *Décision relative au budget d'investissement*

L'établissement d'un budget d'investissement est le processus de sélection de l'actif ou d'une proposition d'investissement qui produira des rendements sur une longue période. Dans le cadre de l'établissement du budget d'investissement, la PME décide d'investir ses fonds dans des actifs à long terme, ce qui lui permettra de bénéficier d'avantages en termes d'augmentation des entrées de trésorerie ou de réduction des sorties de trésorerie sur un certain nombre d'années. Les actifs à long terme sont ceux que la PME utilisera pendant une période supérieure à un an. Les décisions d'investissement en capital de la PME sont éclairées par ses perspectives de croissance à long terme et comprendront l'acquisition, la modernisation et le remplacement des actifs à long terme. Des exemples d'actifs à long terme sont présentés au point 1.2.

Procédures ou étapes de l'établissement du budget d'investissement :

- a. Identifier les opportunités possibles
- b. Les passer au crible pour réduire le nombre d'alternatives aux plus réalisables
- c. Estimer les flux de trésorerie (entrées et sorties) pour les alternatives possibles. Les flux entrants sont des bénéfices tandis que les flux sortants sont des dépenses
- d. Évaluer et apprécier pour déterminer la faisabilité
- e. Choisir et mettre en œuvre l'alternative la plus réalisable

Importance des décisions d'investissement en capital

Les décisions d'investissement en capital sont très importantes pour un certain nombre de raisons :

- Investissement lié aux objectifs - Une PME ayant un objectif de survie et de croissance, engage chaque année des dépenses d'investissement et prend des décisions d'investissement, par exemple en investissant dans des terrains, des serres pour augmenter sa capacité à cultiver davantage de fruits et légumes.
- Elles influencent la croissance de l'entreprise à long terme
- Elles affectent le risque de l'entreprise
- Elles impliquent l'engagement d'une grande quantité de fonds
- Elles font partie des décisions les plus difficiles à prendre.

Figure 3 - Importance de l'établissement du budget d'investissement



Source : Wall Street Mojo-Fundle d'analystes financiers

Types de décisions d'investissement

Il existe de nombreuses façons de classer les investissements.

Une de ces classifications est la suivante :

- Expansion des activités existantes - Une entreprise peut ajouter de la capacité à ses lignes de produits existantes ou à ses niveaux de production agricole pour étendre ses activités existantes, comme l'agrandissement des serres, des installations d'irrigation, des magasins et des installations de nettoyage des produits, pour augmenter la production afin de répondre aux demandes du marché.
- Expansion d'une nouvelle entreprise - Une entreprise peut étendre ses activités dans une nouvelle entreprise. L'expansion d'une nouvelle entreprise nécessite des investissements dans de nouveaux produits et un nouveau type d'activité de production au sein de l'entreprise.
- Remplacement et modernisation - L'objectif principal de la modernisation et du remplacement est d'améliorer l'efficacité des opérations et de réduire les coûts. Les économies de coûts se traduiront par une augmentation des bénéfices, mais les revenus de l'entreprise peuvent rester inchangés. Les actifs deviennent désuets et obsolètes avec les changements technologiques. L'entreprise peut décider de remplacer ces actifs par de nouveaux actifs qui fonctionnent de manière plus économique.

1.3.1.2. Capital d'exploitation

Le fonds de roulement est le financement auquel la PME a recours pour ses activités opérationnelles quotidiennes. La PME qui s'engage dans l'achat et la vente de fruits et légumes au niveau local aura besoin de fonds pour acheter des stocks aux agriculteurs locaux, payer les dépenses de fonctionnement telles que le loyer, les salaires et les impôts locaux afin de poursuivre ses activités commerciales. La PME qui cultive ses propres fruits et légumes devra supporter des dépenses d'exploitation telles que l'assurance, l'achat d'intrants (engrais, herbicides, compost) et de matériaux et accessoires d'emballage, l'achat de produits horticoles auprès de fournisseurs/de producteurs extérieurs, les licences d'exportation et autres, les frais de personnel et les frais généraux d'administration. L'une des responsabilités typiques auxquelles la direction doit faire face est de déterminer comment réduire les dépenses d'exploitation sans affecter de manière significative la capacité d'une entreprise à rivaliser avec ses concurrents.

Les dépenses de fonctionnement sont nécessaires et inévitables pour toutes les entreprises. Certaines entreprises réussissent à réduire leurs dépenses d'exploitation pour obtenir un avantage concurrentiel et augmenter leurs revenus. Toutefois, la réduction des dépenses d'exploitation peut également compromettre l'intégrité et la qualité des opérations, notamment en raison de retards de livraison aux acheteurs, d'intrants de production inadéquats, d'une couverture d'assurance insuffisante, de retards dans l'entretien et la maintenance des équipements, etc. Il peut donc être difficile de trouver le bon équilibre, mais cela peut rapporter beaucoup.

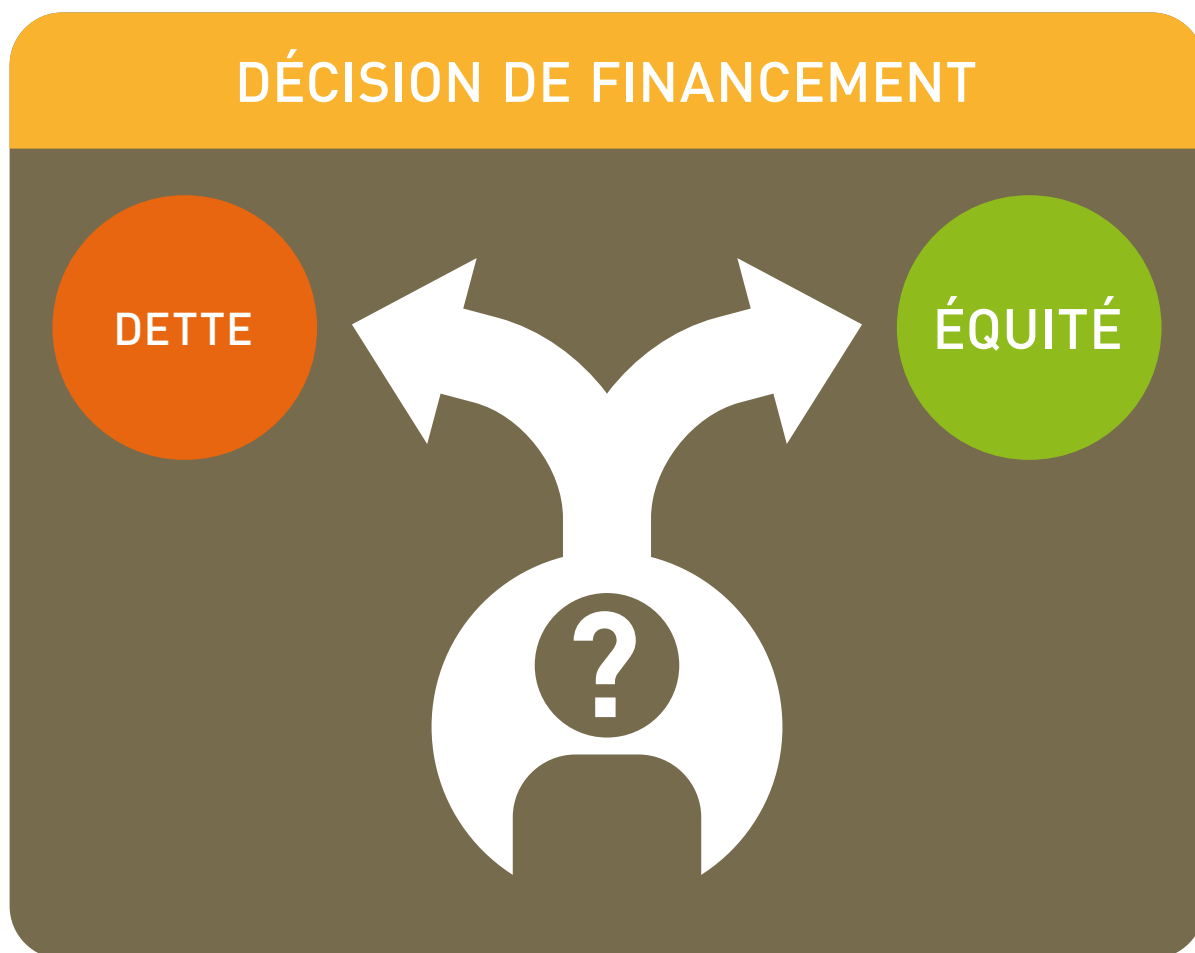
1.3.2. Décision de financement

La décision de financement est encore une autre décision commerciale cruciale concernant la mobilisation et l'allocation des fonds nécessaires aux décisions d'investissement expliquées précédemment.

La décision de financement consiste à déterminer la source de financement la plus appropriée pour la PME afin d'assurer la rentabilité des décisions d'investissement. La PME dispose principalement de deux options de financement : le financement par fonds propres (liquidités des propriétaires de l'entreprise) ou par emprunts (fonds empruntés à des sources extérieures). Les petites entreprises peuvent également mobiliser des fonds provenant d'autres sources telles que des subventions et des dons, des économies personnelles et des amis de la famille.

L'objectif de la décision de financement est de maintenir une structure de capital optimale, c'est-à-dire un mélange approprié de dettes et de capitaux propres qui se traduit par un coût de financement plus faible en termes de paiements d'intérêts ou de dividendes. Toutes les sources de financement ont un coût pour la PME et, en tant que tel, pour la sélection de la proportion appropriée de financement entre fonds propres et fonds d'emprunt ; la PME doit toujours viser une combinaison qui se traduit par le coût de financement le plus bas.

Figure 4 - Structure optimale du capital



Source : Besley et Brigham, *Principes de la finance*

Un financement excessif par rapport à ce que la PME peut utiliser se traduira par des indicateurs de performance financière indésirables (ratios de rentabilité, retour sur investissement) montrant une mauvaise utilisation des investissements, ce qui rendra difficile la mobilisation de capitaux futurs. D'une part, si la PME est trop endettée, son accès au financement peut être restreint, peut-être avant qu'elle n'ait eu la possibilité de mener à bien sa stratégie de croissance. D'autre part, si la PME est très endettée et que ses revenus stagnent soudainement, par exemple en cas de récession, elle peut se retrouver dans l'incapacité de remplir ses obligations. La PME qui dépend continuellement du financement par fonds propres perdra également un certain pouvoir de décision, un facteur qui pourrait tout autant entraver les stratégies de croissance qu'un manque de financement.

Le financement par emprunt et par fonds propres ayant des effets très variables, les PME doivent chercher à trouver un équilibre spécifique, ou un niveau optimal, de financement. L'idée est d'utiliser suffisamment de dettes pour financer diverses entreprises sans exposer la PME à un endettement trop important, mais d'utiliser un montant de dette suffisamment faible pour que les propriétaires de la PME conservent une participation adéquate.

En tout état de cause, chaque type de financement a ses propres caractéristiques et peut affecter les opérations de manière différente. Le financement par l'emprunt est un flux de trésorerie négatif. Non seulement il représente une obligation de remboursement fixe, mais aussi que le remboursement doit intervenir à des intervalles et des montants déterminés, indépendamment des revenus de la PME. En revanche, le financement par fonds propres n'exige pas les mêmes paiements réguliers, car dans la plupart des cas, les propriétaires de l'entreprise renoncent à un certain niveau de participation dans la gestion en échange du financement initial.

Bien que les PME puissent dans certains cas financer la croissance de leur entreprise uniquement grâce aux recettes perçues, la plupart des PME obtiennent un financement pour éviter l'affaiblissement de leur position financière actuelle.

1.3.2.1. Structure optimale du capital

La structure optimale du capital d'une entreprise est la meilleure combinaison de financement par emprunt et par capitaux propres qui maximise la valeur commerciale de la PME tout en minimisant son coût du capital.

Le ratio d'endettement (voir formule) aide à déterminer l'efficacité de la décision de financement prise par l'entreprise.

$$\text{RATIO D'ENDETTEMENT} = \frac{\text{DETTE À LONG TERME}}{\text{FONDS PROPRES}}$$

Le ratio d'endettement recommandé est de 1:1, ce qui signifie que le montant des capitaux propres investis dans la PME par les propriétaires de l'entreprise doit être égal à la dette de la PME. Il en résulte que, lorsque les fonds propres s'ajoutent au financement par l'emprunt, la PME est exposée aux changements évoqués précédemment en matière de performance commerciale. Cependant, atteindre cet équilibre peut être particulièrement difficile pour la nouvelle PME, qui doit réaliser des investissements importants qui sont loin de correspondre aux moyens des propriétaires. La PME peut donc dépendre fortement de l'endettement, mais les propriétaires doivent s'efforcer de remédier à la situation en recherchant d'autres options de financement, comme indiqué au chapitre 2.

1.3.2.2. Facteurs affectant les décisions de financement

Lorsqu'ils prennent des décisions financières, les propriétaires de PME doivent tenir compte des points suivants :

- **Coût :** Les décisions de financement portent sur l'allocation des fonds et la réduction des coûts. Le coût de la collecte de fonds auprès de différentes sources, y compris les intérêts et les frais d'intermédiation, est très différent. Par conséquent, il convient d'envisager/sélectionner la source la plus rentable.
- **Accès et calendrier :** La facilité et le calendrier d'accès au financement souhaité sont d'une importance capitale pour faciliter l'exécution efficace des activités ciblées. Si les sources internes, telles que la mobilisation de capitaux supplémentaires, entraînent des retards, il vaut la peine d'explorer les sources externes. De même, si les sources externes impliquent de nombreuses conditions d'accès strictes, telles que des garanties excessives et de longues procédures de décision d'approbation, une telle option peut ne pas être dans le meilleur intérêt de la PME. Le chapitre 2 couvre les sources de financement alternatives et les conditions d'accès au financement pour la PME.
- **Risque :** les dangers de lancer une entreprise avec des fonds provenant de diverses sources diffèrent. L'exposition au risque de la PME qui finance ses opérations par l'emprunt est plus élevée, car elle sera tenue d'effectuer un remboursement indépendamment des résultats de l'entreprise. En revanche, la PME qui utilise des fonds propres n'aura pas les mêmes préoccupations, car les fonds propres sont un financement permanent. Cette évaluation du risque est l'un des principaux aspects des décisions de financement.
- **Situation de trésorerie :** La marge brute d'autofinancement correspond aux rentrées et aux sorties de fonds régulières et quotidiennes de la PME. Une bonne ou une mauvaise situation de trésorerie donne confiance aux investisseurs ou les décourage d'investir des fonds dans la PME.
- **Contrôle :** Dans le cas où les investisseurs existants doivent prendre le contrôle de l'entreprise, le financement peut être obtenu par l'emprunt. Cependant, lorsqu'ils sont prêts à diminuer le contrôle de l'entreprise, les fonds propres peuvent être utilisés pour lever des fonds. Le degré de contrôle auquel il faut renoncer est l'une des principales considérations dans les décisions de financement.
- **Condition du marché :** L'état du marché est très important pour les décisions de financement. En période d'expansion, l'émission de capitaux propres est très possible et préférée, mais en période de dépression, une entreprise devra recourir à l'emprunt.

Les PME doivent prendre une décision judicieuse quant au lieu, au moment et à la manière dont les fonds doivent être levés, car une utilisation accrue des fonds propres entraînera une dilution de la propriété, tandis qu'un endettement plus important entraîne un risque plus élevé, car des coûts fixes sous forme d'intérêts doivent être payés sur les fonds empruntés.

1.3.3. Décision de partage

Les décisions en matière de dividendes concernent la **distribution** des bénéfices réalisés par la PME aux propriétaires de l'entreprise. Les propriétaires d'entreprises apportant des fonds propres, qui sont permanents, sont récompensés par le paiement de dividendes par la PME, tandis que les créanciers sont rémunérés par le paiement d'intérêts. En déclarant la décision de dividende, les propriétaires d'entreprise choisiront de se récompenser immédiatement ou de conserver les gains/bénéfices pour financer la croissance future et donc augmenter la marge bénéficiaire future de la PME. Si la PME décide de ne pas distribuer de dividendes, l'entreprise investit les bénéfices non distribués en partant du principe qu'elle générera davantage de bénéfices au cours des années suivantes. Pour les propriétaires de l'entreprise, la décision de renoncer aux dividendes est un compromis entre les gains actuels et futurs.

Facteurs affectant les décisions en matière de dividendes

- **Gains** : Les rendements des investisseurs sont payés à partir des revenus/bénéfices présents et passés. Par conséquent, les revenus sont un facteur déterminant du dividende. Si la PME subit des pertes, elle ne peut pas verser de dividendes (sauf sur les bénéfices non distribués dans le passé).
- **Fiabilité des revenus** : La PME dont les bénéfices sont plus élevés et stables peut annoncer un dividende plus élevé que celle dont les revenus sont plus faibles.
- **Équilibrer les dividendes** : Pour la plupart, les PME tenteront d'équilibrer les dividendes par action. Un dividende régulier est versé chaque année. Un changement est effectué si le potentiel de revenu de la PME a augmenté et pas seulement le revenu de l'année en cours.
- **Opportunité de développement** : Les organisations ont de grandes possibilités de développement (pour la croissance et l'expansion) si elles retiennent davantage de liquidités de leurs revenus pour financer les investissements nécessaires. Les dividendes annoncés par les organisations en croissance sont normalement plus faibles que ceux des entreprises qui ne le sont pas.
- **Flux de trésorerie** : Les dividendes sont une sortie de fonds. Pour distribuer les dividendes, la PME doit disposer de suffisamment de fonds provenant d'un flux de trésorerie normal pour les verser.
- **Contraintes contractuelles et juridiques** : Tout en accordant des crédits à une organisation, la partie prêteuse peut parfois imposer certaines conditions concernant le remboursement des dividendes à l'avenir. Les organisations sont tenues de garantir que le versement des bénéfices ne déroge en aucune manière aux conditions de l'accord de **prêt**.

1.4. GESTION DU FONDS DE ROULEMENT

La gestion du fonds de roulement consiste pour la PME à s'assurer qu'elle dispose toujours de fonds suffisants pour faire face à ses obligations à court terme en investissant prudemment dans des actifs courants ou à court terme. Si la PME dispose d'un fonds de roulement inadéquat (moins les fonds investis dans les actifs à court terme), dont elle tirera des revenus, elle peut ne pas être en mesure de rembourser ses dettes à court terme, telles que les fournisseurs de fruits et légumes, ce qui peut conduire à la faillite. Par ailleurs, si une entreprise a plus d'actifs à court terme que nécessaire, cela peut avoir un effet négatif sur la rentabilité de l'entreprise en raison des coûts de financement inutiles liés à la détention de stocks importants de fruits et légumes, entre autres. Ainsi, une entreprise doit disposer d'un fonds de roulement optimal nécessaire au bon fonctionnement de ses activités quotidiennes.

Le besoin en fonds de roulement est le montant nécessaire pour financer l'écart entre les décaissements (paiements aux fournisseurs et prestataires de services) et les encaissements (paiements des clients et autres entrées telles que les subventions en espèces). Presque toutes les entreprises doivent engager des dépenses avant d'obtenir le fruit de leur travail (le paiement des factures des clients).

a. Gestion du fonds de roulement

La direction utilisera une combinaison de politiques et de techniques pour la gestion des fonds de roulement. Les politiques visent à gérer les actifs courants (généralement la trésorerie, les stocks et les débiteurs) et le financement à court terme, de telle sorte que les flux de trésorerie et les rendements soient acceptables.

Les éléments clés de la gestion du fonds de roulement sont les suivants :

- **Gestion de la trésorerie.** Identifier le solde de trésorerie, ce qui permet à l'entreprise de faire face aux dépenses quotidiennes, mais réduit les coûts et les risques liés à la détention de liquidités.
- **Gestion des stocks.** Identifier le niveau de stock (quantité de fruits et légumes), qui permet un approvisionnement ininterrompu en fruits et légumes mais réduit les coûts liés à l'approvisionnement auprès des petits exploitants ou, pour les PME qui cultivent leurs propres fruits et légumes, les coûts d'intrants associés. La gestion des stocks doit donc veiller à ce que l'entreprise ne connaisse pas de rupture de stock (par exemple, d'intrants, de matériaux d'emballage, d'accessoires d'entretien des équipements et des machines, etc.) et à ce qu'elle ne conserve pas de stocks excédentaires qui pourraient entraîner des coûts d'obsolescence, de vol et de dommages.
- **Gestion des débiteurs.** Identifier la **politique de crédit** appropriée, c'est-à-dire les conditions de crédit qui attireront les clients, de sorte que tout impact sur les flux de trésorerie et le cycle de conversion des liquidités soit compensé par une augmentation des recettes et donc du rendement du capital (ou vice versa) ; voir **Rabais et remises**.

- **Financement à court terme.** Identifier la source de financement appropriée, compte tenu du cycle de conversion des liquidités : le stock est idéalement financé par le crédit accordé par les fournisseurs ; cependant, il peut être nécessaire d'utiliser un **prêt** bancaire (ou un découvert), ou de « convertir les créances en liquidités » par le biais de l' « **affacturage** ». Le paiement différé des fournitures non liées à l'inventaire, telles que le loyer, les fournitures logistiques, les services publics, etc. peut également constituer une bonne source de financement souhaitable.

b. Facteurs déterminant les besoins en fonds de roulement

Pour les opérations commerciales, les facteurs importants qui déterminent les besoins en fonds de roulement sont les suivants :

FACTEUR	IMPLICATIONS SUR LE FONDS DE ROULEMENT
1. Ventes	Plus les volumes de ventes prévus des PME sont élevés, plus l'investissement en fonds de roulement est important afin de garantir qu'aucune opportunité commerciale ne soit perdue en raison de périodes de rupture de stock lorsque la PME ne dispose pas d'un stock suffisant de fruits et légumes à vendre à ses clients.
2. Durée du cycle de fonctionnement	C'est le temps que prend la PME pour se procurer des fruits et légumes auprès de ses fournisseurs jusqu'au moment où elle vend à ses clients et reçoit le paiement. Plus le cycle d'exploitation est long, plus la PME devra investir dans son fonds de roulement pour s'assurer qu'elle s'acquitte de toutes ses obligations, notamment en matière de main-d'œuvre/salaires, de loyer, de services publics et d'impôts.
3. Nature de l'entreprise	Les PME qui cultivent et vendent leurs propres fruits et légumes auront besoin d'un investissement important en fonds de roulement pour les intrants tels que les semences et les engrais, entre autres. En outre, elle devra s'acquitter de ses obligations pendant la période où les légumes sont plantés, récoltés et vendus aux clients, ce qui peut être une période importante. D'autre part, la PME qui achète des légumes à de petits exploitants et qui les revend nécessitera un investissement moindre en fonds de roulement.
4. Conditions de crédit	Plus la période de crédit accordée aux clients est longue, plus l'investissement dans le fonds de roulement sera nécessaire, car la PME mettra plus de temps à recevoir les liquidités provenant de ses ventes. La PME qui accorde un crédit de 30 jours à ses clients aura besoin de moins d'investissements en fonds de roulement qu'une PME exportatrice qui accorde un crédit de 90 jours.

5. Variations saisonnières	Les PME dont les activités reprennent de façon saisonnière peuvent avoir besoin de fonds de roulement plus importants pour faire face à l'augmentation de leurs activités pendant la saison en question. Les tomates constituent un exemple typique de production saisonnière, étant principalement cultivées durant la saison des pluies.
6. Nature de la technologie de production	Dans le cas d'une technologie à forte intensité de main-d'œuvre, la PME aura besoin d'un montant plus élevé pour payer les salaires et donc d'un fonds de roulement plus important. En revanche, si la technologie de production est à forte intensité de capital, la PME devra régler moins de charges telles que les salaires, et aura donc besoin de moins de fonds de roulement
7. Éventualités	Si la demande et le prix des fruits et légumes varient généralement de manière significative sur son marché cible, la PME devra investir davantage dans son fonds de roulement afin d'atténuer le risque pour ses activités.

1.5. EXEMPLE/ÉTUDE DE CAS : ILLUSTRATION DE L'IMPACT DE LA GESTION DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES SUR LES MPME DU SECTEUR HORTICOLE

Une recherche menée en 2016 par l'Université Jomo Kenyatta d'agriculture et de technologie, section École de commerce sur les PME horticoles du comté de Nakuru au Kenya, a établi que les fonds de roulement avaient le plus grand impact sur les perspectives de croissance des PME. L'objectif général de la recherche était d'établir les facteurs financiers qui influencent de manière significative la croissance des PME dans le secteur de l'horticulture. 98 PME ont participé à la recherche et 300 personnes ont été interrogées parmi le personnel des services comptables, financiers et de gestion. L'équipe de recherche a adopté une conception de recherche transversale et a soumis des questionnaires aux personnes interrogées.

L'étude a établi que les aspects financiers et en particulier l'accès au crédit pour compléter l'investissement en capital des propriétaires d'entreprises sont essentiels à la survie des PME. Des investissements prudents dans les fonds de roulement des PME ont permis d'obtenir des liquidités suffisantes, assurant ainsi la continuité des opérations commerciales et l'exploitation des nouvelles opportunités commerciales. En outre, un certain nombre d'institutions financières perçoivent également les PME comme étant risquées, ce qui atténue leur exposition au crédit en limitant les prêts qui leur sont accordés. L'étude a également noté que les PME manquent de capitaux adéquats et que les institutions financières leur imposent des coûts élevés pour accéder au crédit. Il est donc important que les entreprises développent des liens et des collaborations plus étroits avec les entreprises qui leur fournissent des produits agricoles de qualité.



Chapitre 2

Les options et les sources de financement disponibles

2.1. Sources de financement	22
2.2. Types de financement	42
2.3. Structures de financement	46
2.4. Choisir la source de financement appropriée	51
2.5. Options de financement recommandées	53

2.1. SOURCES DE FINANCEMENT

Les PME du secteur de l'horticulture auront toujours besoin de fonds à la fois pour les CAPEX et les OPEX, comme souligné au chapitre 1. Pour assurer la continuité de l'activité, les propriétaires de PME doivent soigneusement identifier et accéder à des fonds provenant de sources appropriées pour financer les diverses activités commerciales qui permettront d'atteindre les buts et objectifs commerciaux de la PME. Les PME engagées dans le secteur horticole dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) devront répondre aux questions clés suivantes afin de déterminer le financement le plus approprié pour leurs activités :

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

Les propriétaires de PME devront choisir entre le financement des activités/opérations de l'entreprise au moyen de financements à long terme ou à court terme, comme expliqué ci-dessous.

Le financement à long terme est un financement dont la date d'échéance est supérieure à un an et, d'autre part, le financement à court terme a une date d'échéance inférieure à un an¹. Le principe de l'appariement des actifs exige que les PME fassent correspondre la durée de vie économique des actifs avec la durée de vie de la source de financement. Les actifs non courants et les dépenses d'investissement (CAPEX) doivent être financés autant que possible par un financement à long terme, tandis que les actifs courants et les dépenses d'exploitation (OPEX) doivent être financés par un financement à court terme. En d'autres termes, les entrées de trésorerie générées par l'activité commerciale entreprise par la PME doivent correspondre au moment et au montant de la sortie de trésorerie nécessaire pour régler la source de financement. L'exemple suivant met en évidence le principe de correspondance des actifs. Une PME qui souhaite louer un terrain pour la culture de fruits et légumes à 30000 USD pour une période de 3 ans doit chercher à financer le bail en utilisant une facilité payable sur les 3 ans. La PME pourra ainsi payer l'installation en utilisant les rentrées de fonds qu'elle génère grâce à la vente des fruits et légumes récoltés sur le terrain loué. Si la PME utilise une source de financement qui est payable dans un délai de deux ans, par exemple, elle devra recourir à d'autres sources de financement pour régler ses obligations, ce qui peut présenter des difficultés importantes pour l'entreprise. En outre, si le terrain loué n'est pas utilisé de manière

1 <https://fr.sawakinome.com/articles/investment-finance-business/difference-between-long-term-and-short-term-financing.html#:~:text=Financement%20%C3%A0%20long%20terme%20vs%20%C3%A0%20court%20terme,utilis%C3%A9%20par%20les%20petites%20et%20les%20grandes%20entreprises.?msclkid=5f536e43c08611ecb7f225af017ff007>

adéquate, le délai de remboursement de la créance arrivera à échéance, ce qui obligera l'entreprise à rechercher d'autres sources de financement pour s'acquitter de ses obligations, ce qui peut entraîner de lourdes pertes ou une faillite potentielle.

2.1.1. Financement à long terme

2.1.1.1. Utilisation des financements à long terme

i. Financement des immobilisations/ CAPEX

La PME qui cherche à cultiver ses propres fruits et légumes pour les vendre à son marché cible aura besoin d'actifs non courants comme des terrains, des machines et des équipements, des camions, des bâtiments, des serres, qu'elle utilisera pour générer des revenus commerciaux pendant de nombreuses années. Le principe de correspondance des actifs exige donc que la PME utilise un financement à long terme pour acquérir ces actifs. En revanche, la PME qui achètera les fruits et légumes aux agriculteurs pour les revendre sur ses marchés cibles n'investira pas massivement dans ces actifs à long terme. Au contraire, elle achètera les fruits et légumes, les vendra et recevra le produit des ventes, par exemple, dans un délai de sept jours seulement. Dans ce cas, elle n'aura pas besoin d'un financement à long terme mais plutôt à court terme.

ii. Financement de la partie permanente du fonds de roulement

Alors que les fonds de roulement sont par nature à court terme, les PME ont besoin d'un stock de sécurité permanent composé d'engrais, de semences à utiliser dans la production pour ne pas manquer d'opportunités commerciales. D'autre part, les PME qui font simplement du commerce de fruits et légumes devront maintenir un niveau minimum de stocks à tout moment afin que les clients ne manquent jamais de fruits et légumes frais. À cette fin, les entreprises utilisent un financement à long terme pour financer le stock de sécurité qu'elles maintiennent à long terme, assurant ainsi la continuité de leurs activités. Les PME auront donc besoin d'un certain montant de fonds de roulement qu'elles financent à l'aide d'un financement à long terme, même si le fonds de roulement est par nature à court terme, afin d'éviter les problèmes de liquidité et de ne pas manquer des opportunités commerciales.

iii. Financement de la croissance et de l'expansion de l'entreprise

Dans le cours normal des affaires, la PME devra continuer à croître chaque année, tant en termes de revenus générés que d'échelle des opérations, à mesure qu'elle identifiera et exploitera de nouvelles opportunités commerciales. Il est donc impératif que les propriétaires d'entreprises planifient cette croissance et cette expansion prévues en recherchant un financement approprié. La PME qui se consacre à la culture de fruits et légumes, qu'elle finit par revendre, aura besoin de plus de terrain pour l'expansion future de ses installations à mesure que l'entreprise poursuivra sa croissance. De même, une PME qui se contente de vendre des légumes en gros ou au détail peut avoir besoin d'acquérir davantage d'installations afin de répondre aux besoins de sa clientèle de plus en plus nombreuse en acquérant

des équipements tels que des installations de réfrigération. Dans ces deux cas, les PME auront besoin d'un financement à long terme pour pouvoir étendre leurs activités et augmenter leurs ventes et leur rentabilité globale.

2.1.1.2. Facteurs déterminant le besoin de financement à long terme

Le montant requis pour répondre aux besoins à long terme de la PME dépend de nombreux facteurs, dont

i. Nature de l'entreprise

Une PME horticole qui se consacre à la culture des fruits et légumes a besoin de terres pour la production, de bâtiments, de machines et d'équipements, de camions, etc. La nature à long terme de ces actifs nécessite donc que l'entreprise ait besoin d'un financement à long terme, qu'elle paiera grâce aux revenus générés par l'actif qu'elle achète. D'autre part, une PME qui achète des fruits et légumes aux agriculteurs aura principalement besoin d'un financement à court terme pour ses besoins en fonds de roulement afin de pouvoir acheter les produits agricoles aux agriculteurs pour les revendre à ses clients. Il est important de noter que ces deux PME n'auront besoin d'un financement à long terme que dans la mesure où celle qui cultive des fruits et légumes aura besoin d'un montant important par rapport à la PME qui achète son stock aux agriculteurs.

ii. Échelle des opérations commerciales

Si une entreprise est engagée dans des opérations à petite échelle, elle aura besoin d'un montant moindre de capital fixe par rapport à une entreprise engagée dans des opérations à grande échelle, ce qui nécessite un grand terrain, une grande serre, une grande zone de stockage, des chambres froides, de grands camions frigorifiques pour lui permettre de répondre aux exigences de ses marchés cibles, qui peuvent inclure les marchés d'exportation. Les opérations à grande échelle nécessiteront donc que l'entreprise utilise un financement à long terme pour acquérir les actifs de l'entreprise afin d'éviter les problèmes de liquidités qui se poseront si elle utilise un financement à court terme.

iii. Technologie utilisée dans l'entreprise

Les PME dont les activités sont à forte intensité technologique auront besoin d'un financement à long terme pour acquérir l'équipement nécessaire, par rapport aux PME qui dépendent davantage de la main-d'œuvre.

2.1.1.3. Sources des fonds à long terme

1. Équité

En matière de financement, le terme «fonds propres» désigne les fonds injectés dans la PME, ce qui donne aux bailleurs de fonds une participation dans l'entreprise et leur permet de participer aux processus décisionnels. Le financement par 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. Les fonds d'investissement

qui fournissent des financements en fonds propres aux PME auront normalement une stratégie de sortie qui consistera à vendre leur participation à d'autres parties à la fin d'une période convenue, qui pourrait être de 10 ans. Après l'expiration de ces dix ans, le fonds d'investissement proposera les actions aux actionnaires existants et, s'ils refusent, de nouveaux actionnaires achèteront la participation au capital. La nature permanente des fonds propres implique que la PME peut compter sur ce financement pour entreprendre les activités commerciales à long terme sans craindre que le financement soit rappelé.

Lorsqu'une PME décide de se procurer des fonds propres pour répondre à ses besoins de liquidités, à des fins de diversification ou d'expansion, elle doit souvent préparer un prospectus dans lequel elle présente les détails financiers de l'entreprise. Le prospectus comprendra également le montant de financement souhaité, l'utilisation prévue des fonds et les résultats financiers escomptés après avoir réalisé l'investissement souhaité, en indiquant clairement les plans de remboursement.

Les sources de financement par capitaux propres comprennent :

- a. **Finances personnelles** : Dans de nombreux cas, lors de la création d'une entreprise, la première injection de capital est généralement effectuée à partir des finances personnelles des propriétaires, car les autres fournisseurs de capitaux propres seront toujours sceptiques quant aux perspectives de l'entreprise et la considéreront donc comme risquée. Le financement personnel peut prendre la forme de liquidités ou même d'équipement pour lancer la PME horticole. L'injection de capitaux propres par le propriétaire démontre un engagement à long terme envers la PME et convainc d'autres fournisseurs de financement à long terme, tels que les banquiers, de soutenir la PME. Les propriétaires de l'entreprise peuvent également décider de financer la croissance et l'expansion de l'entreprise par des fonds personnels plutôt que par un financement externe en fonds propres, surtout s'ils ne veulent pas renoncer au contrôle de l'entreprise.
- b. **Les investisseurs providentiels** : 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. Les investisseurs providentiels ont tendance à financer les premières étapes de l'entreprise avec des investissements de l'ordre de 25 000 à 100 000 dollars. Les **PME horticoles peuvent par exemple faire appel à des investisseurs providentiels dans le cadre de la manifestation «Startup Battlefield Africa»**, organisée pour les jeunes entreprises qui souhaitent présenter leurs idées d'entreprise à des investisseurs providentiels susceptibles de les intéresser et de les financer en fonds propres. Les autres réseaux sont l'**African Business Angel Network (ABAN)**, une organisation panafricaine à but non lucratif fondée pour soutenir la création d'entreprises, ou les **Angels4Africa** qui se concentrent principalement sur l'industrie technologique.

- Les investisseurs providentiels sont généralement des entrepreneurs eux-mêmes, qui comprennent le niveau de risque lié à l'investissement dans les PME et n'exigent pas autant de détails que les pourvoyeurs de crédit.
 - Les investisseurs providentiels apportent des années d'expertise et comprennent déjà les défis que votre entreprise devra surmonter avant de réussir.
 - Les investisseurs providentiels peuvent jouer un rôle actif dans la gestion des PME et les propriétaires devront donc expliquer chaque décision.
- c. **Le financement participatif**: 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. Traditionnellement, le financement d'une entreprise, d'un projet ou d'une aventure impliquait de demander à quelques personnes de grosses sommes d'argent. Le financement participatif permet de renverser cette idée, en utilisant Internet pour parler à des milliers - voire des millions - de bailleurs de fonds potentiels. Généralement, la PME à la recherche de fonds affiche un argumentaire (campagne) sur la plateforme des organisations de financement populaire, indiquant l'objectif de collecte de fonds dont elle a besoin. **Parmi les plateformes de financement participatif, citons Africastart, M-Changa, Thundafund, Kickstarter, RocketHub et Ulule, KissKissBangBang, entre autres.** Les modèles de financement participatif comprennent :
- le financement participatif basé sur les dons (dans lequel les donateurs ne reçoivent généralement rien en retour de leur don),
 - le financement participatif basé sur des récompenses (dans lequel les bailleurs de fonds apportent des fonds en échange d'une récompense, dans de nombreux cas l'objet produit par la campagne),
 - le financement participatif (dans lequel les bailleurs de fonds apportent des fonds aux entreprises en échange d'un morceau de capital dans l'entreprise), et
 - le financement participatif de la dette/du prêt par la foule (dans lequel les prêteurs fournissent de l'argent et attendent que leur prêt soit remboursé avec des intérêts).
- d. **Les investisseurs en capital-risque**: 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 investisseurs en capital-risque espèrent obtenir des rendements élevés à l'avenir en vendant leurs participations une fois que les PME auront grandi. Les montants investis sont généralement supérieurs à 1 million de dollars. L'investisseur en capital-risque cédera sa participation dans la PME après une période de 5 à 10 ans à compter de l'investissement initial. Le tableau présente certaines des sociétés de capital-risque qui fournissent des financements à long terme à un large éventail de PME dans la région de l'Afrique de l'Est.

Tableau 1 - Exemples de fonds d'investissement à long terme dans la région de l'Afrique de l'Est

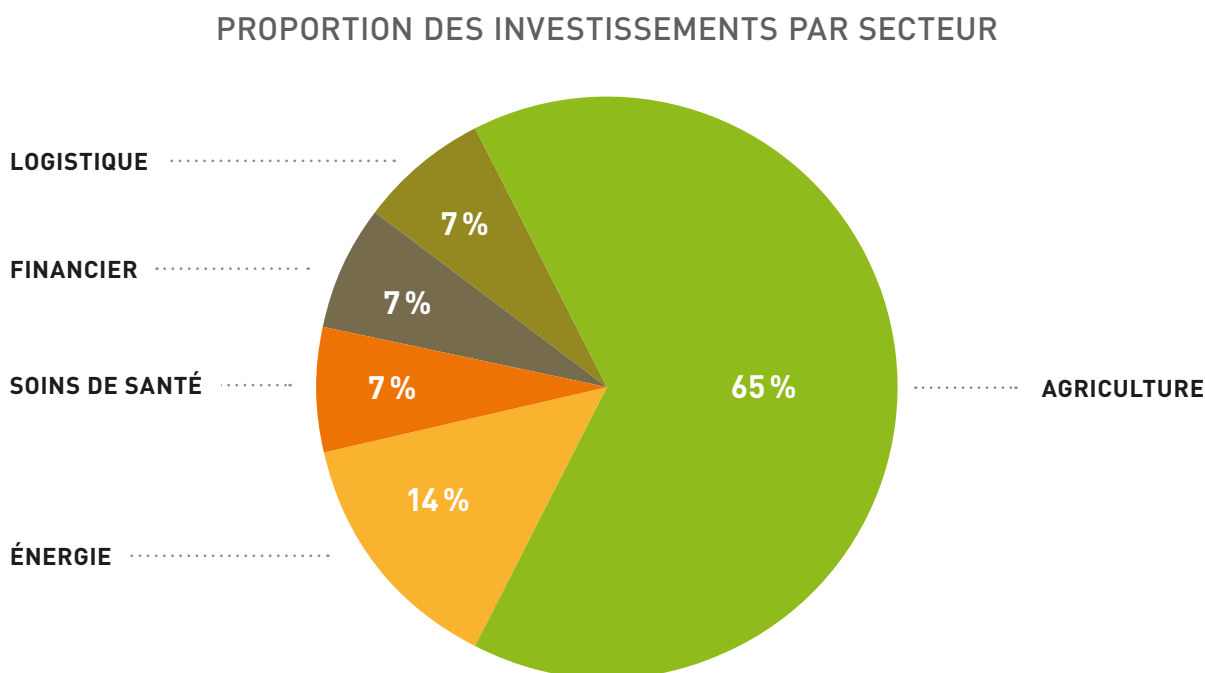
ENTREPRISE	ORIENTATION SECTORIELLE ET BESOINS DE FINANCEMENT	TAILLE DE L'INVESTISSEMENT
<p>Pearl Capital Partners Une société d'investissement spécialisée dans l'agriculture qui investit dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires d'Afrique de l'Est depuis 2006.</p>	<p>Le fonds investit dans tous les domaines du secteur agricole, dans les agroentreprises et dans tous les segments de la chaîne de valeur, y compris la production primaire.</p>	<p>De 250 000 à 2 500 000 dollars</p>
<p>Voxtra East Africa Agribusiness Fund Investit dans les entreprises agricoles à capitaux limités qui jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des moyens de subsistance des petits exploitants</p>	<p>Le fonds investit dans tous les segments de l'agriculture, de l'aquaculture et de la sylviculture, et dans tous les segments de la chaîne de valeur.</p>	<p>De 500 000 à 2 000 000 de dollars</p>
<p>GroFin Un pionnier du financement du développement des PME, spécialisé dans le financement et le soutien des petites entreprises et des entreprises en croissance, en tirant parti du capital patient et du soutien spécialisé aux entreprises.</p>	<p>Grofin soutient les entreprises détenues et gérées localement dans toute une série de secteurs et d'étapes commerciales, mais n'investit pas dans l'agriculture primaire.</p>	<p>De 50 000 à 1 500 000 dollars</p>
<p>Root Capital Un fonds d'investissement social à but non lucratif qui accroît la prospérité rurale dans les régions pauvres et écologiquement vulnérables d'Afrique, en prêtant des capitaux, en dispensant une formation financière et en renforçant les liens avec le marché pour les petites entreprises agricoles en expansion</p>	<p>Root Capital travaille principalement avec les petites entreprises agricoles et les associations d'agriculteurs. La forme de financement la plus courante est le financement du commerce</p>	<p>De 50 000 à 2 000 000 de dollars</p>

<p>Yunus Business Fund Le Yunus social business investit dans des entreprises qui s'attaquent aux problèmes sociaux de leurs communautés et soutient ces entreprises pour qu'elles le fassent de manière financièrement durable.</p>	<p>Les PME qui s'attaquent aux problèmes sociaux de la société.</p>	<p>Maximum de 50 000 dollars</p>
<p>ICCO ICCO Investments cible les PME à fort impact qui ne sont pas en mesure d'attirer des capitaux pour leurs entreprises à des conditions abordables, principalement en raison de leur profil de risque.</p>	<p>Il investit dans des entreprises sociales qui ont un impact social et/ou environnemental positif évident, combiné à une stratégie commerciale réalisable visant la stabilité et l'indépendance financières</p>	<p>De 200 000 à 800 000 euros</p>

Une étude réalisée par Oxfam Novib² en Ouganda a établi que la plupart des financements accordés par les fonds d'investissement et de capital-risque à impact soutiennent les PME au sein des chaînes de valeur agricoles. Cette conclusion s'accorde bien avec le fait que la majorité de la population des pays en développement, tout comme en Ouganda, dépend du secteur agricole pour sa subsistance. La plupart des possibilités de catalyser l'impact social - l'inclusion des Ougandais ruraux, pauvres et pourtant entrepreneurs - sont présentées par les PME de l'agroalimentaire. L'analyse ci-dessous analyse plus en détail les investissements réalisés à ce jour par sous-secteur et par activité agro-industrielle.

2 «Cartographier l'espace d'investissement d'impact en Ouganda», rapport pour Oxfam Novib Impact Investments.

Figure 5 - Impact de l'investissement par secteur en Ouganda



2. Dette

L'endettement est également une autre source de financement à long terme que les propriétaires de PME peuvent utiliser pour financer leurs investissements. La principale différence est que la PME devra effectuer des paiements réguliers du principal et des intérêts aux fournisseurs de la dette sur la durée de celle-ci, ce qui peut être particulièrement difficile, surtout pour les jeunes entreprises qui se développent. Les pourvoyeurs de dette sont les suivants :

- a. **Institutions financières :** Les banques commerciales et les institutions financières de développement sont de loin les principaux fournisseurs de prêts à terme aux PME. Les banques qui autorisent des dettes à long terme comprennent à la fois des banques commerciales et des banques de développement et chacune a ses avantages particuliers. Il est conseillé de faire le tour du marché et de trouver la banque qui répond à vos besoins spécifiques.

Traditionnellement, les banques commerciales s'appuient largement sur les dépôts pour avancer des prêts aux PME et, de ce fait, la durée de leurs prêts ne dépasse généralement pas trois ans. D'autre part, les banques de développement accordent des prêts pour une durée allant jusqu'à cinq ans ou plus dans certains cas.

Tableau 2 - Institutions financières kenyanes et brève description de leurs produits de prêt

ORGANISATION	CATÉGORIE	BRÈVE DESCRIPTION
Banque commerciale d'Afrique (BCA)	Banque commerciale	Ils ont plusieurs produits au service des agriculteurs. Chaînes de valeur soutenues : produits laitiers, thé et canne à sucre
Banque Stanbic CFC	Banque commerciale	<p>Un prêt à la production agricole (PPA) est un crédit à court terme qui vous permet de payer vos coûts d'intrants agricoles. Ce produit convient aux producteurs de céréales qui cultivent sur des terres arides ou irriguées. Les prêts sont accordés aux agriculteurs individuels, aux groupes et aux personnes morales du secteur agricole, y compris les agriculteurs commerciaux et les entreprises agricoles. Les coûts des intrants qui peuvent faire l'objet d'un crédit à la production comprennent semences et engrais ; carburant, huile et lubrifiants ; herbicides et pesticides ; réparations et entretien ; primes d'assurance récolte</p> <p>Les formules de financement de véhicules et d'actifs sont conçues pour soutenir la trésorerie des entreprises et leurs besoins fiscaux. Les véhicules et les actifs que nous finançons comprennent : Tracteurs ; moissonneuses ; pivots centraux ; panneaux solaires</p>
Banque coopérative du Kenya	Banque commerciale	<p>Prêts à petite échelle. Prêt offert aux grands agriculteurs pour leur permettre d'accéder aux intrants agricoles, au fonds de roulement, aux équipements agricoles et à d'autres besoins sociaux, par exemple les frais de scolarité, les factures médicales, le mobilier, etc.</p> <p>Prêts pour les producteurs de céréales et d'horticulture : Pour permettre aux agriculteurs individuels, aux associations/groupes/coopératives d'avoir accès aux intrants agricoles et aux négociants en produits agricoles d'avoir accès à des fonds de roulement dans le cadre du système de garantie de crédit du ministère de l'Agriculture.</p> <p>Prêts à grande échelle : Prêt offert aux agriculteurs à grande échelle pour leur permettre d'accéder aux intrants agricoles, au fonds de roulement, aux équipements agricoles et à d'autres besoins sociaux, par exemple les frais de scolarité, les factures médicales, le mobilier, etc.</p>

Juhudi Kilimo	Institution de microfinance	Financement des producteurs sous contrat, prêts d'intrants : Ce produit de prêt est conçu pour les agriculteurs admissibles qui souhaitent obtenir des facilités de crédit pour la préparation des terres, les semences certifiées, les engrais, les applications chimiques et la manutention et le stockage appropriés après la récolte. Les agriculteurs peuvent être engagés dans l'une ou l'autre de ces activités : Céréales ' maïs, blé, orge, sorgho et autres variétés de céréales ; cultures horticoles ; canne à sucre ; thé ; coton
SMEP Microfinance Banque	Institution de microfinance	Financement des actifs agricoles. Il s'agit d'un financement pour l'acquisition de machines agricoles, d'équipements et d'outils tels que des tracteurs, des machines à traire, des coupe-happes, etc. et des véhicules à moteur utilisés dans les chaînes de valeur agricoles.
		Financement des maisons vertes. Il s'agit d'un financement pour l'acquisition de structures de serre, d'intrants, de kits d'irrigation et de soutien agronomique.
Banque Jamil Bora	Banque commerciale	Financement des maisons vertes : Il s'agit d'un dispositif visant à fournir des solutions agricoles personnalisées aux agriculteurs et à améliorer l'agriculture en tant qu'activité commerciale au Kenya. Le produit cherche à répondre aux questions de garanties du prêt, de récoltes énormes et continues, de liens avec le marché et de rentabilité.

Les mérites des prêts bancaires

C'est une source de financement souple, car les prêts peuvent être remboursés lorsque le besoin est satisfait.

- Le financement est disponible pour une période déterminée ; il ne s'agit donc pas d'une charge permanente.
- Les banques gardent secrètes les opérations financières de leurs clients.
- Les banques n'interfèrent pas dans les affaires internes de l'entreprise emprunteuse ; les propriétaires de PME conservent donc le contrôle de l'entreprise
- Les prêts peuvent être remboursés en plusieurs versements
- Dans le cas des petites industries et des entreprises dans les villages et les régions reculées, les intérêts perçus sont faibles.

Demandes de prêts bancaires

Les banques exigent une garantie personnelle des propriétaires de l'entreprise pour le paiement de la dette en cas de défaillance de la PME (entité commerciale distincte). Les propriétaires d'entreprises peuvent être tenus de mettre en gage leurs actifs personnels et l'entreprise ne peut pas obtenir d'autres prêts sur ces actifs.

- À court terme, les prêts sont accordés à plusieurs reprises, il y a toujours une incertitude quant à cette continuité.
 - Trop de formalités rendent l'emprunt auprès des banques long et peu pratique.
- b. **Subventions et aides publiques:** Dans la poursuite de l'objectif de promotion de la croissance économique et de la création d'emplois, les gouvernements fournissent une assistance sous forme de prêts bonifiés au secteur privé. Les PME accèdent au financement par le biais de diverses institutions financières, notamment les institutions financières de développement (IFD) appartenant à l'État, les banques régionales de développement et les institutions financières multilatérales. Dans certains cas, les gouvernements canalisent cette aide par le biais de lignes de crédit accessibles par l'intermédiaire de leurs banquiers, tels que les banques commerciales ou les institutions de microfinance. En général, les prêts obtenus auprès des institutions financières publiques sont assortis de conditions plus favorables que ceux des banques commerciales, comme des taux d'intérêt plus bas, des coûts financiers réduits, des délais de grâce plus longs et une durée de prêt plus longue. Alors que les IFD investissent généralement dans des projets du secteur privé pour promouvoir la création d'emplois et une croissance économique durable, les montants minimums des prêts sont généralement élevés et ne sont pas à la portée de nombreuses PME horticoles. Un exemple de subventions gouvernementales est le mécanisme de crédit agricole ougandais (*Agricultural Credit Facility*, ACF) que la Banque centrale ougandaise, Bank of Uganda (BOU), administre. Les PME peuvent accéder aux prêts par l'intermédiaire des banques commerciales participantes. L'objectif principal de l'ACF est de fournir un financement à moyen et long terme pour le secteur agricole à des taux d'intérêt bonifiés de 10 % par an et des périodes de prêt de trois à huit ans. En outre, le gouvernement fournit une garantie de 50 % aux institutions financières.

- c. **Les baux** : Un bail est un accord entre le bailleur (société de leasing) et le preneur (PME) par lequel le bailleur achète un bien agricole pour le preneur (PME) et permet à la PME d'utiliser le bien dans le cadre de ses activités commerciales habituelles en échange de paiements périodiques appelés loyers de location ou paiements minimaux de location (PML).

À l'issue de la période de location, le bien revient au bailleur (société de leasing) en l'absence de toute autre disposition dans le contrat concernant l'achat obligatoire du bien par la PME. Il y a quatre cas de figure différents possibles après la fin du contrat de bail :

1. Le bail est renouvelé par la PME de façon perpétuelle ou pour une durée déterminée.
2. L'actif revient à la société de leasing.
3. L'actif revient à la société de leasing, qui le revend à un tiers.
4. La société de leasing vend à la PME.

Avantages

- **Des sorties de fonds équilibrées.** Les sorties de fonds ou les paiements liés au crédit-bail s'étalent sur plusieurs années, ce qui permet d'éviter le paiement en espèces important et ponctuel, par exemple 100 000 USD pour l'achat de terres agricoles. Cela aide la PME à maintenir un profil de trésorerie stable et à utiliser l'actif pour générer des rentrées de fonds qu'elle utilise pour effectuer les paiements de location.
- **Des atouts de qualité.** Lors de la location d'un bien, la propriété du bien reste à la société de leasing alors que la PME ne paie que les frais de location. Compte tenu de cet accord, il devient plausible pour l'entreprise d'investir dans des actifs de bonne qualité, qui pourraient sembler inabordables ou coûteux autrement.
- **Meilleure utilisation du capital.** Étant donné que la PME choisit de louer plutôt que d'investir dans un actif en l'achetant, elle libère du capital pour l'entreprise afin de financer ses autres besoins en capitaux ou d'économiser de l'argent pour une meilleure décision d'investissement en capital.
- **Avantages fiscaux.** Les frais de location ou les paiements de location sont considérés comme des frais d'exploitation et, par conséquent, des intérêts, sont déductibles fiscalement.
- **Une meilleure planification.** Les frais de location restent généralement constants pendant toute la durée de vie du bien ou la durée du bail ou augmentent en fonction de l'inflation. Cela permet de planifier les dépenses ou les sorties de fonds lors de l'établissement d'un budget.
- **Faibles dépenses d'investissement.** Le crédit-bail est une option idéale pour une entreprise nouvellement créée, car il permet de réduire le coût initial et les exigences en matière de CAPEX.

- **Aucun risque d'obsolescence.** Pour les entreprises du secteur, où le risque d'obsolescence de la technologie est élevé, le leasing est très rentable et évite à l'entreprise d'investir dans une technologie qui pourrait bientôt devenir obsolète. Par exemple, il est idéal pour les entreprises technologiques.
- **Droits de résiliation.** À la fin de la période de location, le locataire a le droit d'acheter le bien et de résilier le contrat de location, ce qui offre une certaine souplesse aux entreprises.

Inconvénients

- **Frais de location:** Les paiements de location sont traités comme des dépenses plutôt que comme des coûts d'acquisition d'un actif; ils deviennent donc très coûteux en fin de compte.
- **Avantages financiers limités:** Si l'entreprise paie des loyers pour un terrain, elle ne peut bénéficier d'aucune appréciation de la valeur du terrain. Le contrat de bail à long terme reste également une charge pour l'entreprise, car le contrat est bloqué et les dépenses sont fixées pour plusieurs années. Dans le cas où l'utilisation d'un bien ne répond pas aux exigences après quelques années, les paiements de location deviennent une charge.
- **Dettes:** bien que le bail n'apparaisse pas au bilan d'une entreprise, les investisseurs considèrent toujours le bail à long terme comme une dette et ajustent leur évaluation d'une entreprise pour y inclure les baux.
- **Accès limité aux autres prêts:** Étant donné que les investisseurs considèrent les baux à long terme comme des dettes, il peut devenir difficile pour une entreprise de faire appel aux marchés des capitaux et de contracter d'autres prêts ou d'autres formes de dettes sur le marché.
- **Traitement et documentation:** Dans l'ensemble, la conclusion d'un contrat de location est un processus complexe qui nécessite une documentation complète et un examen approprié du bien loué.
- **Pas de propriété:** À la fin de la période de location, le locataire ne devient pas propriétaire du bien, bien qu'une somme assez importante soit versée au fil des ans pour ce bien.
- **Entretien du bien:** le locataire reste responsable de l'entretien et du bon fonctionnement du bien loué.
- **Avantages fiscaux limités:** Pour une nouvelle entreprise, la charge fiscale sera probablement minime. Dans ces circonstances, les frais de location ne présentent aucun avantage fiscal supplémentaire.

En résumé, le financement par crédit-bail est approprié pour les PME qui ne peuvent pas lever des fonds par d'autres moyens de financement comme la dette ou le prêt à terme.

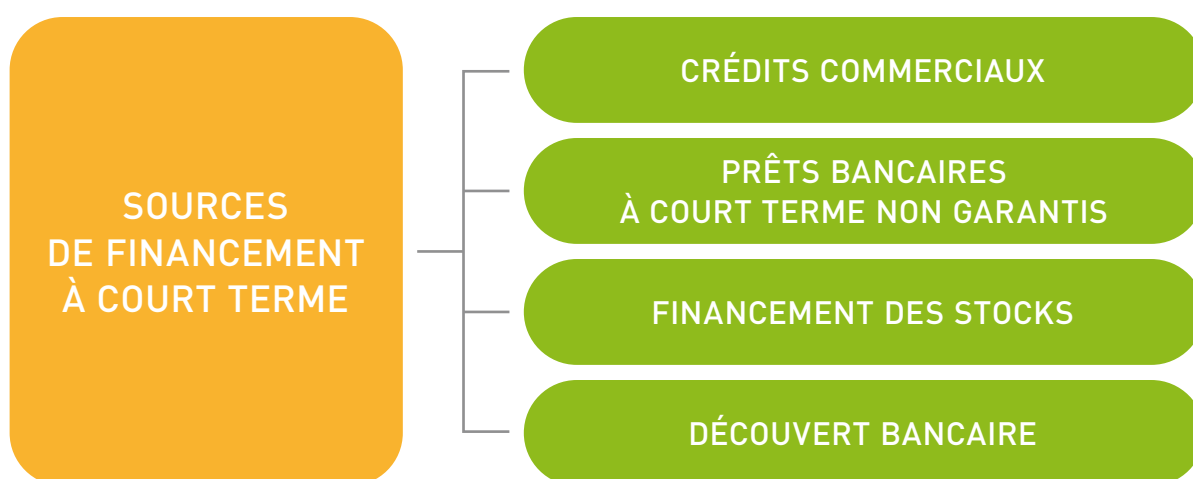
2.1.2. Sources de financement à court terme

Les financements à court terme sont des fonds accordés à la PME par une institution financière pour une période n'excédant généralement pas trois ans pour financer son OPEX. La disponibilité de fonds à court terme assure à la PME des liquidités suffisantes pour faciliter le bon fonctionnement des activités³ quotidiennes de l'entreprise. La PME a besoin d'un financement à court terme pour les raisons suivantes :

- **Fluctuations saisonnières** - Celles-ci entraînent souvent des changements dans la demande et l'offre de fruits et légumes, ce qui nécessite que la PME dispose d'un financement adéquat pour s'assurer qu'elle répond toujours aux besoins de ses clients. Par conséquent, la PME aura besoin de fonds à court terme pour faire face à l'augmentation temporaire de la demande du produit.
- **Position de liquidité** - La position de liquidité fait référence à la capacité de la PME à répondre au besoin immédiat de liquidités pour gérer les dettes courantes. Le financement à court terme aide à maintenir la position de liquidité d'une entreprise en lui fournissant des liquidités excédentaires.
- **Ventes à crédit** - La PME peut souvent accorder des facilités de crédit à ses clients institutionnels comme les hôtels, qui consomment d'énormes volumes de fruits et légumes. La PME cherchera donc à obtenir des crédits à court terme auprès d'institutions financières pour couvrir ses besoins quotidiens en matière de dépenses de fonctionnement.

Les principaux produits financiers à court terme utilisés par les PME horticoles sont les suivants :

Figure 6 - Sources de financement à court terme



Les sources de financement à court terme sont

1. Crédits commerciaux

Le crédit commercial est l'une des formes les plus courantes de financement à court terme dont disposent les PME. Le crédit commercial implique que la PME négocie avec ses fournisseurs pour obtenir un crédit pour des fournitures telles que des intrants, des semences, des engrais ou des fruits et légumes qu'elle paiera à une date ultérieure convenue. La PME ne paiera aucun coût d'intérêt explicite, ce qui fait du crédit commercial une source de financement très attrayante.

La PME reçoit ses fournitures accompagnées d'une facture, qui détaille le prix, la quantité et la description des marchandises, ainsi qu'un délai de paiement déterminé.

Avantages

L'utilisation du crédit commercial présente plusieurs avantages.

- Le plus important est que cette source de crédit est facilement accessible pour la plupart des PME. Aucune demande de crédit officielle n'est nécessaire puisque la PME aura établi une relation d'affaires avec les fournisseurs. Ce n'est que lors de la demande initiale qu'une PME fait l'objet d'une vérification de crédit par le fournisseur pour évaluer sa solvabilité.
- Si la PME a bénéficié d'escomptes de caisse et qu'un problème de liquidité survient, un crédit supplémentaire est disponible en permettant l'extinction des dettes jusqu'à la fin de la période nette. En général, il n'y a pas de restrictions associées au crédit commercial comme celles qui sont courantes avec d'autres formes de prêts à court terme. La seule restriction spécifique concerne le montant du crédit commercial qui sera accordé à un moment donné.
- Le crédit commercial est particulièrement important pour les PME, qui ont des difficultés à obtenir des prêts des institutions financières en raison de leur manque de solvabilité aux yeux de ces dernières. Dans une période où l'argent se fait rare et où la disponibilité des fonds prêtables devient limitée, le crédit commercial est une source de financement encore plus importante pour la petite entreprise.

Inconvénients

L'utilisation du crédit commercial présente deux inconvénients distincts, qui peuvent devenir coûteux pour les PME.

- La première concerne l'allongement de la durée des comptes à payer au-delà de la période de crédit. Les entreprises estiment souvent que, puisqu'elles considèrent le crédit commercial comme une source de financement gratuite, elles peuvent allonger la durée des comptes fournisseurs et qu'il n'y aura aucun préjudice. Il s'agit là d'une hypothèse très dangereuse. La plupart des entreprises ont un calendrier des comptes fournisseurs dans lequel les comptes fournisseurs sont dus à 30 jours, 60 jours, 90 jours et au-delà. Plus

l'échéancier est long, plus il est difficile pour une entreprise de payer ses factures en retard. Si elles s'adressent aux banques pour obtenir un financement, celles-ci exigeront que les dettes soient à jour dans les 60 jours. Si un pourcentage important de ces dettes dépasse ce délai, la banque exigera qu'une partie du produit du prêt soit utilisée pour rendre les dettes courantes. La réponse d'une entreprise à une crise de liquidités consiste souvent à allonger ses dettes. Mais si cela continue, ses fournisseurs vont sans doute réduire la ligne de crédit.

- Le deuxième inconvénient du crédit commercial concerne les entreprises qui accordent cette forme de crédit et enregistrent ainsi des créances. Si elle ne reçoit pas immédiatement de liquidités, l'entreprise qui accorde un crédit commercial peut devoir chercher d'autres sources de financement pour garantir le cycle de production. Plus les clients tardent à payer leurs comptes fournisseurs, qui sont les créances des fournisseurs, plus le manque de liquidités devient critique. Souvent, une entreprise accordant un crédit commercial devra ralentir le paiement de ses propres comptes créditeurs lorsqu'il y a un allongement significatif de l'échéancier de ses comptes débiteurs. Cela peut à son tour mettre en péril la relation de crédit de l'entreprise avec ses fournisseurs.

2. Prêts bancaires à court terme non garantis

Les prêts bancaires sont une autre source vitale de crédit à court terme pour les PME afin de répondre à leurs besoins de financement, en plus du crédit commercial. Souvent, au cours d'une année, les rentrées de fonds ne suffisent pas à répondre aux demandes de sortie de fonds pendant certaines périodes de l'année. Les PME se tournent généralement vers les banques commerciales pour financer leurs besoins en fonds de roulement et en crédits pour la gestion des liquidités à court terme. Cependant, elles n'ont souvent pas accès aux ressources financières dans les montants requis car les banques les évaluent sur la base d'une liste de contrôle comprenant :

- États financiers vérifiés,
- Des propositions de financement réalistes et convaincantes
- Projections financières,
- Risque de crédit ou de défaillance

Comme c'est souvent le cas, les documents financiers et comptables sont rarement en place, et lorsqu'ils sont disponibles, les documents financiers sont généralement considérés comme peu fiables. En outre, les PME ne disposent pas des garanties requises, ont de faibles niveaux de compétences techniques et de gestion, appliquent des technologies de production inadéquates et inefficaces, ont une connaissance limitée de la dynamique du marché et de la concurrence, et génèrent de faibles rendements du capital.

Types de prêts bancaires non garantis :

Les prêts bancaires non garantis prennent généralement la forme d'une ligne de crédit, d'un contrat de crédit renouvelable ou d'un prêt sur transaction.

a. Ligne de crédit

Une limite de crédit fixe généralement un plafond quant au montant qu'une entreprise peut emprunter sans garantie. Elle est généralement fixée pour un an et est soumise non seulement à un assainissement annuel, mais aussi à un examen annuel avant son renouvellement. Cette révision consiste en la vérification du rapport d'audit annuel. La ligne de crédit est établie après que la banque a évalué la solvabilité et les besoins financiers de l'emprunteur.

En général, cette forme de financement est considérée comme une source temporaire qui permet à une entreprise de traverser une période de creux saisonnier en termes d'entrées de trésorerie. Un budget de trésorerie est fréquemment établi pour montrer le schéma estimé des entrées et des sorties de trésorerie au cours de l'année suivante. Il se peut qu'au cours de trois des douze mois, une tendance négative se dessine en matière de flux de trésorerie; cette situation peut être traitée par une ligne de crédit.

La période d'assainissement requise s'étend généralement sur 30 jours dans le courant de l'année. Lorsqu'une entreprise n'est pas en mesure d'assainir sa ligne de crédit, cela indique à la banque qu'une source de financement plus permanente peut être nécessaire.

b. Accord de crédit renouvelable

Contrairement à la ligne de crédit, qui n'implique pas d'engagement juridique de la part de la banque, le contrat de crédit renouvelable est un engagement formel de la banque à prêter jusqu'à un montant déterminé selon les souhaits de l'emprunteur. Il s'agit essentiellement d'une ligne de crédit garantie émise par les banques. Des négociations entre la banque et l'emprunteur détermineront le montant maximum de l'engagement.

Si, par exemple, l'entreprise a emprunté 30 000 USD il y a quatre mois sur un contrat de crédit renouvelable de 50 000 USD, elle peut emprunter le montant restant à tout moment. Pour bénéficier de ce privilège d'avoir une ligne de crédit garantie, l'entreprise doit payer une commission d'engagement sur la partie non utilisée du crédit renouvelable.

c. Prêts de transaction

Certaines PME n'ont pas besoin d'une ligne de crédit ou d'un contrat de crédit renouvelable, mais peuvent avoir besoin de capitaux à court terme pour un usage spécifique. Un bon exemple est lorsqu'une entreprise a besoin de fonds pour terminer, par exemple, la récolte ou couvrir les frais d'expédition.

Une fois que l'entreprise a reçu le paiement des récoltes ou de l'expédition, elle peut rembourser la banque. Les banques examinent chaque demande individuellement. La capacité de l'emprunteur à rembourser le prêt grâce aux flux de trésorerie prévus est très importante dans ce type d'arrangement

3. Financement des stocks

L'inventaire est un autre actif qui a un mérite considérable en tant que garantie pour le financement à court terme. Le prêteur n'avance généralement qu'un pourcentage déterminé par rapport à la valeur nominale de l'inventaire. Cette valeur prêtable est basée sur le type d'inventaire considéré et sur la capacité du prêteur à en disposer en cas de défaillance.

Plus l'inventaire et le marché du produit sont spécialisés, plus le prêteur n'est pas disposé à avancer un pourcentage important de la valeur nominale. Plus l'inventaire est standard et vendable, plus le pourcentage du prêt est élevé. Il est fréquent que les prêteurs prêtent 90% de la valeur nominale lorsqu'ils estiment que l'inventaire est standard et qu'il existe un marché prêt, en dehors de l'organisation marketing de l'emprunteur.

Les prêteurs tiennent généralement compte de facteurs tels que la négociabilité, la périssabilité, la stabilité des prix du marché et la difficulté à liquider les stocks pour déterminer la valeur en pourcentage qu'ils sont prêts à avancer sur un prêt sur stocks.

L'aspect le plus important de l'analyse d'un prêteur est de prouver qu'il y a suffisamment de valeur liquidative dans l'inventaire pour couvrir le prêt et les intérêts courus en cas de défaillance de l'emprunteur.

Prêts sur récépissé d'entrepôt terminal

Dans le cadre d'un autre accord prévoyant l'utilisation des stocks en garantie d'un prêt, les stocks de l'emprunteur sont entreposés dans une société d'entreposage publique, ou terminale. Un récépissé d'entrepôt, qui précise l'inventaire qui s'y trouve, fournit au prêteur une sûreté sur l'inventaire.

Comme les marchandises en stock ne peuvent être libérées qu'avec l'autorisation du prêteur, il peut exercer un contrôle strict sur les entrées et les sorties de stocks. En outre, une police d'assurance qui contient une clause de perte à payer au profit du prêteur est généralement émise.

Le récépissé d'entrepôt peut être sous forme négociable ou non négociable. S'il est négociable, le récépissé peut être transféré d'une partie à l'autre par endossement, mais avant que les marchandises puissent être libérées, le récépissé doit être présenté à l'entrepositaire.

Un récépissé d'entrepôt non négociable est délivré en faveur du prêteur, qui a le droit de propriété sur les marchandises et qui est le seul à pouvoir les libérer. Le régime de récépissé non négociable prévoit que la mainlevée des marchandises doit être autorisée par écrit. La plupart des accords sont de la forme non négociable.

Prêts sur récépissé d'entrepôt de terrain

Avec la forme de collatéralisation connue sous le nom de prêt de récépissé d'entrepôt de terrain, l'inventaire reste sur la propriété de l'emprunteur. Une société d'entreposage de terrain met en place une partie spécifique de la zone de stockage de l'emprunteur dans laquelle se trouve l'inventaire utilisé comme garantie. Souvent, cette zone est physiquement clôturée et seule la société d'entreposage y a accès.

Une fois que la valeur de l'inventaire en garantie est vérifiée par l'entreprise d'entreposage sur le terrain, le prêteur avance les fonds. Cet arrangement est souhaitable lorsqu'il est très coûteux de déplacer l'inventaire dans un autre endroit, entraînant des dépenses importantes, en particulier lorsque l'emprunteur a un taux de rotation des stocks élevé.

Il ne fait aucun doute que le coût de cette forme de financement par garantie est très élevé. Cela est principalement dû au coût de la société d'entreposage, qui agit en tant que tierce partie (à des fins de gestion des garanties) dans cet arrangement.

La preuve de la garantie n'est valable que si la société d'entreposage émet le reçu. Historiquement, il y a eu des preuves indiquant une fraude en termes de validité de l'inventaire effectivement stocké à un endroit particulier.

Un exemple du système de réception des entrepôts est l'Agricultural Commodity Exchange (ACE) au Malawi, qui dispose d'entrepôts dans tout le pays pour permettre aux agriculteurs de stocker les produits agricoles lorsque les prix sont bas et de les vendre plus tard lorsque les prix se sont améliorés. Les fluctuations des prix constituent un défi majeur pour les entreprises agroalimentaires, ce qui entraîne souvent des pertes élevées, mais cette mesure peut atténuer les pertes.

4. Découvert bancaire

Le découvert bancaire est un arrangement temporaire avec la banque qui permet à la PME d'effectuer un découvert sur son compte de dépôt courant auprès de la banque jusqu'à une limite convenue. La facilité de découvert est accordée contre des titres, tels que des billets à ordre, des marchandises en stock ou des titres négociables. Le taux d'intérêt appliqué au découvert et au crédit de caisse est comparativement beaucoup plus élevé que le taux d'intérêt des dépôts et des prêts bancaires.

Le financement à court terme permet aux entreprises horticoles de répondre aux besoins suivants dans le cadre normal de leurs activités commerciales :

- a. **Satisfaction de la demande opérationnelle** - Il s'agit de la satisfaction du besoin en fonds de roulement pour mener à bien les opérations de l'entreprise. Le financement à court terme permet d'acheter des matières premières, de payer la main-d'œuvre, de maintenir les stocks et les réserves de trésorerie.
- b. **Fonctionnement harmonieux de l'entreprise** - Il s'agit de la continuité des opérations de l'entreprise. Le fonds à court terme aide à répondre aux besoins financiers quotidiens de l'entreprise.
- c. **Satisfaction des besoins d'urgence** - Elle implique qu'un financement à court terme est nécessaire pour répondre à tout besoin de fonds urgent ou de secours
- d. **Augmentation de la productivité** - Il s'agit de l'utilisation de fonds à court terme pour améliorer le niveau de production de l'entreprise: utilisation appropriée des fonds pour l'achat de main-d'œuvre, de matériaux ou d'intrants, et de machines peut augmenter la productivité de l'entreprise.
- e. **Allocation efficace des ressources** - Il s'agit de l'utilisation rationnelle des ressources à court terme pour répondre au besoin de fonds de roulement. L'entreprise doit faire un usage judicieux des ressources financières à court terme pour atteindre les objectifs à court terme.

2.2. TYPES DE FINANCEMENT

Les PME mobilisent des ressources financières pour mettre en œuvre des activités commerciales par le biais de financements par fonds propres ou par emprunt.

2.2.1. Financement en fonds propres

Comme expliqué précédemment, les fonds propres sont le financement des propriétaires de l'entreprise et sont permanents en ce sens que la PME ne les remboursera pas à la personne physique ou morale. Le seul recours du fournisseur de fonds propres au cas où il voudrait se défaire de sa participation dans la PME est de vendre sa participation à une autre partie désireuse d'acheter l'entreprise.

Le retour sur investissement pour les investisseurs en capital provient principalement de l'appréciation de leur participation dans la PME. Par exemple, un investisseur en fonds propres qui investit 10 000 USD s'attend à ce que la PME développe son activité dans la mesure où les futurs investisseurs en fonds propres qui cherchent à acheter la PME la trouveront très attrayante et offriront donc des montants nettement plus élevés pour leur participation. En supposant que sur une période de 5 ans, les nouveaux investisseurs en capital évalueront et offriront 25 000 USD pour la participation au capital, le bénéfice réalisé par l'investisseur initial sera de 15 000 USD.

La PME horticole qui cherche à attirer des investisseurs en capitaux devra préparer un prospectus d'entreprise indiquant les perspectives de croissance de l'entreprise. Le prospectus d'investissement doit contenir les éléments suivants :

1. Historique de la PME
2. Les produits et services généraux offerts et les marchés cibles
3. Résultats financiers passés
4. Proposition de stratégie d'affaires et d'investissement
5. Performances financières prévues
6. Quel est le montant du financement nécessaire
7. Comment les PME utiliseront le financement

Avantages

- La PME peut tirer parti de l'expertise du secteur horticole et des relations des fournisseurs de capitaux propres. L'expertise peut porter sur les processus de production, la gestion ou les relations avec le marché pour accroître la rentabilité de la PME.
- Par nature, les capitaux propres sont à long terme et les investisseurs ne s'attendent pas à des remboursements annuels, ce qui signifie que les propriétaires de PME peuvent planifier leurs activités commerciales sans trop se soucier des remboursements qui peuvent créer des problèmes de liquidité.
- Les investisseurs comprennent qu'il faut du temps pour créer une entreprise. Vous obtiendrez l'argent dont vous avez besoin sans la pression de devoir voir votre produit ou votre entreprise prospérer en peu de temps.

Inconvénients

- Perte potentielle de contrôle : Les investisseurs peuvent souhaiter être impliqués dans les décisions de gestion, ce qui peut entraîner des conflits en cas de désaccord sur la manière de gérer les activités de l'entreprise.
- C'est un processus qui prend du temps : Vous devrez fournir des plans d'entreprise et des prévisions détaillés qui démontrent clairement aux investisseurs potentiels que leur investissement dans la PME sera sûr et rentable. Vous devrez également consacrer du temps à rencontrer les actionnaires et à les tenir informés en permanence

Des exemples de fournisseurs de financement par capitaux propres sont présentés à la section 2.1 sous la rubrique «Sources de capitaux propres».

2.2.2. Financement par l'emprunt

Le financement par l'emprunt est en revanche «temporaire», en ce sens que la PME le rembourse aux bailleurs de fonds avec les intérêts. La période de remboursement de la dette varie selon qu'elle est à court ou à long terme et elle est convenue à l'avance lors de l'octroi du financement par l'emprunt à la PME.

Les propriétaires de PME se tournent souvent vers l'endettement pour combler les déficits de financement qui apparaissent en raison de la limitation de leurs propres ressources, ce qui les empêche de financer tous les besoins de l'entreprise. Les PME cherchent donc à obtenir un financement auprès d'institutions financières pour combler le déficit de financement, soit par l'emprunt à long terme pour financer certains actifs à long terme, soit par l'emprunt à court terme pour financer leurs besoins en fonds de roulement. Dans tous les cas, les institutions financières évalueront la solvabilité des PME en demandant les conditions suivantes :

1. États financiers vérifiés pour les trois dernières années, y compris les comptes de gestion ;
2. Plan d'entreprise mettant en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces ;
3. Expérience de l'équipe de direction
4. Projections financières ;
5. Contrôle des coûts ;
6. Risque de crédit ou de défaillance

Remarque : il est plus facile de s'endetter pour obtenir de petites sommes d'argent nécessaires à l'acquisition d'actifs spécifiques, surtout si la PME possède un actif qu'elle peut utiliser comme garantie. Si la dette doit être remboursée même en période difficile, la PME conserve la propriété et le contrôle des opérations commerciales.

a. Les avantages du financement par l'emprunt

Le financement de votre entreprise par l'emprunt présente plusieurs avantages :

- L'établissement de crédit n'a aucun contrôle sur la façon dont vous gérez la PME et n'en est pas propriétaire. Ce n'est qu'en cas de défaillance de la PME que l'établissement de crédit peut faire appel aux tribunaux
- Une fois que vous avez remboursé le prêt, votre relation avec le prêteur prend fin. Cela est d'autant plus important que votre entreprise prend de la valeur
- Les intérêts que vous payez sur le financement par l'emprunt sont déductibles fiscalement en tant que frais professionnels.
- Le paiement mensuel, ainsi que la répartition des paiements, est une dépense connue qui peut être incluse avec précision dans vos modèles de prévision.

b. Inconvénients du financement par l'emprunt

Le financement par l'emprunt de votre entreprise présente certains inconvénients :

- L'ajout d'un paiement de dette à vos dépenses mensuelles suppose que vous aurez toujours les liquidités nécessaires pour faire face à toutes les dépenses de l'entreprise, y compris le paiement de la dette. Pour les petites entreprises ou les PME en phase de démarrage, cela est souvent loin d'être certain.
- Les prêts aux petites entreprises peuvent être considérablement ralentis en période de récession. En période de difficultés économiques, il est plus difficile d'obtenir un financement par l'emprunt, à moins d'être en grande partie qualifié.
- Si une entreprise ne parvient pas à générer suffisamment de liquidités, la nature à coût fixe de la dette peut s'avérer trop lourde. Cette idée de base représente le risque associé au financement par l'emprunt.
- Certaines PME sont considérées comme présentant un risque élevé et, à ce titre, les institutions financières leur facturent un taux d'intérêt relativement élevé en raison du risque perçu

2.2.3. Ratio d'endettement

Le ratio dettes/fonds propres indique la proportion de la dette qui finance les opérations de la PME par rapport aux fonds des propriétaires de la PME. Pour le calculer, les investisseurs ou les prêteurs divisent le total du passif de l'entreprise par ses fonds propres existants. Ces deux chiffres figurent dans le bilan de l'entreprise, dans le cadre de ses états financiers.

$$\text{RATIO D'ENDETTEMENT} = \frac{\text{DETTE À LONG TERME}}{\text{ÉQUITÉ}}$$

Le ratio D/E montre clairement la part du financement de la PME par l'emprunt par rapport à ses fonds propres. Ce ratio indique la capacité de la PME à couvrir ses dettes en cas de ralentissement de l'activité. Les prêteurs préfèrent un ratio D/E faible, qui indique qu'une plus grande partie des ressources de la PME provient des propriétaires, ce qui démontre leur confiance dans leur entreprise.

Si le ratio D/E est élevé, cela indique que la PME a emprunté massivement sur une petite base d'investissement. Une PME dont le ratio D/E est élevé est souvent décrite comme une entreprise «à fort effet de levier», ce qui signifie que les prêteurs prennent un risque plus important que les investisseurs en cas de faillite de l'entreprise parce qu'ils contribuent à une proportion plus élevée du financement total de l'entreprise.

2.3. STRUCTURES DE FINANCEMENT

2.3.1. Banques commerciales

Les banques commerciales sont les principaux fournisseurs de services financiers à court terme aux PME du secteur des fruits et légumes. Le financement des banques commerciales permet principalement de répondre aux besoins en fonds de roulement des PME. Les banques commerciales sont fréquemment utilisées par les PME qui sont engagées dans l'exportation en raison de la diversité de leurs produits financiers qui facilitent le commerce international.

Les principaux produits fournis par les banques commerciales sont les suivants

1. **Produits de prêts agricoles** : Ils financent toutes les activités le long des chaînes de valeur agricoles et sont classés en :
 - a. Prêts à la production
 - b. Prêts à la commercialisation
 - c. Prêts de matériel agricole

2. **Prêts de fonds de roulement / Financement du commerce** : ces produits comprennent les points suivants.
 - Une lettre de crédit (LC) est généralement émise par la banque de la PME à une autre banque (dans un autre pays) pour garantir les paiements pour ou au nom de la PME, que ce soit pour l'importation ou l'exportation. La LC contribue à faciliter l'importation/exportation de fruits et légumes par les PME engagées dans le commerce international.
 - Financement avant expédition : il s'agit d'une facilité de prêt à court terme offerte par la Banque aux PME pour leur permettre d'acheter des matières premières pour le processus de production de biens destinés à la vente sur place/à l'exportation
 - Le financement post-expédition est une facilité de prêt à court terme offerte par la Banque à un importateur pour le règlement des lettres de change arrivant à échéance dans une situation où l'importateur n'a pas mobilisé les ressources financières adéquates pour les régler.

3. **Prêts à terme** : il s'agit de prêts accordés pour une période maximale de 5 ans pour aider à financer des activités clés telles que les actifs à long terme de la PME. Les prêts à terme sont l'instrument le plus largement utilisé car ils peuvent financer un large éventail d'investissements et permettent une grande souplesse dans la conception des modalités de décaissement et de remboursement.

4. **Crédit-bail** : offre l'avantage de réduire, voire d'éliminer, le besoin de garanties supplémentaires et les problèmes liés à la constitution, à la perfection et à l'exécution des sûretés.

5. **Recouvrement et paiement des instruments de crédit :** Dans le monde des affaires moderne, différents types d'instruments de crédit sont utilisés, tels que la lettre de change, les billets à ordre, les chèques, etc. Les banques modernes encaissent et paient différents types d'instruments de crédit en tant que représentant des clients.

2.3.2. Institutions de financement du développement (IFD), institutions multilatérales/bilatérales

Les IFD 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. Dans la plupart des cas, il s'agit d'institutions multilatérales ou bilatérales qui sont généralement créées pour promouvoir une croissance inclusive et qui, en tant que telles, fournissent des crédits sur une période plus longue que les banques commerciales ainsi qu'un soutien technique aux PME. Parmi les exemples de banques de développement, on peut citer la Banque de développement de l'Afrique de l'Est (*East African Development Bank*, EADB), la Banque africaine de développement (BAD), qui ont été créées par les pays d'Afrique de l'Est et les grands pays africains respectivement pour financer d'énormes projets de développement dans la région de l'Afrique de l'Est et sur le continent africain. Voici d'autres exemples :

- Le Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole (Fonds ABC, pour *Agri-business capital*) Initialement parrainé par le FIDA en 2019, le Fonds ABC est un fonds d'investissement privé indépendant géré par Bamboo Capital Fund avec Injaro Investments Limited comme conseiller en investissement. Ce fonds d'impact propose une approche innovante pour attirer les capitaux nécessaires aux zones rurales et aux segments mal desservis des chaînes de valeur de l'entrepreneuriat agricole dans les pays en développement.
- **La FMO** (*Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden*) est une banque de développement néerlandaise structurée comme une institution financière internationale bilatérale du secteur privé qui investit du capital-risque dans des entreprises et des institutions financières des pays en développement et des marchés émergents en Afrique, en Asie, en Amérique latine et en Europe de l'Est. La FMO travaille en étroite collaboration avec des partenaires locaux et des investisseurs commerciaux, tels que des banques et des entreprises internationales.
- **Proparco** (Société promotion participation coopération économique) est le bras financier de l'Agence française de développement (AFD) pour le financement du secteur privé, à travers lequel elle soutient en particulier les microentreprises, les PME et les start-ups, dans les secteurs clés du développement, tels que les infrastructures, la santé et l'agro-industrie.

2.3.3. Institutions de micro-finance (IMF), coopératives et coopératives de crédit

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. Les clients de ces institutions financières sont normalement les petits exploitants agricoles, les fournisseurs d'intrants, les groupes de producteurs, les PME et les négociants en fruits et légumes. Ces institutions financières proposent des microcrédits à court terme d'un montant inférieur à celui des autres institutions financières :

1. **Prêt agricole** : Une facilité de crédit à court terme disponible à la fois pour les individus et les groupes d'entrepreneurs engagés dans des activités agricoles actives le long des chaînes de valeur. Les prêts concernent la production agricole, la transformation agricole et les activités de commercialisation agricole. Les institutions de microfinance exigent normalement que leurs clients soient engagés dans des activités agricoles depuis au moins un an.
2. **Fonds de roulement / Prêt d'entreprise** : Ce prêt est généralement une facilité de crédit à court ou moyen terme spécialement conçue pour aider les PME à financer leurs besoins en fonds de roulement. Les PME utilisent cette facilité pour acquérir des stocks de fruits et légumes destinés à la revente et pour payer une partie de leurs frais de fonctionnement. Ce prêt est généralement accordé aux entrepreneurs qui exploitent leur entreprise depuis au moins six mois.
3. **Prêts de groupe autogérés** : Il s'agit d'une facilité de crédit à court terme pour les groupes d'au moins 5 entrepreneurs actifs qui forment un groupe et s'autogarantissent mutuellement afin d'accéder aux facilités de prêt. Les cinq entrepreneurs sont généralement engagés dans des activités économiques diverses et ne doivent pas nécessairement être engagés dans le secteur des fruits et légumes.

Les institutions de microfinance varient en taille et en portée, depuis les institutions qui servent de nombreux clients dans plusieurs pays jusqu'à celles qui desservent des communautés dans un lieu géographique donné. Voici quelques exemples d'institutions de microfinancement.

- a. **Advans** : est une institution de microfinance de premier plan qui fournit des services financiers comprenant des microcrédits, de l'épargne et des services de conseil qui contribuent à renforcer les entreprises locales, à créer et à maintenir des emplois et à améliorer le niveau de vie des clients afin de favoriser le développement économique et social mené par le secteur privé en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie. Advans opère au Ghana, en République démocratique du Congo, en Côte d'Ivoire, au Nigeria et en Tunisie.
- b. **FINCA International** (*Foundation for International Community Assistance*) C'est l'une des institutions de microfinance pionnières qui opère depuis de nombreuses années avec pour mission de réduire la pauvreté par des solutions durables qui aident les gens à se constituer des actifs, à créer des emplois et à améliorer leur niveau de vie. FINCA est présente dans plusieurs pays d'Afrique, d'Amérique latine, d'Eurasie et du Moyen-Orient.

- c. **Musoni Microfinance Limited** : Musoni est un organisme de microfinance qui fournit ses services par le biais de la technologie mobile au Kenya. Musoni fournit les services de microfinance habituels et cherche à exploiter la technologie en étant sans papier, sans argent et sans données pour offrir la meilleure valeur à sa clientèle.

Figure 7 - Une commerçante typique sur la route qui accède au financement des IMF



2.3.4. Fonds d'investissement/ d'impact

Un fonds d'investissement est une réserve de capitaux à laquelle un certain nombre d'investisseurs individuels contribuent et qui est utilisée pour investir collectivement dans des actions et des obligations.

L'utilisation de fonds d'investissement est une stratégie populaire auprès des investisseurs. Parmi les fonds d'investissement mondiaux les plus populaires, citons USAA Capital Growth Fund, Polaris Global Value Fund et Steward Global Equity Income Fund.

Dans un fonds d'investissement, chaque investisseur possède ses propres actions, mais il n'a aucune influence sur l'endroit où l'argent du fonds est investi. C'est le gestionnaire de l'investissement qui décide quels actifs acheter ou vendre, combien et quand.

Les investisseurs décident d'entrer dans un fonds d'investissement en fonction de l'objectif du fonds - ceux-ci visent généralement une zone géographique ou des secteurs industriels spécifiques. Outre les investisseurs en capital-risque/impact déjà cités, voici quelques autres exemples.

Oikocredit International est un investisseur à impact social et une coopérative mondiale qui est guidée par le principe de donner aux personnes à faible revenu les moyens d'améliorer leurs moyens de subsistance. Oikocredit soutient ses organisations partenaires en Afrique, en Asie et en Amérique latine en leur fournissant des prêts, des prises de participation et en renforçant leurs capacités. Il concentre ses investissements sur l'inclusion financière, l'agriculture et les énergies renouvelables. Oikocredit fournit des crédits aux coopératives commerciales, aux organisations de commerce équitable et aux petites et moyennes entreprises (PME) dans le monde en développement.

I&P (Investisseurs & Partenaires) est un investisseur dédié aux PME africaines. I&P gère et conseille plusieurs fonds et programmes entièrement dédiés aux petites et moyennes entreprises (PME) africaines, qui se distinguent notamment par la taille des entreprises ciblées. I&P offre un continuum d'investissement allant de plusieurs milliers d'euros à 3 millions d'euros.

2.4. CHOISIR LA SOURCE DE FINANCEMENT APPROPRIÉE

Lorsqu'une entreprise a besoin de financement, il devient crucial de choisir le montant et la durée du financement dont elle a besoin. L'entreprise dispose d'un large éventail de sources de financement, telles qu'un prêt ou un découvert bancaire, des fonds propres et du capital-risque, ou un crédit commercial, entre autres. Toutefois, certaines sources de financement conviennent mieux aux besoins de financement à court terme, tandis que d'autres conviennent mieux aux besoins de financement à long terme et certaines conviennent à de petites injections de liquidités, tandis que d'autres conviennent à d'énormes injections de liquidités. Le choix du financement dépendra du fait que la PME souhaite investir dans des actifs à long terme (serres, acquisition de terrains, camions) ou à court terme (achat de fruits et légumes à vendre ou paiement de frais professionnels).

Avant qu'une entreprise ne décide quelle source de financement elle doit choisir, elle doit se poser la question : **Quel montant de financement l'entreprise peut-elle obtenir et investir efficacement ?**

1. Objectifs à long terme

Pour un chef d'entreprise qui démarre une nouvelle entreprise ou une entreprise existante qui a besoin de se développer, il est essentiel que vous réfléchissiez à ce que vous espérez réellement obtenir à la fin. Quel est l'objectif de la création de votre entreprise ou de l'expansion de vos activités ? Où espérez-vous que votre entreprise se situe dans dix ans ? Vingt ans ? En répondant à ces questions, il vous sera plus facile de décider dans quelle mesure votre entreprise sera réellement ancrée financièrement.

2. Taux d'intérêt disponibles

Naturellement, le coût d'opportunité du choix de l'équité plutôt que du financement par l'emprunt sera largement déterminé par le montant que vous devrez effectivement payer pour emprunter de l'argent. Les investisseurs en fonds propres disposeront d'une stratégie de sortie après quelques années allant de 5 à 10 ans et n'auront pas besoin de payer d'intérêts, mais l'entreprise DOIT avoir de très bonnes perspectives de les intéresser. D'autre part, les banques de développement peuvent accorder des dettes à faible taux d'intérêt ou des prêts spécialisés par le biais de subventions gouvernementales, par exemple, dans le secteur agricole, y compris l'horticulture. Afin de vous assurer d'obtenir des devis compétitifs de la part des prêteurs potentiels, il est conseillé de comparer plusieurs options avant de prendre une décision finale. Travailler à améliorer le score de crédit actuel de votre entreprise peut également faire une grande différence.

3. La nécessité d'un contrôle

En acceptant des investisseurs en capital dans la PME, vous renoncez partiellement à la propriété de l'entreprise pendant une période allant jusqu'à la sortie des investisseurs en capital. Afin de s'assurer qu'ils peuvent toujours surenchérir sur toutes les autres parties prenantes, de nombreux propriétaires d'entreprises conserveront 51% de la propriété de l'entreprise tout en vendant les 49% restants. Si le contrôle total ou significatif de votre entreprise est important pour vous, veillez à limiter le montant des capitaux propres que vous finirez par distribuer.

4. Conditions d'emprunt

Comme souligné précédemment, les banques commerciales et autres prêteurs chercheront toujours à obtenir des informations commerciales essentielles pour déterminer le risque de prêt aux PME. Les prêteurs auront besoin de projections financières pour déterminer la capacité future de l'entreprise à rembourser le prêt à partir des futures opérations commerciales. Les projections financières sont basées sur la croissance articulée dans le plan d'affaires, les ventes futures de fruits et légumes, les dépenses mensuelles fixes, entre autres. Ces exigences peuvent souvent être assez rigides, c'est pourquoi votre entreprise doit planifier sa stratégie de financement à l'avance.

5. Structure actuelle de l'entreprise

La structure de votre entreprise est une autre variable qui aura un impact sur le coût d'opportunité de l'emprunt (ou de l'émission de capital). Si votre entreprise est déjà dotée d'une structure formelle de partenariat, par exemple, cela peut compliquer le processus de vente des capitaux propres. En outre, si vous souhaitez obtenir un financement par capitaux propres par des moyens publics, par exemple en vendant des actions sur le marché, vous devrez déclarer officiellement votre entreprise comme étant une société publique. Bien que la structure de votre entreprise puisse (et devrait probablement) être modifiée à l'avenir, il ne fait aucun doute que la structure préexistante aura un impact majeur sur vos décisions de financement à court terme.

6. Conditions de remboursement futures

Si de nombreux prêts aux entreprises sont des prêts simples et forfaitaires à taux d'intérêt fixe, il existe de nombreux prêts dont les conditions de remboursement sont nettement plus compliquées. Par exemple, certains prêts n'exigent aucun remboursement pendant plusieurs années. Dans ce cas, vous devrez calculer à la fois le taux d'intérêt total moyen et la valeur temps de l'argent. Si vous espérez emprunter auprès d'un seul investisseur en capital-risque ou d'un investisseur providentiel, il se peut qu'il vous dicte des conditions supplémentaires que l'on ne trouve pas dans les prêts bancaires traditionnels. Parfois, ces investisseurs proposent un mélange complexe de financement par emprunt et par capitaux propres pour les nouvelles entreprises.

7. Accès aux marchés d'actions

Si vous souhaitez financer votre entreprise par des fonds propres, il est essentiel que vous ayez accès à des personnes réellement intéressées par l'achat. Contrairement à ce que certains entrepreneurs supposent au départ, il n'existe pas de « conseil » facilement disponible de la part des sociétés de capital-risque, prêt à financer de nouvelles entreprises sans examen préalable. Si vous espérez financer par des fonds propres, vous devrez élaborer votre plan d'entreprise de manière significative, rencontrer un large éventail de personnes et être prêt à faire des compromis. Pour certains propriétaires d'entreprises, le temps nécessaire pour y parvenir se justifie par l'absence de dette que seul le financement par fonds propres peut apporter. Pour d'autres, le prêt traditionnel est une option plus attrayante.

2.5. OPTIONS DE FINANCEMENT RECOMMANDÉES

Le tableau ci-dessous met en évidence les activités commerciales envisagées par la PME de négoce de fruits et légumes et la manière dont les propriétaires de la PME doivent prévoir de financer ces activités.

ACQUISITION DE BIENS OU ACTIVITÉ COMMERCIALE	FINANCEMENT RECOMMANDÉ
1. Installations de refroidissement et de stockage	a. Fonds personnels des propriétaires b. Financement par capitaux propres c. Prêt à terme
2. Facilités de transport vers le marché	a. Financement par capitaux propres b. Prêt à terme c. Actifs Financement/Crédit-bail
3. Fournitures et emballages	a. Crédit commercial b. Prêts de fonds de roulement
4. Construction ou achat de terrain, serre, camions	a. Financement par capitaux propres b. Prêt à terme c. Baux
5. Achats de fruits et légumes pour le commerce	a. Crédit commercial b. Prêts de fonds de roulement
6. Entretien des actifs de l'entreprise	a. Prêts de fonds de roulement
7. Exportation de fruits et légumes	a. Prêts de pré-expédition b. Location d'actifs pour les camions frigorifiques, etc.
8. Vente et distribution	a. Prêts de fonds de roulement b. Immobilisations crédit-bail pour les camions, etc.
9. Loyer des locaux commerciaux/Étalage de marché	a. Fonds personnels des propriétaires b. Prêts de fonds de roulement



Chapitre 3

L'impact des options de financement sur les états financiers

3.1. États financiers	56
3.2. Interprétation et analyse des états financiers	66
3.3. L'impact des options de financement sur les états financiers	75
3.4. Coût du financement	77

3.1. ÉTATS FINANCIERS

3.1.1. Définition

Les états financiers représentent un enregistrement formel des activités financières de la PME. Au cours de la mise en œuvre des activités commerciales, la PME effectue des transactions financières qui consistent à effectuer des paiements pour régler ses factures et à recevoir des liquidités provenant, entre autres, de la vente de fruits et légumes. Les états financiers sont donc les rapports qui quantifient les résultats de toutes les transactions et les résumant pour mettre en évidence les performances financières, la solidité financière et la liquidité de la PME.

3.1.2. Caractéristiques des états financiers

La majorité des décisions d'entreprise ont des implications financières et la situation financière de la PME influe sur ces décisions. Il est donc essentiel que les états financiers présentent les caractéristiques suivantes :

- a. **Pertinence** : Toutes les transactions effectuées par la PME dans le cadre de ses activités commerciales habituelles doivent être incluses et divulguées dans les états financiers. Les états financiers doivent pouvoir répondre à tous les besoins des parties prenantes et aux exigences en matière d'information. Les informations inutiles et confuses doivent être évitées et toutes celles qui sont pertinentes et importantes doivent être signalées. Par exemple, les transactions effectuées par les propriétaires d'entreprises qui n'ont pas trait aux activités de la PME sont des transactions personnelles qui ne doivent pas être incluses dans les états financiers de la PME.
- b. **Précision** : Ils doivent transmettre des informations complètes et précises sur les performances, la situation, les progrès et les perspectives de la PME. Les PME doivent uniquement communiquer la valeur financière exacte des transactions sans surestimer ou comprendre la valeur financière des transactions. Par exemple, si la PME vend des fruits et légumes à un de ses clients pour 10000 USD, elle doit divulguer la valeur réelle des ventes et ne pas déclarer un montant inférieur dans les registres commerciaux. Il est également important que ceux qui préparent et présentent les états financiers ne laissent pas leurs préjugés personnels déformer les faits.
- c. **Comparabilité** : Ils doivent être facilement comparables avec les déclarations précédentes ou avec celles de préoccupations ou d'industries similaires. La comparabilité augmente l'utilité des états financiers et permet d'évaluer la performance de l'entreprise sur une période plus longue. Les utilisateurs des états financiers de la PME devront déterminer si celle-ci se développe au fil des ans et, à ce titre, il est important de comparer les états financiers sur les périodes choisies. Par exemple, si la PME acquiert plus de terres et augmente la production et les ventes de fruits et légumes, entraînant une augmentation significative de son revenu annuel de 100000 USD à 200000 USD, les rapports financiers doivent mentionner l'acquisition et attribuer le doublement du revenu

à l'augmentation de la capacité due à l'acquisition des terres. Si l'acquisition n'est pas divulguée, les utilisateurs des états financiers penseront que la croissance des revenus est entièrement attribuable à l'augmentation de la production des terres précédentes.

- d. **En temps voulu** : Les états financiers doivent être préparés et présentés au bon moment. Cela se fait généralement environ trois mois après la fin de l'exercice financier. Un retard excessif dans leur préparation réduira l'importance et l'utilité de ces états. Les états financiers éclairent les décisions et tout retard entraînera des décisions de mauvaise qualité en raison du manque d'informations financières adéquates, ce qui sera coûteux pour la PME.
- e. **La compréhensibilité** : Les états financiers doivent être généralement acceptés et compris par tous les utilisateurs. Cela ne peut être réalisé qu'en appliquant certains « principes comptables généralement admis » lors de leur préparation. Cela contribue à créer une uniformité dans les états financiers.
- f. **L'objectivité** : Les états financiers ne doivent pas être affectés par des incohérences résultant du jugement personnel et des choix de procédure exercés par les comptables/teneurs de livres.
- g. **Les états financiers doivent être conformes aux exigences légales, le cas échéant, en ce qui concerne la forme, le contenu, les informations à fournir et les méthodes.**

3.1.3. Importance des états financiers

L'importance des états financiers réside dans leur utilité pour satisfaire les intérêts variés de différentes catégories de parties telles que la direction, les créanciers, le public, les institutions financières, etc.

a. À la direction

L'équipe de gestion a besoin d'informations financières à jour, précises et systématiques pour remplir son rôle de gérance. Les états financiers aident la direction à comprendre la situation, les progrès et les perspectives de la PME, qui peut ainsi comparer ses performances avec celles de ses pairs.

En fournissant à la direction les causes des résultats des entreprises, elle leur permet de formuler des politiques et des lignes de conduite appropriées pour l'avenir. La direction communique, par le biais de ces états financiers, leurs performances aux différentes parties et justifie leurs activités et donc leur existence.

Une analyse comparative des états financiers révèle l'évolution de la situation et de la progression de l'entreprise et permet à la direction d'apporter les modifications appropriées aux politiques afin d'éviter des situations défavorables.

b. Aux propriétaires d'entreprises

Dans la plupart des entreprises, la gestion est séparée de la propriété. Les propriétaires ne participent pas directement aux activités quotidiennes de l'entreprise. Toutefois, les résultats de ces activités doivent être communiqués aux propriétaires lors de l'assemblée générale annuelle sous la forme d'états financiers. Ces états financiers permettent aux propriétaires de connaître l'efficacité et l'efficience de la gestion, ainsi que la capacité de gain et la solidité financière de l'entreprise.

En analysant les états financiers, le futur propriétaire de l'entreprise pourrait déterminer la capacité de gain, la situation actuelle et les perspectives futures de l'entreprise et décider de faire ses investissements dans cette entreprise.

c. Aux prêteurs/créanciers

Les états financiers constituent un guide utile pour les fournisseurs actuels et futurs et les prêteurs probables d'une entreprise. C'est grâce à un examen critique des états financiers que ces groupes peuvent connaître la liquidité, la rentabilité et la solvabilité à long terme d'une entreprise.

d. Aux employés

Les employés ont droit à une prime en fonction de l'importance du bénéfice tel qu'il ressort du compte de résultat vérifié. Ainsi, le compte de profits et pertes devient très important pour les travailleurs. Lors des négociations salariales, l'importance des bénéfices et la rentabilité atteinte sont également très importantes.

e. Au public

Les entreprises sont des entités sociales. Divers groupes de la société, bien que n'ayant pas de lien direct avec les entreprises, sont intéressés par la connaissance de la situation, des progrès et des perspectives d'une entreprise commerciale.

Ainsi, les états financiers intéressent les analystes financiers, les juristes, les associations professionnelles, les syndicats, la presse financière, les chercheurs et les enseignants, etc. Ce n'est que par le biais de ces états financiers publiés que ces personnes peuvent analyser, juger et commenter l'entreprise commerciale.

f. À l'économie nationale

L'essor et la croissance du secteur des entreprises influencent largement le progrès économique d'un pays. Des directions d'entreprises peu scrupuleuses et frauduleuses brisent la confiance du public dans les entreprises, qui est essentielle au progrès économique, et retardent la croissance économique du pays.

Les états financiers viennent au secours du public en lui fournissant des informations qui lui permettent d'examiner et d'évaluer la valeur réelle de l'entreprise et d'éviter d'être trompé par des personnes peu scrupuleuses.

La loi s'efforce d'élever le niveau de moralité des affaires en obligeant les sociétés à établir des états financiers sous une forme claire et systématique et à divulguer les informations importantes. Cela a renforcé la confiance du public dans les états

financiers des entreprises. Les états financiers sont également essentiels pour les différents organismes de réglementation tels que les autorités fiscales, le registre des sociétés, etc. Ils peuvent juger si la réglementation est strictement respectée et aussi si elle produit l'effet souhaité ou non, en évaluant les états financiers.

3.1.4. Limitations des états financiers

La plupart des limitations sont principalement dues à l'effet cumulatif des faits enregistrés, des conventions comptables et du jugement personnel sur les états financiers. À moins qu'elles ne soient préparées spécialement, elles ne reflètent pas la situation économique actuelle des entreprises. En tant que tels, les états financiers présentent un certain nombre de limites.

- a. **Les informations qualitatives sont ignorées:** Les états financiers ne présentent que les éléments d'information quantitatifs qui sont exprimés en termes monétaires. Mais un certain nombre de facteurs qualitatifs, tels que la réputation et le prestige de la direction auprès du public, les relations cordiales et l'efficacité des travailleurs, la satisfaction des clients, la force concurrentielle, etc. qui ne peuvent être exprimés en termes monétaires, ne sont pas représentés par les états financiers. Toutefois, ces facteurs sont essentiels pour comprendre la situation financière réelle et les résultats d'exploitation de l'entreprise. Par exemple, les compétences, l'expérience des travailleurs de la PME d'horticulture ne peuvent être quantifiées, et pourtant ce sont les capacités qui permettent à la PME de cultiver des fruits et légumes de bonne qualité et d'y gagner des revenus importants.
- b. **Les états financiers présentent principalement des informations historiques:** Comme les états financiers sont établis sur la base des coûts historiques, ils ne tiennent pas compte de facteurs tels que la diminution de la valeur de l'argent ou l'augmentation des changements de niveau des prix. Comme ces états ne traitent que des données passées, ils ne sont guère utiles pour la prise de décision.
- c. **Les états financiers sont basés sur des concepts et des conventions comptables:** Les concepts et conventions comptables utilisés dans la préparation des états financiers les rendent irréalistes. Par exemple, le compte de résultat préparé sur la base de la convention du conservatisme ne révèle pas le revenu réel, car il inclut les pertes probables et ignore le revenu probable. De même, la valeur des actifs immobilisés est indiquée dans le bilan selon le principe de la continuité de l'exploitation. Cela signifie que la valeur de l'actif représente rarement le montant des liquidités, qui seraient réalisées lors de la liquidation.
- d. **Le jugement personnel influence les états financiers:** De nombreux éléments des états financiers sont laissés à l'appréciation personnelle du comptable. Par exemple, la méthode d'évaluation des stocks, la méthode d'amortissement, le traitement des dépenses de recettes différées, etc. dépendent du jugement personnel du comptable.

3.1.5. Composantes des états financiers

3.1.5.1. État de la situation financière (bilan)

L'état de la situation financière, également appelé bilan, présente la situation financière de la PME à une date donnée. Il donne un aperçu de l'actif, du passif et des capitaux propres d'une entreprise à la fin de la période de référence. Vous trouverez ci-dessous les éléments d'un bilan.

1. **Actif**: Il s'agit des ressources détenues et contrôlées par la PME, dont elle tirera une valeur économique. Cela signifie que la PME vendra les actifs ou les utilisera pour cultiver et vendre les légumes, ce qui lui permettra de tirer des revenus de l'utilisation des actifs. Les actifs de la PME d'horticulture comprennent les terres agricoles, les plantations, les bâtiments agricoles, les liquidités, les stocks/récoltes et les machines agricoles, etc. Il comprend également des choses auxquelles on ne peut toucher mais qui existent néanmoins et ont une valeur, comme les marques et les brevets.
2. **Passif**: Il s'agit des obligations de la PME de payer des tiers. Il peut s'agir de toutes sortes d'obligations, comme l'argent emprunté à une banque pour installer une pépinière de légumes, le loyer pour l'utilisation d'un terrain et d'un bâtiment, l'argent dû aux fournisseurs de matières premières, les dépenses salariales de ses employés, les coûts de nettoyage de l'environnement ou les impôts dus au gouvernement. Les passifs comprennent également les obligations de fournir des biens ou des services aux clients à l'avenir.
3. **L'équité**: C'est ce que l'entreprise doit à ses propriétaires. Il s'agit du montant du capital qui reste dans l'entreprise après que ses actifs ont été utilisés pour payer ses dettes. Les capitaux propres représentent donc la différence entre l'actif et le passif.

L'ÉQUATION DU BILAN EST LA SUIVANTE

$$\text{ACTIF (A)} = \text{PASSIF (P)} + \text{CAPITAUX PROPRES (CP)}$$

Tableau 3 - Bilan

XYZ ENTREPRISE D'HORTICULTURE LIMITÉE		
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2019		
	AU 31 DECEMBRE	
	2019	2018
	USD	USD
ACTIFS NON COURANTS		
Immobilisations corporelles	159 880	181 895
Immobilisations incorporelles	131	131
	<u>160 011</u>	<u>182 026</u>
ACTIFS COURANTS		
Inventaires	15 743	28 375
Clients et autres débiteurs	33 300	21 190
Trésorerie et équivalents de trésorerie	53 828	49 436
	<u>102 871</u>	<u>99 001</u>
ACTIFS TOTAUX	<u><u>262 882</u></u>	<u><u>281 027</u></u>
ÉQUITÉ		
Partage du capital	5 000	5 000
Bénéfices non répartis	148 813	135 554
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société	<u>153 813</u>	<u>140 554</u>
PASSIFS NON COURANTS		
Prêt à long terme	44 610	63 302
Taxe différée	4 000	9 000
	<u>48 610</u>	<u>72 302</u>
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et autres créditeurs	43 845	48 247
Prêt d'exploitation	15 392	18 702
Intérêt accru	1 222	1 222
	<u>60 459</u>	<u>68 171</u>
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	<u><u>262 882</u></u>	<u><u>281 027</u></u>



3.1.5.2. Déclaration de revenus

Un compte de résultat est un rapport qui indique le montant des recettes de la PME sur une période donnée, généralement pour une année. Un compte de résultat indique également les coûts et les dépenses. La ligne inférieure de l'état indique généralement les bénéfices nets ou les pertes de la PME. Elle indique combien la PME a gagné ou perdu au cours de la période. Elle indique également la rentabilité de l'entreprise sur une période donnée. Le compte de résultat se compose des deux éléments suivants :

1. **Les revenus** : c'est le montant total des revenus générés par la vente de biens ou de services liés aux activités principales de l'entreprise. Les recettes sont souvent appelées « ligne supérieure » parce qu'elles figurent en tête du compte de résultat. Le chiffre d'affaires est le revenu que l'entreprise génère avant déduction de toute dépense. Par conséquent, lorsqu'une entreprise enregistre une « croissance du chiffre d'affaires », elle connaît une augmentation de ses ventes ou de ses revenus bruts. Selon le principe de la reconnaissance des revenus dans la comptabilité, les revenus sont enregistrés lorsque les avantages et les risques de la propriété ont été transférés du vendeur à l'acheteur, ou lorsque la prestation de services a été achevée.
2. **Les dépenses** : ce sont les frais engagés par l'entreprise sur une période donnée. Ils sont divisés en 3 catégories :
 - a. les frais d'administration, qui comprennent les salaires et traitements, l'impression et la papeterie, les frais juridiques et professionnels,
 - b. les frais de vente et de distribution, qui comprennent les frais de transport, d'entreposage, etc.,
 - c. les autres frais d'exploitation, qui comprennent les amortissements, les loyers, les assurances, etc.

Le résultat net est obtenu en déduisant les dépenses des recettes.

Tableau 4 - Compte de résultat

XYZ ENTREPRISE D'HORTICULTURE LIMITÉE		
ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019		
	2019 USD	2018 USD
REVENUS		
Fruits	76 400	42 535
Noix	42 000	31 675
Légumes	13 200	9 955
Pépinière	8 400	6 335
Revenus totaux	140 000	90 500
Coût de vente	(58 000)	(39 000)
Bénéfice brut	82 000	51 500
Autres produits d'exploitation	14 000	22 000
FRAIS DE VENTE ET DE DISTRIBUTION		
Transport	5 430	4 771
Enchères	479	400
Dépot	1 060	920
Catalogues	40	90
	7 009	6 181
DÉPENSES ADMINISTRATIVES		
Traitements et salaires	23 706	17 566
Frais de fonctionnement du véhicule	297	335
Honoraires juridiques et professionnels	126	550
Frais d'intérêts	2 027	2 795
Abonnements	133	129
Frais bancaires	254	260
	26 543	21 635
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION		
Assurance	4 921	3 844
Frais de location sur les contrats de location simple	8 500	8 500
Dépréciation	3 040	1 580
Amortissement des loyers prépayés	1 280	1 280
	17 741	15 204
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	44 707	30 480
Taxes	12 812	11 844
Profits nets	31 895	18 636
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'ANNÉE	31 895	18 636



3.1.5.3. État des flux de trésorerie

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. Le tableau des flux de trésorerie présente l'évolution des liquidités et des soldes bancaires sur une période donnée. Le mouvement des flux de trésorerie est classé dans les segments suivants :

1. **Activités opérationnelles** : elles représentent le flux de trésorerie provenant des activités primaires d'une entreprise. Les activités d'exploitation figurant dans l'état des flux de trésorerie (EFT) comprennent toutes les sources et utilisations des liquidités provenant de la gestion de l'entreprise et de la vente de ses produits ou services. Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation comprennent toutes les modifications apportées aux comptes débiteurs, à l'amortissement, aux stocks et aux comptes créditeurs. Ces transactions comprennent également les salaires, les paiements d'impôts sur le revenu, les paiements d'intérêts et les recettes en espèces provenant de la vente d'un produit ou d'un service.
2. **Activités d'investissement** : elles représentent les flux de trésorerie provenant de l'achat et de la vente d'actifs autres que les stocks (par exemple, l'achat d'un terrain de l'entreprise), y compris toutes les sources et utilisations des liquidités provenant des investissements d'une entreprise dans l'avenir à long terme de l'entreprise. L'achat ou la vente d'un actif, les prêts accordés aux vendeurs ou reçus des clients ou tout paiement lié à une fusion ou à une acquisition sont inclus dans cette catégorie.
3. **Activités de financement** : elles représentent les flux de trésorerie générés ou dépensés pour la mobilisation et le remboursement du capital social et de la dette, ainsi que le paiement des intérêts et des dividendes. Incluez les sources de liquidités provenant des investisseurs ou des banques, ainsi que l'utilisation des liquidités versées aux actionnaires. Les activités de financement comprennent l'émission de titres de créance, l'émission d'actions, les rachats d'actions, les prêts, les dividendes versés et les remboursements de la dette.

Tableau 5 - Tableau des flux de trésorerie

XYZ ENTREPRISE D'HORTICULTURE LIMITÉE		
TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019		
	2019	2018
	USD	USD
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Bénéfice avant impôt	44 707	30 480
Ajustements pour		
Amortissement des immobilisations corporelles	19 798	11 865
Amortissement des loyers de location simple prépayés	306	306
Intérêts payés	2 000	(1 500)
Modifications du fonds de roulement		
• Clients et autres débiteurs	(12 110)	46 975
• Inventaires	12 632	(19 796)
• Fournisseurs et autres créditeurs	(4 402)	2 911
Trésorerie des opérations	58 931	71 241
Impôt payé	(2 876)	(18 348)
Trésorerie nette d'exploitation	<u>56 055</u>	<u>52 893</u>
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Paiement en espèces pour l'achat d'immobilisations corporelles	(15 910)	(32 250)
Trésorerie nette utilisée dans les activités d'investissement	<u>(15 910)</u>	<u>(32 250)</u>
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Produit des emprunts	(22 002)	80 000
Trésorerie nette provenant/utilisée dans les activités de financement	<u>(22 002)</u>	<u>80 000</u>
Augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	<u>18 143</u>	<u>100 643</u>
MOUVEMENT EN ESPÈCES ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		
En début d'année	49 436	117 493
Effet des changements de taux de change	(13 758)	(168 700)
Augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	<u>18 143</u>	<u>100 643</u>
EN FIN D'ANNÉE	<u>53 828</u>	<u>49 436</u>



3.2. INTERPRÉTATION ET ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS

3.2.1. Objectifs financiers

Les états financiers contiennent de nombreuses informations nécessaires à la gestion prudente des ressources financières. Ces informations n'apparaissent toutefois pas dans les états financiers et font donc l'objet d'une analyse approfondie par les gestionnaires financiers au moyen de méthodes d'analyse financière, qui comprennent l'analyse des ratios, l'analyse des flux de fonds et l'analyse des flux de trésorerie. En entreprenant les opérations quotidiennes, les entreprises cherchent à atteindre les objectifs financiers suivants :

- a. **Rentabilité** : c'est l'objectif premier de toute entreprise commerciale. Elle mesure le succès de l'entreprise à générer des revenus et à obtenir un rendement net de ses activités. Le bénéfice est une mesure importante de la performance, et l'incapacité à atteindre la rentabilité entraîne la fermeture de l'entreprise en raison de l'impossibilité de couvrir les coûts d'exploitation. Une entreprise très rentable a la capacité de poursuivre ses activités dans un avenir prévisible et est en mesure de récompenser ses propriétaires par un retour sur investissement important. L'augmentation de la rentabilité est l'une des tâches les plus importantes des chefs d'entreprise. Les dirigeants recherchent constamment différents moyens d'accroître la rentabilité.
- b. **Liquidité** : désigne la capacité de l'entreprise à satisfaire ses besoins à court terme avec des actifs liquides. Les besoins à court terme de l'entreprise comprennent le règlement de ses créanciers, ce qui peut nécessiter la conversion d'actifs à court terme en espèces pour régler ces obligations.
- c. **Solvabilité** : désigne la capacité de l'entreprise à faire face à la charge totale de sa dette, qui comprend à la fois les dettes à court et à long terme. Les créanciers utilisent souvent des indicateurs de solvabilité pour évaluer la mesure dans laquelle l'entreprise peut faire face à ses dettes totales à partir de ses actifs et de son capital en cas de liquidation.
- d. **Efficacité** : désigne l'intensité avec laquelle l'entreprise utilise ses actifs pour générer des revenus tout en minimisant le gaspillage des ressources. Elle évalue si l'entreprise équilibre de manière appropriée ses investissements dans les actifs à court et à long termes sans investir avec prudence dans les actifs à long et à court termes. Investir trop ou trop peu dans l'un ou l'autre de ces éléments entraîne une perte d'opportunités de génération de revenus pour l'entreprise, car trop de fonds sont immobilisés dans des actifs non générateurs de revenus, ce qui entraîne une baisse de rentabilité et de durabilité.

Les entreprises évaluent les performances financières et le degré de réalisation des objectifs financiers par l'analyse de certains ratios.

3.2.2. Principaux ratios de performance

Un ratio est un critère statistique permettant de comparer ou de mesurer les relations entre deux ou plusieurs chiffres. Le terme de ratio comptable est utilisé pour décrire la relation significative entre les chiffres figurant dans un état de la situation financière et un état du résultat global. Les ratios comptables montrent donc la relation entre les données comptables. Les ratios utilisés dans l'analyse et l'interprétation des états financiers sont classés comme suit :

a. Ratios de rentabilité

Ces ratios mesurent l'efficacité de la gestion dans l'emploi des ressources de l'entreprise pour réaliser des bénéfices. Ces ratios indiquent le succès ou l'échec d'une entreprise pour une période donnée. Les ratios de rentabilité comprennent les éléments suivants :

- Ratio de bénéfice net,
- ratio de bénéfice brut,
- ratio d'exploitation,
- ratio de dépenses,
- ratio prix/bénéfices,
- ratio de distribution des dividendes,
- rendement de l'investissement / rendement des capitaux propres.

Ces ratios sont calculés à partir de l'état du résultat global.

i. Ratio de la marge brute (RMB)

Le RMB est le rapport entre les bénéfices bruts et les ventes nettes, exprimé en pourcentage. Il exprime la relation entre les bénéfices bruts et les ventes. Le ratio de la marge brute des états financiers présentés précédemment est indiqué ci-dessous.

$$\text{RMB} = \text{MARGE BRUTE} / \text{VENTES NETTES} \%$$

	2019	2018
RATIO DE MARGE BRUTE =	$\frac{82\,000 \times 100}{140\,000}$	$\frac{51\,500 \times 100}{90\,500}$
	59%	57%

On constate une amélioration des performances économiques de l'entreprise puisque le RMB est passé de 57% en 2018 à 59% en 2019.

Importance/ interprétation du ratio de marge brute

- La marge brute indique dans quelle mesure le prix de vente des biens par unité peut être réduit sans entraîner de pertes d'exploitation
- Elle reflète l'efficacité avec laquelle la firme fabrique ses produits

ii. Ratio de profit net (RPN)

Le RPN est le rapport entre le bénéfice net (après impôts) et le chiffre d'affaires net. Il indique le bénéfice restant après que tous les coûts de production, d'administration et de financement ont été déduits des ventes et que les impôts sur le revenu ont été comptabilisés. Il est exprimé en pourcentage.

$$\text{RPN} = \text{BÉNÉFICE NET} / \text{VENTES NETTES} \%$$

	2019	2018
RATIO DU BÉNÉFICE NET =	$\frac{31\,895 \times 100}{140\,000}$	$\frac{18\,636 \times 100}{90\,500}$
	23%	21%

On constate une amélioration des performances de l'entreprise puisque le RPN est passé de 21 % en 2018 à 23 % en 2019. Cela est principalement dû à une augmentation proportionnelle directe des dépenses et des ventes/recettes.

Importance/ interprétation du ratio de bénéfice net

Le RPN est utilisé pour mesurer la rentabilité globale et est donc très utile aux propriétaires. Le ratio est très utile car si le bénéfice net n'est pas suffisant, l'entreprise ne pourra pas obtenir un rendement satisfaisant de ses investissements.

b. Ratios de liquidité

Ils mesurent l'adéquation des actifs courants et liquides et permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme (obligations financières au jour le jour à leur échéance). La capacité d'une entreprise à payer ses dettes à court terme est souvent appelée position de solvabilité à court terme ou position de liquidité de l'entreprise. Les ratios de liquidité comprennent : Le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité immédiate ou le ratio de liquidité relative.

i. Rapport actuel

Le ratio courant est un ratio financier qui montre la proportion de l'actif à court terme d'une entreprise par rapport à son passif à court terme. Le ratio courant est classé comme un ratio de liquidité et un ratio courant plus élevé est meilleur qu'un ratio plus faible. Cependant, la liquidité d'une entreprise dépend de la conversion des actifs à court terme en liquidités à temps pour payer ses obligations.

$$\text{RATIO COURANT} = \text{ACTIF COURANT} / \text{PASSIF COURANT}$$

Les chiffres sont tirés des données financières ci-dessus :

	2019	2018
RATIO ACTUEL =	$\frac{102\,871}{60\,459}$	$\frac{99\,001}{68\,171}$
	1,7 fois	1,5 fois

La position de liquidité de la PME s'est améliorée au cours de cette période de deux ans. Le ratio s'est amélioré, passant de 1,5 en 2018 à 1,7 en 2019. Cela montre que l'entreprise est capable de faire face à ses obligations quotidiennes. Un ratio actuel de 1,2 est toujours recommandé comme une bonne situation de trésorerie.

Importance/ interprétation du ratio actuel

- Ce ratio est une mesure générale et rapide de la liquidité d'une entreprise. Il représente la marge de sécurité ou le coussin de sécurité dont disposent les créanciers. C'est un indice de la stabilité financière de l'entreprise. C'est également un indice de la solvabilité technique et un indice de la solidité du fonds de roulement.
- Un ratio relativement élevé indique que l'entreprise est solide et a la capacité de payer ses obligations courantes à temps et à leur échéance. En revanche, un ratio courant relativement faible indique que les liquidités d'une entreprise n'est pas bonne et que l'entreprise ne sera pas en mesure de payer ses obligations courantes à temps sans rencontrer de difficultés.

ii. Rapport de liquidité/test de liquidité relative

Il s'agit du rapport entre les actifs liquides et les passifs à court terme. La véritable liquidité est la capacité de l'entreprise à payer ses obligations à court terme au fur et à mesure qu'elles deviennent exigibles. Pour effectuer l'analyse, nous pondérons les actifs liquides à court terme de l'entreprise par rapport aux passifs à court terme, ce qui donne le ratio qui met en évidence la liquidité de l'entreprise.

$$\text{RAPPORT DE LIQUIDITÉ} = \frac{\text{(ACTIF COURANT - INVENTAIRE)}}{\text{PASSIF COURANT}}$$

	2019	2018
RAPPORT DE LIQUIDITÉ =	$\frac{(102\,871 - 15\,743)}{60\,459}$	$\frac{(99\,001 - 28\,375)}{68\,171}$
	1,5	1,04

La position de liquidité de la société s'est améliorée au cours de cette période de deux ans. Le ratio s'est amélioré, passant de 1,04 en 2018 à 1,5 en 2019. Cela montre que l'entreprise est capable de faire face à ses obligations quotidiennes.

Importance/ interprétation du rapport de liquidité

Le ratio «rapport de liquidité/test de liquidité relative» est très utile pour mesurer la position de liquidité d'une entreprise. Il mesure la capacité de l'entreprise à s'acquitter immédiatement de ses obligations courantes et constitue un test de liquidité plus rigoureux que le ratio courant car il élimine les stocks et les paiements anticipés dans le cadre des actifs courants.

c. Ratios d'activité/ratio d'efficacité

Les ratios d'activité indiquent la fréquence à laquelle les actifs sont convertis en espèces ou vendus et sont donc fréquemment utilisés en conjonction avec les ratios de liquidité pour une analyse approfondie de la liquidité. Ces ratios aident les gestionnaires à déterminer l'efficacité de la gestion dans la gestion des ressources. Ces ratios comprennent :

- Ratio de rotation des stocks,
- Ratio de rotation des créances,
- Délai moyen de recouvrement,
- Ratio de rotation des comptes créditeurs,
- Ratio de rotation des actifs,
- Ratio de rotation du fonds de roulement,
- Ratio de rotation des immobilisations.

i. Ratio de rotation des stocks (RRS)

Chaque entreprise doit maintenir un certain niveau de stock de produits finis afin de pouvoir répondre aux besoins de l'entreprise. Le niveau des stocks ne doit être ni trop élevé ni trop bas. Un stock élevé signifie des coûts de possession élevés et un risque élevé de voir le stock devenir obsolète, tandis qu'un stock trop faible peut signifier la perte d'opportunités commerciales. Il est donc essentiel de maintenir un stock suffisant dans l'entreprise.

**RATIO DE ROTATION DES STOCKS =
COÛT DES BIENS VENDUS / STOCK MOYEN**

	2019	2018
RATIO DE ROTATION DES STOCKS =	$\frac{58\,000}{15\,743}$	$\frac{39\,000}{28\,375}$
	3,69 fois	1,38 fois

Le RRS s'améliore légèrement, passant de 1,38 en 2018 à 3,69 en 2019. Plus la rotation des stocks est élevée, mieux c'est, car une rotation élevée signifie généralement qu'une entreprise vend des biens très rapidement et que la demande pour son produit existe.

Signification/interprétation du ratio de rotation des stocks

Le taux de rotation des stocks mesure la vitesse de conversion des stocks en ventes. Une vitesse de rotation élevée indique une gestion efficace des stocks car ceux-ci sont plus souvent vendus, ce qui signifie qu'il faut moins d'argent pour les financer. Un faible taux de rotation des stocks, en revanche, indique une gestion inefficace des stocks.

ii. Ratio de rotation des débiteurs

Le ratio de rotation des débiteurs, également appelé ratio de rotation des créances, indique la rapidité avec laquelle les ventes à crédit sont converties en argent liquide. Ce ratio mesure l'efficacité d'une entreprise dans la gestion et le recouvrement des crédits accordés aux clients.

**RATIO DE ROTATION DES DÉBITEURS =
VENTES NETTES À CRÉDIT / MOYENNE DES DÉBITEURS COMMERCIAUX**

	2019	2018
RATIO DE ROTATION DES DÉBITEURS =	$\frac{140\,000}{33\,300}$	$\frac{90\,500}{21\,190}$
	4,21	4,20

La gestion des créances commerciales était meilleure en 2019 qu'en 2018.

Étant donné que le ratio de rotation des créances mesure la capacité d'une entreprise à recouvrer efficacement ses créances, il est logique qu'un ratio plus élevé soit plus favorable. Un ratio plus élevé signifie que les entreprises recouvrent leurs créances plus fréquemment tout au long de l'année.

Signification/interprétation du ratio de rotation des débiteurs

Le ratio de rotation des créances ou ratio des débiteurs indique le nombre de fois que les débiteurs sont déboutés au fil des ans. Plus la valeur du chiffre d'affaires des débiteurs est élevée, plus la gestion des débiteurs est efficace ou plus les débiteurs sont facilement convertibles. De même, un ratio de rotation des débiteurs faible implique une gestion inefficace des débiteurs ou des débiteurs moins riches. Il s'agit d'une mesure fiable de la durée des flux de trésorerie provenant des ventes à crédit.

Le chiffre d'affaires des comptes clients est également une indication de la qualité des ventes à crédit et des créances. Une entreprise ayant un ratio plus élevé montre que les ventes à crédit ont plus de chances d'être recouvrées qu'une entreprise ayant un ratio plus faible.

d. Ratios de solvabilité

Ces ratios mesurent la capacité d'une entreprise à survivre pendant une longue période. Les ratios de solvabilité sont normalement utilisés pour :

- Analyser la structure du capital de l'entreprise
- Évaluer la capacité de l'entreprise à payer les intérêts sur les emprunts à long terme
- Évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser le capital des prêts à long terme (obligations, titres de créance, etc.).
- Évaluer si les actions internes (fonds des actionnaires) et les actions externes (fonds des créanciers) sont dans la bonne proportion.

Ces ratios comprennent :

- Ratio d'endettement,
- ratio des intérêts gagnés (TIE),
- ratio des immobilisations sur les capitaux propres
- et ratio de l'actif circulant sur les capitaux propres.

i. Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement est un ratio qui compare l'endettement total d'une entreprise au total de ses capitaux propres. Le ratio d'endettement indique le pourcentage de financement de l'entreprise provenant des créanciers et des investisseurs. Un ratio d'endettement plus élevé indique que le financement des créanciers (prêts bancaires) est plus important que le financement des investisseurs (actionnaires). Un ratio d'endettement très élevé indique qu'une entreprise est fortement endettée.

RATIO D'ENDETTEMENT = DETTE À LONG TERME / CAPITAUX PROPRES

	2019	2018
RATIO D'ENDETTEMENT =	<u>44 610</u>	<u>63 302</u>
	148 813	135 554
	0,30 fois	0,47 fois

Le ratio est passé de 0,47 en 2018 à 0,30 en 2019. Cela montre que l'entreprise est en mesure de respecter ses obligations à long terme. Un ratio actuel de 1,1 est toujours recommandé.

Signification/interprétation du ratio de la dette par rapport aux fonds propres

Un ratio d'endettement plus faible implique généralement une plus grande stabilité financière de l'entreprise. Les entreprises ayant un ratio d'endettement plus élevé sont considérées comme plus risquées pour les créanciers et les investisseurs que les entreprises ayant un ratio plus faible. Contrairement au financement par capitaux propres, la dette doit être remboursée au prêteur. Comme le financement par l'emprunt nécessite également le service de la dette ou le paiement régulier d'intérêts, l'endettement peut être une forme de financement beaucoup plus coûteuse que le financement par fonds propres. Les entreprises qui s'endettent lourdement peuvent ne pas être en mesure d'effectuer les paiements

ii. Ratio immobilisations/capitaux propres

Le ratio immobilisations/capitaux propres est composé de deux parties : les immobilisations et les capitaux propres.

Les actifs immobilisés d'une entreprise sont tous les types d'actifs physiques qui ont une durée de vie prévue d'au moins un an. Les bâtiments, les véhicules, le mobilier et l'équipement lourd sont tous des exemples d'actifs immobilisés.

Les capitaux propres sont l'argent que les investisseurs ont mis dans une entreprise. En contrepartie de ces fonds, les investisseurs reçoivent une part de propriété dans une entreprise. Ces investisseurs espèrent ensuite que l'entreprise prospère et que la valeur de leurs actions dans une société augmente.

RATIO IMMOBILISATIONS / CAPITAUX PROPRES =
TOTAL DES IMMOBILISATIONS / CAPITAUX PROPRES

	2019	2018
RATIO IMMOBILISATIONS /	160 011	182 026
CAPITAUX PROPRES =	153 813	140 554
	1,04	1,3

On constate une légère baisse du ratio de l'entreprise. Ce qui implique une augmentation des capitaux propres. C'est un signe positif pour l'entreprise.

Signification/interprétation des actifs fixes sur le ratio

Si le ratio immobilisations/fonds propres est supérieur à 1, cela signifie que les fonds propres sont inférieurs aux immobilisations et que l'entreprise utilise des dettes pour financer une partie des immobilisations. Si le ratio est inférieur à 1, cela signifie que les fonds propres sont supérieurs aux immobilisations et que les fonds propres financent non seulement les immobilisations mais aussi une partie du fonds de roulement.

Les différentes industries ont des normes différentes. En général, un rapport de 0,60 à 0,70 (ou de 60 à 70 %, s'il est exprimé en pourcentage) est considéré comme satisfaisant pour la plupart des entreprises industrielles.

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

3.3.1. Financement en fonds propres

a. Impact de l'équité sur la rentabilité

Dans le cadre du financement par fonds propres, la PME émet des actions aux investisseurs en échange des liquidités versées dans l'entreprise, ce qui les fait participer à la propriété de la PME. Il n'y a pas de promesse de remboursement de l'investissement comme dans le cas d'un prêt, ni de composante d'intérêt. Le flux de trésorerie dans ce cas sera un dividende au cas où il serait versé. Par conséquent, le financement par actions n'a aucun effet sur la rentabilité de l'entreprise ; cependant, il réduit la participation des actionnaires existants car le revenu net de la société est réparti entre un plus grand nombre d'actions.

Pour que les investisseurs acceptent d'investir dans l'entreprise, ils s'attendent à obtenir un rendement acceptable qui justifie le risque de l'investissement. Ce rendement varie dans le temps et selon les secteurs d'activité, car les investisseurs comparent le potentiel de hausse, les risques potentiels et le profil risque/récompense des possibilités d'investissement autres que l'entreprise en question. Si l'entreprise ne répond pas à ces attentes de rendement, les investisseurs peuvent se défaire de leur participation et déplacer le capital ailleurs, ce qui réduit la valeur de l'entreprise et entrave les efforts futurs de mobilisation de capitaux.

b. Impact des fonds propres sur la liquidité de l'entreprise

L'argent reçu par l'émission d'actions augmente la trésorerie de la PME et les fonds disponibles pour la croissance de l'entreprise ou le paiement de certaines de ses dettes. Les fonds propres ne sont pas remboursés par la PME et, en tant que tels, ils 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. Cela aidera l'entreprise à remplir ses obligations quotidiennes et à long terme.

c. Impact des fonds propres sur la solvabilité de l'entreprise

Les fonds propres améliorent la position de solvabilité de l'entreprise puisque les fonds disponibles pour le règlement des dettes totales augmentent, comme expliqué précédemment. L'injection de capitaux propres dans la PME donne aux créanciers l'assurance de pouvoir honorer leurs obligations en matière de dettes à court et à long terme à l'échéance.

3.3.2. Financement de la dette

La décision de financement par l'emprunt fait partie des décisions financières clés qui sont prises par les entreprises puisque le financement par l'emprunt a un effet sur la performance financière. Le financement par l'emprunt est une source clé de capitaux dans de nombreuses entreprises en croissance, car les PME manquent souvent de financement interne adéquat et doivent donc compter sur un financement provenant de sources externes.

a. Impact du financement par l'emprunt sur la rentabilité

Une PME qui obtient un financement par l'emprunt devra conclure un accord pour effectuer des paiements réguliers aux fournisseurs de financement par l'emprunt. Ce paiement comprendra le principal et les intérêts. Les paiements d'intérêts sur la dette réduisent le revenu net, ce qui affecte la rentabilité de l'entreprise. Cette réduction du revenu net représente également un avantage fiscal grâce à la baisse du revenu imposable. L'augmentation de l'endettement entraîne une hausse des ratios de levier tels que le ratio dette/capitaux propres et le ratio dette/capital total.

b. Impact du financement par l'emprunt sur la liquidité de l'entreprise

L'argent reçu par l'acquisition de dettes augmente la liquidité de la PME et donc sa capacité à faire face à ses obligations grâce à l'amélioration de sa position de liquidité. Toutefois, le financement par l'emprunt augmente le passif du bilan et peut affecter la liquidité à long terme de la PME, en particulier si elle n'assure pas correctement le service de la dette. La PME ne peut également obtenir un financement par l'emprunt que jusqu'à un certain point, au-delà duquel la plupart des financiers éviteront de financer ses activités en raison d'un surendettement.

Les prêteurs n'ont aucun droit sur les bénéfices d'une entreprise en dehors de l'accord de financement initial. Les avantages pour les prêteurs sont plafonnés dès le début de la transaction au taux d'intérêt, mais leurs inconvénients sont également atténués par des engagements de prêt, des exigences de garantie et une position de premier rang à rembourser en cas de faillite de l'entreprise.

c. Impact du financement par l'emprunt sur la solvabilité de l'entreprise

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 le poids de la dette de l'entreprise. Si une entreprise a un ratio d'endettement plus élevé, elle est considérée comme plus risquée pour les créanciers et les investisseurs que les entreprises ayant un ratio plus faible. Contrairement au financement par fonds propres, la dette doit être remboursée au prêteur. Étant donné que le financement par l'emprunt nécessite également le service de la dette ou le paiement régulier d'intérêts, l'endettement peut être une forme de financement beaucoup plus coûteuse que le financement par fonds propres. Les entreprises qui s'endettent lourdement peuvent ne pas être en mesure d'effectuer les paiements.

3.4. COÛT DU FINANCEMENT

3.4.1. Coût des fonds propres

Le coût des fonds propres est le rendement qu'un investisseur exige pour investir dans une entreprise, ou le taux de rendement requis qu'une entreprise doit recevoir sur un investissement ou un projet. Il répond à la question de savoir si l'investissement en fonds propres vaut le risque. Les entreprises l'utilisent souvent comme seuil de budget d'investissement pour le taux de rendement requis. Le coût des fonds propres d'une entreprise représente la compensation que le marché exige en échange de la possession de l'actif et du risque de propriété. En finance, le coût des fonds propres est le rendement qu'une entreprise paie théoriquement à ses investisseurs en fonds propres et il varie chaque année. Le rendement que les investisseurs en fonds propres obtiennent se présente sous la forme de paiements de dividendes et d'appréciation du capital. Plus le paiement de dividendes est élevé, plus les actions de la PME seront attrayantes et donc plus il sera facile d'attirer des financements par actions.

Comment calculer le coût des fonds propres

Utilisation de la **formule du modèle d'évaluation des actifs financiers**

$$\begin{aligned} \text{COÛT DES FONDS PROPRES} = \\ \text{TAUX DE RENDEMENT SANS RISQUE} \\ + \\ \text{BÊTA} \times (\text{TAUX DE RENDEMENT DU MARCHÉ} - \text{SANS RISQUE}) \end{aligned}$$

où Bêta est la sensibilité au mouvement dans le marché concerné.

Modèle d'évaluation des actifs financiers (MEAF) :

$$ES = R_f + B_i (E[R_m] - R_f)$$

Où :

ES est le taux attendu sur l'investissement

R_f est le rendement sans risque attendu sur ce marché

B_i est la fragilité de l'investissement par rapport au marché général

(E[R_m]-R_f) est la prime de risque des actifs du marché par rapport aux actifs sans risque

En utilisant le **modèle de capitalisation des dividendes** :

Modèle de capitalisation des dividendes :

$$Re = (D1 / P0) + g$$

Où :

Re est le taux d'investissement prévu sur la base des dividendes

D1 est le dividende annuel par action

Po est le prix actuel d'une action d'une société

g est le taux de croissance du dividende

3.4.2. Coût de la dette

Le coût de la dette d'une entreprise est le taux d'intérêt qu'une entreprise paie sur ses obligations. Le coût de l'endettement est très utile pour évaluer la situation de crédit d'une entreprise et, combiné à l'importance de la dette, il peut constituer un bon indicateur de la santé financière globale.

Comment calculer le coût de la dette

$$\text{COÛT DE LA DETTE} = \\ \text{TAUX D'INTÉRÊT} \times (1 - \text{TAUX D'IMPOSITION})$$

Comme les entreprises peuvent déduire les intérêts payés sur les dettes commerciales, le coût de la dette est généralement calculé après impôts.

3.4.3. Dettes et fonds propres

Lors de l'obtention d'un financement externe, l'émission d'une dette est généralement considérée comme une source de financement moins onéreuse que l'émission d'actions. L'une des raisons est que la dette comporte des paiements d'intérêts fixes, que la PME peut correctement prévoir de payer. En revanche, le financement par fonds propres donne lieu à des créances sur les bénéfices. Le revenu net est un poste clé, non seulement dans le compte de résultat, mais aussi dans les trois principaux états financiers. Bien qu'il soit obtenu par le compte de résultat, le bénéfice net est également utilisé dans le bilan et le tableau des flux de trésorerie. Plus, la participation d'un actionnaire dans l'entreprise est importante, plus il participe à la hausse potentielle de ces bénéfices.

3.4.4. Structure du capital

«La structure du capital fait référence à la combinaison de sources de fonds à long terme, telles que les obligations, les dettes à long terme, le capital social préférentiel et le capital social en actions, y compris les réserves et les excédents» (I.M. Pandey).

«La structure du capital d'une société fait référence à la composition de sa capitalisation et comprend toutes les ressources en capital à long terme, à savoir les prêts, les réserves, les actions et les obligations» (Gerstenberg).

«La structure du capital est la combinaison de titres de créance et de titres de participation qui constituent le financement des actifs d'une entreprise» (John J. Hampton).

La structure du capital est la combinaison spécifique de dettes et de fonds propres utilisée par une entreprise pour financer ses actifs et financer l'ensemble de ses opérations et sa croissance. La dette se présente sous la forme d'émissions d'obligations ou de prêts, tandis que les fonds propres peuvent prendre la forme d'actions ordinaires, d'actions privilégiées ou de bénéfices non distribués.

$$\text{STRUCTURE DU CAPITAL} = \text{TC} + \text{TFP}$$

où :

TC = titres de créances

TFP = total des fonds propres

Types de structures de capitalisation

Il existe deux types de structures de capital, à savoir à faible et à fort effet de levier. Les entreprises peuvent soit contracter davantage de créances, soit émettre des actions pour financer leurs opérations. En émettant des actions, les entreprises renoncent à une partie de leur participation dans l'entreprise en émettant des actions en faveur des investisseurs sans avoir à les rembourser ; en contractant des dettes, les entreprises augmentent leur effet de levier en ayant besoin de rembourser les investisseurs.

Figure 8 - Faible effet de levier

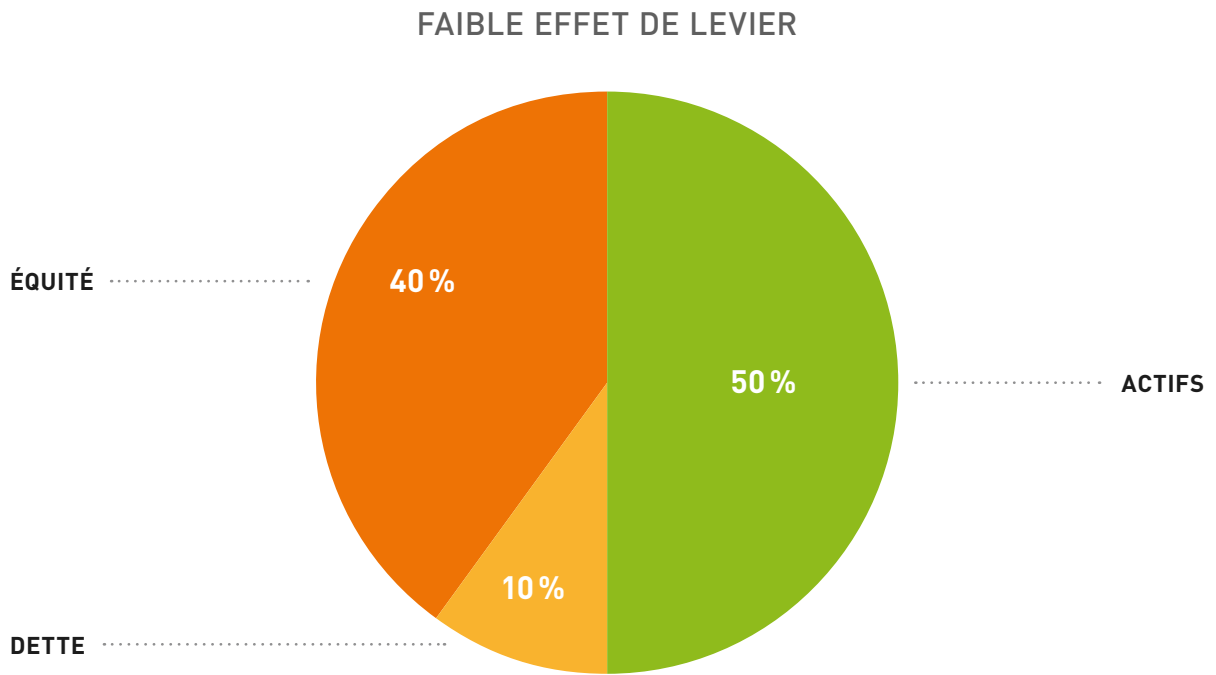
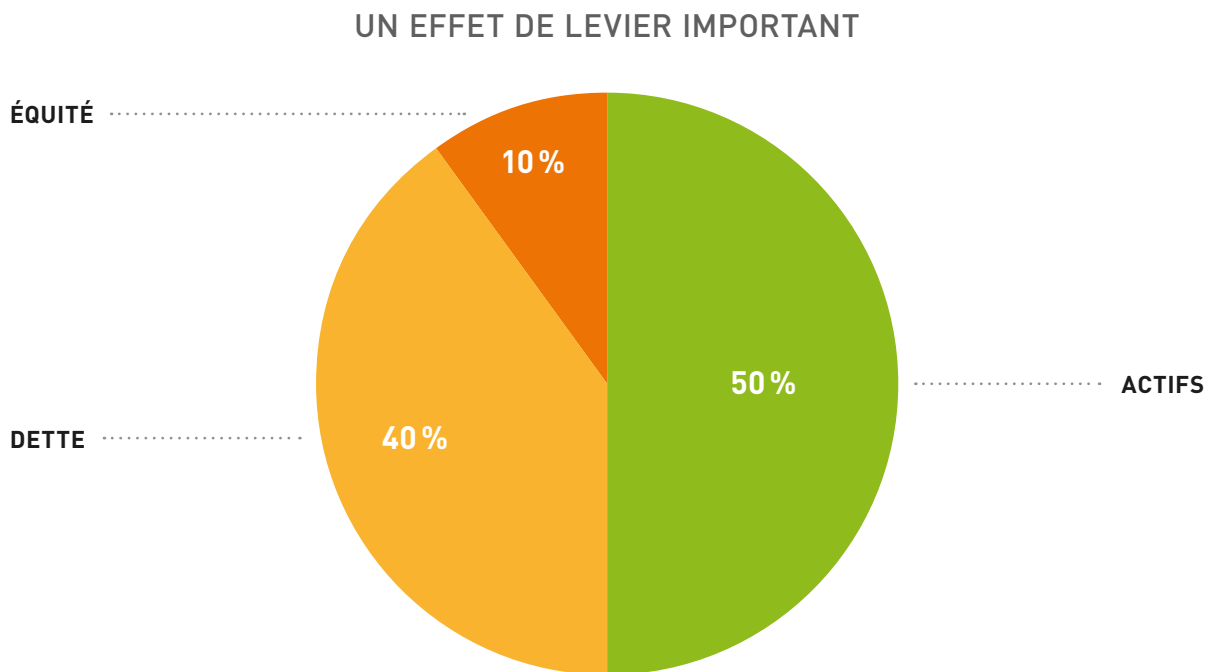


Figure 9 - Un effet de levier important



Mesures de la structure du capital

Une entreprise qui utilise plus de crédits que de fonds propres pour financer ses actifs et ses activités d'exploitation a un ratio d'endettement élevé et une structure de capital audacieuse. Une entreprise qui paie ses actifs avec plus de fonds propres que de crédits a un ratio d'endettement faible et une structure de capital conservatrice.

Il n'y a pas de formule magique qu'une société puisse appliquer pour établir une structure de capital équilibrée; c'est pourquoi les gestionnaires financiers utilisent le ratio dettes/fonds propres (D/FP) pour comparer la structure du capital. Il est calculé en divisant le total des créances par le total des fonds propres. Les entreprises ont appris à intégrer à la fois les créances et les fonds propres dans leurs stratégies d'entreprise. Cependant, il arrive que les entreprises s'appuient trop sur l'endettement. Les actionnaires peuvent surveiller la structure du capital d'une entreprise en suivant le ratio D/FP et en le comparant à celui des autres entreprises du secteur. En fin de compte, chaque entreprise doit soigneusement peser le pour et le contre de l'endettement et des fonds propres afin de trouver le parfait équilibre qui convient à son activité.

L'objectif de la direction d'une entreprise, principalement par le biais du directeur financier, est de trouver la combinaison idéale entre créances et fonds propres, également appelée structure optimale du capital, pour financer ses opérations.



Chapitre 4

Les régimes d'assurance et de garantie

4.1. Régimes d'assurance	84
4.2. Systèmes de garantie	96

4.1. RÉGIMES D'ASSURANCE

4.1.1. Définition de l'assurance

L'assurance est une mesure d'atténuation des risques qui vise à protéger une entreprise contre les pertes financières. C'est une forme de gestion des risques, principalement utilisée pour se couvrir contre le risque de survenance d'une perte éventuelle ou incertaine entraînant une perte importante pour les PME. L'assurance est un arrangement par lequel une compagnie d'assurance ou l'État s'engage à fournir une garantie d'indemnisation pour une perte, un dommage, une maladie ou un décès spécifié en échange du paiement d'une prime déterminée, offrant ainsi une protection contre une éventuelle situation.

L'idée qui sous-tend les régimes d'assurance (privés, publics ou mutuels) est celle de la mutualisation des risques. La mutualisation des risques consiste à combiner les risques auxquels sont confrontés un grand nombre de personnes ou d'entreprises qui acceptent de verser des primes (paiements réguliers) à un fonds commun à partir duquel les pertes subies par toute personne ou entreprise faisant partie de la mutualisation sont couvertes.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, la PME lèvera des fonds auprès de financiers qui s'intéressent aux performances financières de l'entreprise. Dans le cas d'un financement par l'emprunt, la PME devra effectuer des remboursements réguliers et, à ce titre, elle doit atténuer les événements susceptibles d'entraîner de mauvais résultats financiers. L'assurance en tant que mesure d'atténuation des risques devient donc très importante pour la durabilité de ses activités commerciales.

4.1.2. Assurances agricoles

L'assurance agricole est une catégorie particulière d'assurance qui s'applique aux personnes et aux entreprises exerçant des activités agro-alimentaires. L'assurance agricole vise à atténuer les pertes de production agricole et à réduire les risques et les incertitudes, les mauvaises récoltes associées aux organismes nuisibles, aux maladies et aux catastrophes naturelles, entre autres. En raison de la nature spécialisée de l'assurance agricole, les compagnies d'assurance créent souvent des unités spécialisées dans l'agro-industrie ou sous-traitent la souscription à des organismes qui s'y spécialisent. L'assurance agricole ne se limite pas à l'assurance des récoltes, elle s'applique également au bétail, aux animaux reproducteurs, à la sylviculture, à l'aquaculture et aux serres (source : Ramiro Iturrioz, « Assurance agricole »).

Trois facteurs principaux ont contribué à la croissance de l'assurance agricole. Il s'agit des facteurs suivants :

- L'augmentation de la valeur sous-jacente de la production agricole au cours des dernières années, qui a eu une incidence directe sur le volume des primes d'assurance agricole.
- L'augmentation de la valeur des actifs agricoles, qui a également accru la sensibilité des participants à la chaîne de valeur agricole aux pertes, augmentant ainsi leur demande d'assurance.
- Le développement de nouveaux marchés pour les assurances agricoles et l'augmentation du soutien du secteur public sur les marchés existants, qui ont contribué à une augmentation de la demande d'assurances agricoles.

4.1.3. Expositions aux risques agricoles dans les MPME (micro, petites et moyennes entreprises) horticoles

Deux risques majeurs préoccupent le secteur agricole :

- **Risque de prix** causé par la volatilité potentielle des prix, qui est attribuable à la libéralisation du commerce agricole ; ainsi, les prix sont déterminés par les lois de l'offre et de la demande. C'est la façon même dont les prix agricoles sont déterminés sur les marchés des produits de base dans de nombreuses économies mondiales.
- **Les risques de production** liés aux conditions météorologiques, aux organismes nuisibles et aux maladies, qui entraînent une incertitude quant aux niveaux de production que les producteurs de première nécessité peuvent atteindre dans le cadre de leurs activités actuelles. Pour être précis, en période de sécheresse, les niveaux de production sont faibles et ont tendance à augmenter pendant la saison des pluies. En effet, le risque de production est lié au fait que le coût unitaire de production est supérieur au prix réalisable, ce qui entraîne une perte d'activité.

Les autres risques qui touchent les horticulteurs sont les suivants :

- **Risques humains ou personnels** - L'exploitant agricole peut avoir des problèmes de santé ou même mourir.
- **Les risques institutionnels** - associés aux changements de politique, qui interviennent dans les questions agricoles et peuvent avoir un impact négatif sur les revenus agricoles.
- **Risque financier** - Il dépend de l'augmentation possible des intérêts d'un prêt hypothécaire, de l'insuffisance des liquidités et de la perte de fonds propres.
- **Risques liés aux biens** - risques tels que le vol, l'incendie et autres dommages ou la perte du bien agricole.

Les régimes d'assurance agricole visent à couvrir les risques susmentionnés, ce qui permet d'atténuer les pertes financières des MPME horticoles.

4.1.4. Régimes d'assurance agricole

Compte tenu de la contribution du secteur agricole dans de nombreux pays en développement, divers acteurs publics et privés élaborent des initiatives qui protégeront les PME et autres entreprises agroalimentaires des chocs et assureront la continuité des activités.

En Ouganda, le gouvernement et l'Association des assureurs ougandais (Uganda Insurers Association, UIA), créée dans le cadre d'un partenariat public-privé, ont mis en place le régime d'assurance agricole ougandais (Uganda Agriculture Insurance Scheme, UAIS) pour une période de 5 ans à compter de juillet 2016. L'objectif général de ce régime est de garantir que les agriculteurs ougandais soient protégés contre les effets des risques agricoles (en particulier les risques de production) en introduisant des mesures qui garantissent une indemnité suffisante pour maintenir l'agriculteur en activité. Les objectifs spécifiques du régime sont les suivants :

1. Rendre l'assurance agricole abordable pour les agriculteurs en Ouganda
2. Accroître l'accès des agriculteurs au crédit en protégeant les prêts agricoles versés par les institutions financières contre les effets de risques agricoles spécifiques.

L'UAIS fournit des allocations sous forme de primes aux agriculteurs qui achètent directement une assurance agricole et à ceux qui ont accès à des prêts agricoles par l'intermédiaire d'institutions financières. Les allocations de primes dépendent de l'échelle de production, les petits exploitants (qui gagnent un revenu saisonnier de 5000 USD et disposent de cinq acres de terres de production) dans les zones particulièrement vulnérables recevant jusqu'à 80 % d'allocations de primes, tandis que les grands exploitants reçoivent 30 % de subventions. Pour garantir le succès du régime, les acteurs clés suivants jouent les rôles suivants :

1. Le gouvernement a fourni les fonds d'allocations de primes et, en collaboration avec d'autres acteurs du secteur, il entreprend également des actions de publicité, de sensibilisation et de formation des agriculteurs
2. L'Insurance Regulatory Authority of Uganda (IRA, Autorité de régulation des assurances de l'Ouganda) assure la surveillance réglementaire et le contrôle de la qualité
3. La Banque d'Ouganda (BoU) gère le prélèvement sur le compte de l'UAIS, et
4. Le comité de travail technique de l'UAIS surveille et évalue la mise en œuvre du programme.

Grâce à cette intervention, les compagnies d'assurance introduisent et promeuvent désormais des produits d'assurance agricole destinés aux entreprises agricoles.

4.1.4.1. Régimes d'assurance énumérés du point de vue des risques couverts

Assurance risques uniques

L'assurance risque unique couvre un ou plusieurs risques, voire deux mais de nature non systémique (le plus souvent la grêle, ou la grêle et l'incendie). L'assurance risque unique contre la grêle est l'assurance la plus développée, avec une longue histoire, et existe dans de nombreux pays.

Assurance combinée (risques)

L'assurance combinée couvre une combinaison de risques par opposition à l'assurance à risque unique. Cette assurance couvre deux ou plusieurs risques liés aux activités agricoles avec la couverture grêle comme couverture de base. Dans certains pays, ce type d'assurance est appelé assurance multirisque.

Assurance de rendement

L'assurance de rendement cherche à atténuer ce risque d'exposition à des événements tels que la sécheresse et les inondations qui affecteront considérablement les rendements. Les primes peuvent être calculées à partir du rendement historique individuel ou du rendement moyen régional lorsque les registres de rendement individuel ne sont pas disponibles. Les pertes (et les primes) peuvent être calculées soit en quantifiant séparément les pertes dues à chaque risque individuel, soit en calculant la différence entre le rendement garanti et le rendement assuré. Ce régime d'assurance est également appelé assurance combinée ou multirisque.

Assurance des prix

Elle couvre une quantité de production assurée contre les baisses de prix en dessous d'un certain seuil. Le prix doit être transparent et, pour éviter les problèmes relatifs à la notion de risque moral et de choix défavorable, l'évaluation des pertes doit être basée sur un prix qui ne peut être influencé par l'assuré (prix à terme, prix marchand). Si les pertes résultant d'une perte de qualité sont exclues de la couverture, l'assurance des prix offre une protection moindre à l'agriculteur. Toutefois, l'inclusion de la perte de qualité peut entraîner d'importants problèmes de risque moral, car la qualité dépend dans une certaine mesure des décisions de gestion.

Assurance des revenus

L'assurance des revenus combine la couverture des risques de rendement et de prix dans un seul produit d'assurance. Il peut s'agir d'un produit spécifique ou de l'ensemble de l'exploitation. Elle présente l'avantage potentiel d'être moins coûteuse que l'assurance indépendante du prix et du rendement, car le risque de mauvais résultats est plus faible (les faibles rendements peuvent être compensés par des prix élevés et inversement). Pour pouvoir proposer une assurance de revenus, une compagnie d'assurance doit être en mesure de déterminer la courbe de probabilité conjointe des risques de prix et de rendement.

Assurance de l'ensemble de l'exploitation

Ce type consiste en une combinaison de garanties pour les différents produits agricoles d'une exploitation. En fonction de la couverture des garanties, il peut s'agir d'une assurance de rendement ou de revenus pour l'ensemble de l'exploitation.

Assurance de rentes

L'assurance de rentes couvre les rentrées, donc les risques de rendement et de prix, ainsi que les coûts de production. En général, ce type d'assurance n'est pas spécifique à un produit mais couvre les rentrées de l'ensemble de l'exploitation. L'assurance de rentes est potentiellement plus intéressante pour les agriculteurs que d'autres formes d'assurance (par exemple, le rendement, le prix), car elle traite les pertes affectant plus directement le bien-être des agriculteurs.

Assurance indicielle

Les produits d'assurance basés sur un indice sont une forme d'assurance alternative qui effectue des paiements basés non pas sur des mesures de rendements agricoles, mais plutôt sur des indices mesurés par des agences gouvernementales ou d'autres tiers. Contrairement à la plupart des assurances où le risque indépendant est une condition préalable, la condition préalable pour que l'assurance indicielle fonctionne au mieux pour l'agriculteur individuel est le risque corrélé.

L'assurance fonctionne mieux lorsqu'elle est combinée avec d'autres stratégies de développement et de gestion des catastrophes. Elle fonctionne le mieux lorsqu'elle s'attaque à un risque clairement défini, comme la sécheresse, les autres risques étant couverts par d'autres options de gestion des risques. Il est presque toujours moins cher de réduire votre risque (par l'irrigation ou la construction de terrasses ou l'utilisation de semences améliorées) que de le transférer en souscrivant une assurance. Par conséquent, l'assurance fonctionne mieux lorsqu'elle s'attaque à des risques qui ne peuvent être raisonnablement prévus et réduits par d'autres moyens.

- **Assurance à indice de rendement de la zone** : Les indemnités sont calculées à partir de la diminution du rendement moyen dans une zone, lorsque cette zone est une unité d'agrégation géographique plus grande que l'exploitation.
- **Assurance à indice des revenus de la zone** : Les indemnités sont calculées à partir de la diminution du produit des rendements et des prix moyens dans une zone.
- **Assurance à index indirect indexée** : L'assurance à index indirect se rapporte aux indices de rendement ou de végétation calculés à partir d'indices météorologiques, d'images satellites et autres.

Source : Commission européenne CCR Ispra - Institut pour la protection et la sécurité des citoyens

4.1.4.2. Régimes d'assurance énumérés du point de vue des applications du produit

Assurance récolte

C'est la forme d'assurance agricole la plus développée, et son effet de gestion des risques s'est avéré être la meilleure option de développement pour la croissance des MPME horticoles. Elle couvre les cultures agricoles contre divers périls tels que les pertes dues à des conditions météorologiques défavorables (inondations, tempêtes de grêle, sécheresse, etc.), les incendies de granges, les organismes nuisibles incontrôlables, les vols, etc. La somme assurée peut être le coût des intrants de l'agriculteur, la production (rendement escompté) ou les deux.

Cette politique couvre toutes les grandes cultures commerciales, y compris le blé, le maïs, l'orge, le riz, le thé, le café, la canne à sucre, le tabac, toutes les cultures horticoles, la floriculture et les cultures arboricoles. Elle couvre également les actifs et les équipements agricoles, y compris les serres et les installations d'irrigation.

La principale caractéristique de l'assurance récolte est que, dès que le dommage est causé, la compagnie d'assurance calcule le pourcentage des dommages dans le champ pour déterminer le montant de l'indemnisation. Les deux polices disponibles dans le cadre de l'assurance récolte sont les suivantes :

- La police multi-risques, qui couvre les cultures contre les différents périls.
- L'assurance indexée est un produit de micro-assurance, qui couvre les cultures contre des risques météorologiques identifiés qui peuvent être mesurés à l'aide d'une station météorologique informatisée.

En Ouganda, l'Agricultural Business Initiative Group (entreprise sociale) a formé un partenariat avec Lion Assurance Company Limited (une compagnie d'assurance) pour fournir une assurance récolte aux petits exploitants agricoles du district de Nakaseke, dans le centre du pays, qui est exposé à la sécheresse. Les agriculteurs qui avaient auparavant subi des pertes sont désormais indemnisés dans le cadre de ce programme. M. Mubarak Kigundu, un petit agriculteur du district qui a perdu deux acres de maïs en raison de la sécheresse et des inondations, a été indemnisé dans le cadre de ce programme. Il lui a coûté 250 000 Ush (67 USD) pour souscrire à ce programme qui, selon lui, était abordable et économiquement rationnel. «Les inondations et la sécheresse sont monnaie courante dans la région, ce qui a rendu l'agriculture très risquée».

Assurance des serres

L'agriculture sous serre est une activité à très forte intensité de capital. Les agriculteurs qui pratiquent la culture en serre sont souvent confrontés à des difficultés. C'est pourquoi, en assurant l'infrastructure, les assureurs fournissent généralement une couverture complète pour les dommages matériels causés aux structures, au verre, aux équipements, aux stocks et aux cultures dans les serres. L'infrastructure est assurée contre les dommages causés par les eaux pluviales, le feu, la fumée, la foudre, les explosions, les actes de malveillance, les impacts d'avions et les tremblements de terre.



Les serristes devront souscrire une police d'assurance couvrant les serres et les cultures, les pannes d'équipement et la détérioration des cultures due à une panne d'électricité ou d'équipement.

La somme assurée dans le cadre de la police d'assurance des serres est déterminée sur la base d'une valeur convenue ou du coût de production. Les indemnités sont calculées en pourcentage des dommages causés aux structures et au contenu. Une franchise de 10% des pertes, avec un minimum de 1% de la somme assurée, est généralement appliquée. Les taux d'assurance des serres varient de 0,3% à 0,7% de la somme totale assurée selon la construction de la serre.

Réassurance agricole

La réassurance agricole couvre les risques de production et les risques financiers des agriculteurs, ainsi que les risques de pénurie connexes des parties prenantes interconnectées, telles que les fournisseurs d'intrants ou les transformateurs de céréales. La réassurance agricole est, en termes simples, une assurance prise par les assureurs. La réassurance agricole couvre les risques de production et les risques financiers des entreprises agroalimentaires.

Les réassureurs qui interviennent dans la réassurance agricole aident les compagnies d'assurance en leur fournissant des services de conseil en matière d'évaluation et de modélisation des risques, de tarification et de structuration des risques, ainsi qu'en concevant des manuels opérationnels et d'ajustement des pertes, des logiciels de contrôle de la notation et de l'accumulation des risques, et en attribuant des contrats d'assurance.

4.1.5. Le rôle du secteur public dans l'assurance agricole

Le secteur agricole emploie la majorité de la population dans de nombreux pays ACP et, à ce titre, il incombe au gouvernement de fournir un soutien approprié pour assurer une croissance économique participative. Un domaine d'intervention clé est donc l'assurance agricole, pour la croissance des PME horticoles, parmi d'autres acteurs agricoles prioritaires. Les obstacles liés au marché et à la réglementation sont souvent invoqués pour justifier l'intervention des pouvoirs publics dans la fourniture d'assurances agricoles, afin d'aider les agriculteurs à compléter leurs activités de gestion des risques.

Plus précisément, les facteurs qui justifieraient une intervention gouvernementale sont les suivants.

- **Risque systémique :** Un grand nombre de groupes économiques, tels que les agriculteurs et les parties prenantes interconnectées, sont touchés par les risques systémiques. Cela peut générer des pertes importantes dans le portefeuille des assureurs agricoles, affectant leur solvabilité financière et donc l'incapacité à indemniser leurs clients. L'intervention des pouvoirs publics est donc justifiée, car aucun assureur ou groupe de réassureurs privés n'a la capacité de couvrir un passif aussi important.

Un exemple clé est le Covid-19. La pandémie de coronavirus Covid-19 de 2019-20 a entraîné des perturbations importantes et des menaces de pertes dans le portefeuille des assureurs agricoles, ce qui a incité les gouvernements à intervenir.

- **Absence de culture de l'assurance :** La demande d'assurances agricoles dans de nombreux pays en développement est faible en raison de la compréhension limitée de leurs avantages. L'assurance est donc considérée comme non viable car les primes sont payées chaque année mais les indemnités sont versées beaucoup moins fréquemment (uniquement lorsque le risque se concrétise). Le gouvernement peut donc jouer un rôle en proposant des programmes de sensibilisation et d'éducation des agriculteurs.
- **Obstacles réglementaires :** Le cadre réglementaire régissant les marchés des assurances agricoles est sous-développé. Cela a affecté la pénétration et le développement des produits d'assurance agricole, comme l'assurance récolte, basée sur un indice, et l'assurance récolte paramétrique, basée sur la météo. Il est donc impératif que le gouvernement crée un cadre réglementaire favorable.
- **Faible sensibilisation aux risques :** Les agriculteurs ont tendance à être très peu conscients des risques liés à leur production, et donc à sous-estimer la probabilité ou la gravité des événements catastrophiques. L'intervention des pouvoirs publics est donc importante pour fournir des programmes de sensibilisation et d'éducation des agriculteurs, pour soutenir les programmes de commercialisation et de promotion du secteur des assurances.
- **Programmes d'aide après une catastrophe :** Le gouvernement, par l'intermédiaire du ministère de la préparation aux catastrophes, peut atténuer les effets des mauvaises récoltes en offrant une indemnisation directe à titre de mesure de secours.

4.1.6. Exemple/étude de cas 1

Voici une illustration de l'utilisation de l'assurance comme la meilleure option pour atténuer les risques financiers liés au développement et à la croissance des PME horticoles, tout en minimisant le coût global du capital.

Étude sur les assurances récoltes du point de vue des petits agriculteurs en Inde (« Faire face aux catastrophes »)

En Inde, les petits agriculteurs sont l'un des groupes les plus touchés au monde par les conséquences négatives du changement climatique. Les micro-assurances sont devenues un instrument de gestion des risques de plus en plus populaire et sont proposées aux communautés marginalisées pour renforcer leur résilience à des taux relativement abordables. Le pays a la plus grande expérience en matière d'assurance et est allé jusqu'à l'inclure dans ses politiques nationales. Avec plus des trois quarts de sa population agricole cultivant sur moins de 2 hectares de terre (et entrant donc dans la catégorie des petits agriculteurs) et étant le siège d'un large éventail de risques et de conditions climatiques, le pays est incroyablement intéressant et pertinent pour l'étude concernant la gestion des risques liés au changement climatique en général et l'assurance récolte en particulier. Toutefois, ses assurances récoltes sont également confrontées à plusieurs défis (tels que le risque de base, les retards de paiement et le manque de sensibilisation des agriculteurs).

Stratégies de gestion des risques appliquées par les petits agriculteurs

En discutant avec les agriculteurs de leurs stratégies de gestion des risques, on distingue les stratégies formelles et informelles.

Stratégies informelles de gestion des risques

Diverses stratégies informelles de gestion des risques sont appliquées, notamment

1. **Diversification des revenus** - En plus de la culture principale, la majorité des agriculteurs complètent leurs revenus par l'élevage, la fabrication de bâtons d'encens, de bidis (cigarettes) et de boîtes d'allumettes, en plus de la culture.
2. **Diversification des cultures** - Les agriculteurs ont diversifié leurs terres arables pour y faire pousser d'autres cultures en plus de leur culture principale (par exemple, le coracan ou petit millet, le gramme de cheval ou *Macrotyloma uniflorum*, le coton, le paddy ou riz non décortiqué, les plantes ornementales, les champignons, les tomates, les aubergines, le raisin, les haricots).
3. **Diversification vers les cultures de plantation** - Certains agriculteurs relativement plus importants ont diversifié leurs terres arables vers les cultures de plantation (comme le bois de teck, la mangue, la banane, la noix de coco).
4. **Cultures intercalaires** - Les agriculteurs pratiquent la culture intercalaire de l'arachide avec d'autres cultures (par exemple, le haricot mungo, le haricot urd, le pois d'Angole, le sorgho fourrager, le petit millet, la féverole).

5. **Adoption de techniques culturales avancées** - Certaines des techniques culturales avancées utilisées par les agriculteurs sont: le tas de compost, le gypse et et produits similaires (s'il y a de l'humidité dans le sol) et le potassium.
6. **Irrigation des eaux souterraines** - Bien que la majorité des petits agriculteurs dépendent de la pluie pour leurs cultures, certains utilisent et ont accès à des puits tubulaires et des puits de forage pour irriguer leurs terres.

Stratégies formelles de gestion des risques

L'action gouvernementale joue un rôle important dans la gestion des risques agricoles. Dans la zone d'étude où les agriculteurs ont été interrogés sur leurs stratégies de gestion des risques, les petits exploitants ont accès aux services fournis par une ONG locale (Fondation DHAN, Development of Human Action). Les stratégies de gestion des risques officielles appliquées par les agriculteurs sont les suivantes :

1. **Diversification des revenus** - Les agriculteurs complètent leurs revenus en participant à un programme d'emploi rural fourni par le gouvernement.
2. **Fourniture d'intrants** - L'ONG locale fournit à ses membres des graines de pois d'Angole et d'arachide de qualité au moment opportun ainsi que du gypse au taux du marché. La fourniture d'intrants agricoles de qualité contribue à réduire le risque d'achat d'intrants contrefaits ou de mauvaise qualité sur le marché.
3. **Mise en commun des risques** - Le gouvernement indien assure les producteurs d'arachides par le biais de son programme NAIS (*National Agricultural Insurance Scheme*), tandis que la Fondation DHAN met en commun les risques en assurant ses membres par le biais de son programme d'assurance récolte mutuelle.
4. **Infrastructure et techniques de culture avancées** - L'ONG locale encourage l'irrigation par citerne, le nivellement des terres et l'épandage de limon parmi ses agriculteurs en tant que techniques de culture avancées.
5. **Autres stratégies** - Parmi les autres stratégies officielles, on peut citer les programmes d'assistance sociale fournis par le gouvernement (par exemple, riz, éducation, soins de santé). En outre, les agriculteurs peuvent accéder au crédit du gouvernement ou de la fondation DHAN.

Assurance récolte actuelle en Inde

C'est la forme d'assurance agricole la plus développée en Inde, et son effet de gestion des risques s'est avéré être la meilleure option de développement pour la croissance des MPME horticoles.

Les deux principaux types d'assurance agricole existant en Inde qui ont été et analysés sont l'assurance d'indice météorologique et l'assurance de rendement surfacique.

Assurance indice météo - Il s'agit d'un outil relativement nouveau que les agriculteurs peuvent utiliser pour aider à gérer les risques. Elle verse des indemnités sur la base d'un indice, comme les précipitations, mesuré par une station météorologique locale ou par satellite, plutôt que sur la base d'une conséquence du temps, comme le rendement des cultures d'un agriculteur.

Assurance de rendement - Avec ce type d'assurance, l'indemnité est basée sur le rendement moyen réalisé (récolté) d'une zone telle qu'un comté ou un district.

Les deux types d'assurance sont confrontés à plusieurs défis :

- La principale préoccupation était de savoir si l'assurance météorologique et l'assurance de rendement de la zone constituent un risque de base. Cela se produit lorsque le résultat de l'assurance ne correspond pas au résultat pour l'agriculteur : un agriculteur subit une perte sans être indemnisé ou vice versa. Dans le cas de l'assurance indice météo, cela est principalement dû à la faible densité des stations météorologiques et au manque de données météorologiques en temps réel. Dans le cas de l'assurance de rendement des superficies, cela pourrait être dû à l'inefficacité de l'estimation du rendement des cultures, qui implique que l'estimation de la superficie diffère du rendement réel de l'agriculteur individuel.
- En outre, on considère que les deux types d'assurance sont confrontés à des retards de paiement. Cela pourrait être dû aux différences de disponibilité des données météorologiques et des infrastructures dans les différentes zones étudiées.
- La principale différence de coût entre les deux modèles d'assurance est que l'assurance indice météo nécessite des coûts de démarrage relativement élevés (c'est-à-dire des stations météorologiques), tandis que l'assurance de rendement ne nécessite pas un investissement initial élevé, mais doit faire face à des coûts administratifs et de transaction élevés tout au long de la fourniture de l'assurance.
- Une autre différence entre les deux types d'assurance récolte est que, pour l'assurance de rendement, les problèmes d'asymétrie de l'information (risque moral et sélection défavorable) sont considérés comme un obstacle majeur, alors que l'un des principaux avantages de l'assurance indice météo est que ces types de problèmes sont considérés comme réduits.

L'un des principaux problèmes des deux types d'assurance (c'est-à-dire l'assurance indice météo et l'assurance de rendement) est le manque de sensibilisation des agriculteurs. Le manque de compréhension du concept d'assurance est l'une des principales raisons de la faible participation des agriculteurs qui n'empruntent pas et fait également que les agriculteurs préfèrent recourir aux réserves de trésorerie et à l'épargne plutôt qu'à l'assurance, car ils estiment souvent que c'est le choix le plus sûr.

L'une des options pour sensibiliser les agriculteurs consiste à abaisser le niveau de l'unité d'assurance à un niveau plus proche de l'agriculteur et à utiliser des agents d'assurance au niveau du village. On estime également que les groupes d'entraide peuvent jouer un rôle important dans la fourniture d'assurances récoltes et la sensibilisation des agriculteurs.

La majorité des agriculteurs assurés acquièrent un prêt agricole auquel l'assurance est liée. Cela signifie que la plupart des agriculteurs assurés le sont involontairement, et qu'il existe encore un grand nombre d'agriculteurs qui ne sont pas au courant

de l'existence d'une assurance (c'est-à-dire les agriculteurs qui ne bénéficient pas d'un prêt). Les assurances récoltes et la gestion des risques pour les petits agriculteurs en Inde devraient être encore améliorées, ce qui contribue à rendre ces agriculteurs plus résistants aux effets négatifs du changement climatique.

Tableau 6 - Défis, possibilités et marge d'amélioration de l'assurance indice météo et de l'assurance de rendement par zone

	Assurance indice météo	Assurance de rendement
Principaux défis	Risque de base	Risque de base
	Infrastructure : manque de données météorologiques en temps réel	Inefficacité de l'estimation du rendement des cultures
	Indemnités de retard de paiement	Retard dans les indemnités de règlement
	Coûts de démarrage élevés	Main-d'œuvre et coûts de transaction importants
	Dépendance à l'égard des données historiques	Risque moral et sélection défavorable
	Conception d'un index complexe des contrats	Couverture limitée (uniquement les risques de production sont couverts)
Principales opportunités	Réduction du risque moral et de la sélection défavorable	Disponible pour toutes les cultures pour lesquelles les données de rendement sont disponibles
	Règlement rapide des sinistres	Combine l'approche individuelle et l'approche par zone
	Faibles coûts de transaction (pas de visites sur le terrain ou estimation du rendement)	Des coûts de démarrage relativement faibles
Champ d'application Amélioration	Investissement dans les stations météorologiques	Procédure simplifiée
	Sensibilisation des agriculteurs	Une large publicité pour la sensibilisation
		Une couverture plus large (avant les semailles et après la récolte)
		Réduire l'unité d'assurance
		Combinaison de différents produits d'assurance
		La présentation des risques ; la stratégie de gestion intégrée des risques (l'assurance dans le cadre d'une stratégie)

Source : Mémoire de Master Développement durable, filière Développement international (GEO4-2321,30 ECTS)

4.2. SYSTÈMES DE GARANTIE

4.2.1. Systèmes de garantie de crédit : définition

Les systèmes de garantie de crédit (SGC) 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. Les garanties sont généralement fournies contre une rémunération, couverte soit par l'emprunteur, soit par le prêteur, soit par les deux. En cas de défaillance, le prêteur est généralement obligé de procéder au recouvrement du prêt et de partager le produit avec le garant. Les garanties de crédit permettent le transfert partiel du risque de crédit découlant d'un prêt ou d'un portefeuille de prêts. À cet égard, elles présentent des similitudes avec les produits d'assurance crédit et les contrats d'échange sur défaut de crédit.

4.2.2. Objet des systèmes de 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 garantie, d'antécédents et de capacité de gestion. Dans l'agriculture, la majorité des petits exploitants agricoles et des MPME manquent chroniquement de garanties telles que les propriétés titrées qui sont exigées par les prêteurs. Ils ne disposent pas non plus de registres et d'états financiers adéquats qui démontrent clairement les réalisations accomplies, ce qui permet aux prêteurs d'évaluer le crédit. Cette situation limite fortement l'accès au crédit (un facteur de croissance essentiel pour les exploitations agricoles et les entreprises) par ces acteurs et est une raison motivée des faibles niveaux de crédit accordés au secteur par les institutions financières. Ainsi, les systèmes de garantie sont destinés à inciter les prêteurs à accorder des crédits aux secteurs prioritaires ou à des segments ciblés de la population en s'attaquant à leurs obstacles inhérents à l'accès au crédit.

La conception de ces programmes doit trouver un équilibre difficile entre une réponse rapide à la pandémie et le maintien d'un niveau de prudence suffisant. Les principales caractéristiques d'un échantillon de programmes (par exemple les bénéficiaires cibles, la couverture de la garantie, les conditions de prêt, la durée du programme) reflètent cette tension. Des incitations ont été créées pour que les banques se joignent à ces programmes en exploitant la flexibilité des exigences prudentielles existantes, tandis que la banque centrale est prête à fournir un soutien en matière de liquidités.

4.2.3. Types de systèmes de garantie et leur mode de fonctionnement

Il existe quatre grands types de fonds de garantie, à savoir les systèmes de garantie publique, les fonds d'entreprise, les systèmes internationaux et les associations de garantie mutuelle.

Tableau 7 - Exemples de régimes de garantie mis en œuvre en Ouganda

SYSTÈMES DE GARANTIE DE CRÉDIT	SOURCE DE FINANCEMENT
Réhabilitation des entreprises productives (REP)	USAID/ Gouvernement de l'Ouganda (GOU)
Fonds de financement du développement (FFD)	Banque d'Ouganda (BOU) et banques commerciales
Apex I, II, III et IV	BEI (GOU)
Fonds de refinancement des crédits à terme d'investissement (FRCTI)	Banque mondiale (GOU)
Régime de refinancement des exportations (RRE)	BOU
Projet de développement du sous-secteur du coton (PDSC)	Banque mondiale/FIDA
Fonds de promotion des exportations (FPE)	GOU
Régime de garantie des crédits à l'exportation (RGCE)	BOU /USAID (GOU)
Fonds de refinancement de l'énergie pour la transformation rurale (FRETR)	Banque mondiale (GOU)
Fonds pour les projets de fleurs en détresse (FPFD)	GOU

Source : Banque d'Ouganda (BOU)

Régimes de garantie publique

Les régimes de garantie publique sont établis par la politique publique. Ils impliquent généralement des subventions publiques, surtout au départ. Ils sont généralement gérés par une organisation privée ou une unité administrative du gouvernement. Un avantage de ce système est que, en cas de défaut de paiement d'un prêt, la garantie est versée directement à partir du budget de l'État. Cela confère à ce système une plus grande crédibilité au sein du secteur bancaire. Ces systèmes sont normalement mis en place par le gouvernement pour promouvoir la création et le développement de petites unités commerciales. Ils garantissent les prêts à long terme et à court terme, en collaboration avec les banques. Le système fonctionne de telle manière que toutes les formes de soutien sont fournies sur la base d'une invitation publique aux prêteurs à participer au programme. Tout d'abord, un prêt doit être accepté par la banque. Ensuite, le conseil d'administration, qui se compose de représentants des banques et du gouvernement, prend la décision finale sur les demandes de garantie au titre du fonds.

Régimes de garantie des sociétés

Les régimes de garantie des sociétés sont généralement financés et gérés par le secteur privé, par exemple les banques et les chambres de commerce. Les régimes de garantie des sociétés ont l'avantage d'être gérés par des dirigeants d'entreprise expérimentés et bénéficient généralement de l'implication directe du secteur bancaire.

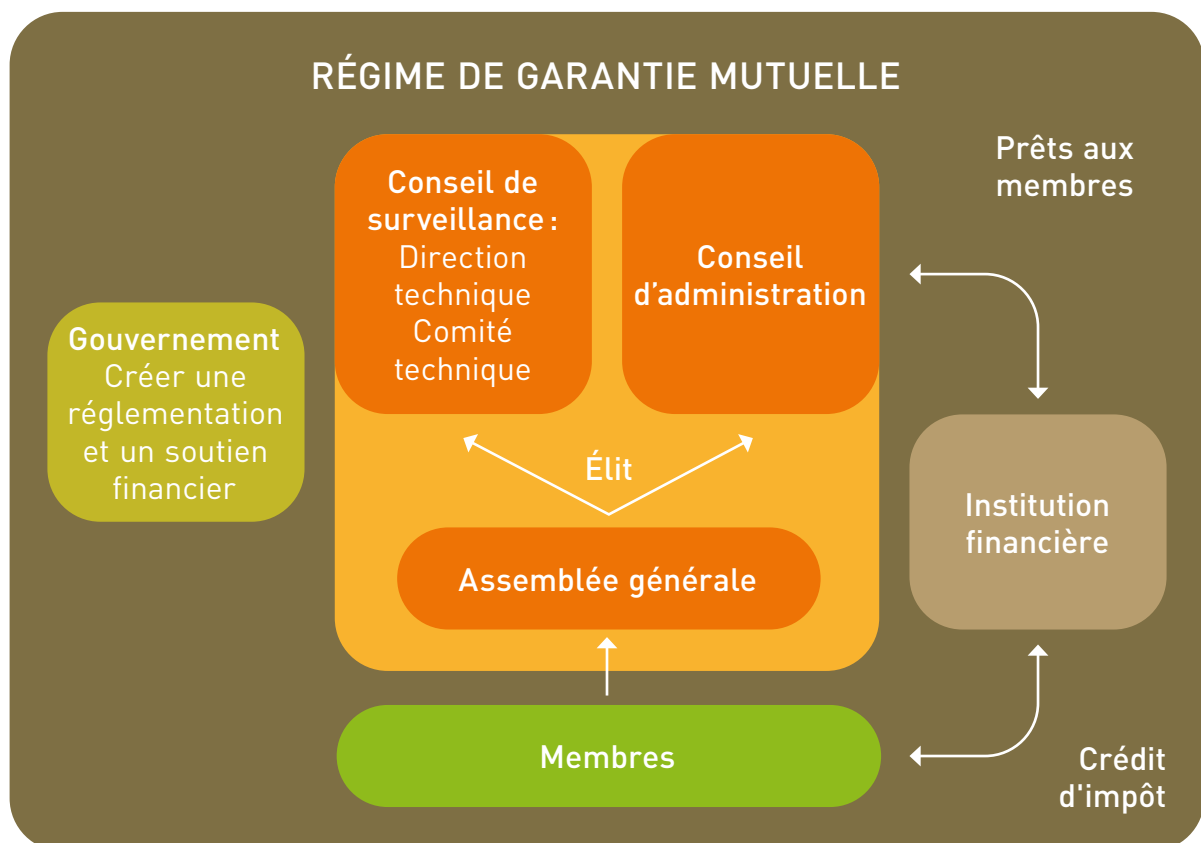
Régimes internationaux

Les régimes internationaux sont généralement des initiatives bilatérales ou multilatérales de gouvernements ou d'ONG, par exemple l'OIT, l'ONUDI ou le Fonds européen d'investissement. Souvent, les régimes internationaux combinent à la fois un fonds de garantie et une assistance technique aux entreprises.

Régimes de garantie mutuelle

Les régimes de garantie mutuelle sont aussi parfois connus sous le nom d'associations, de sociétés ou de fonds de garantie mutuelle. Ce sont des organisations privées et indépendantes, constituées et gérées par des emprunteurs ayant un accès limité aux prêts bancaires. Bien qu'ils soient largement financés par les cotisations de leurs membres, etc., dans de nombreux cas, ils fonctionnent avec une certaine forme de soutien public. Les systèmes de garantie mutuelle bénéficient de la participation active et de l'expérience de leurs membres.

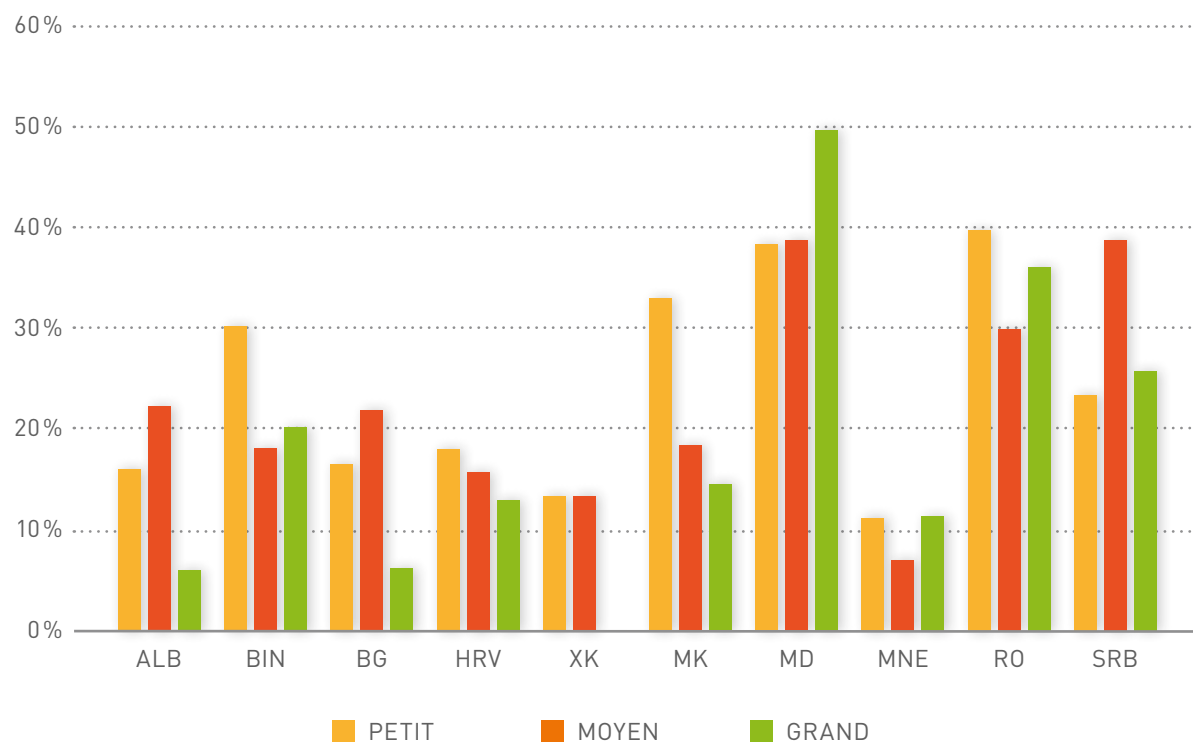
Figure 10 - Structure d'un régime de garantie mutuelle



Source: A. Green, 2003

4.2.4. Le rôle des régimes de garantie de crédit dans le développement des MPME horticoles

Figure 11 - Pourcentage d'entreprises ayant identifié l'accès au financement comme une contrainte majeure



Source : BEEPS

Les MPME du secteur horticole ont la tâche difficile d'accéder au financement. Cela s'explique principalement par les coûts administratifs élevés des prêts à petite échelle, le système financier sous-développé, la perception du risque élevé attribuée aux petites entreprises, l'information asymétrique et le manque de garanties. Afin de réduire les contraintes de financement, les gouvernements, les ONG et le secteur privé ont développé des initiatives telles que les régimes de garantie de crédit (RGC). Les RGC fournissent des garanties aux entreprises qui n'ont pas accès au crédit en couvrant une partie du risque de défaillance du prêt. En cas de défaut de paiement, le prêteur récupère la valeur de la garantie.

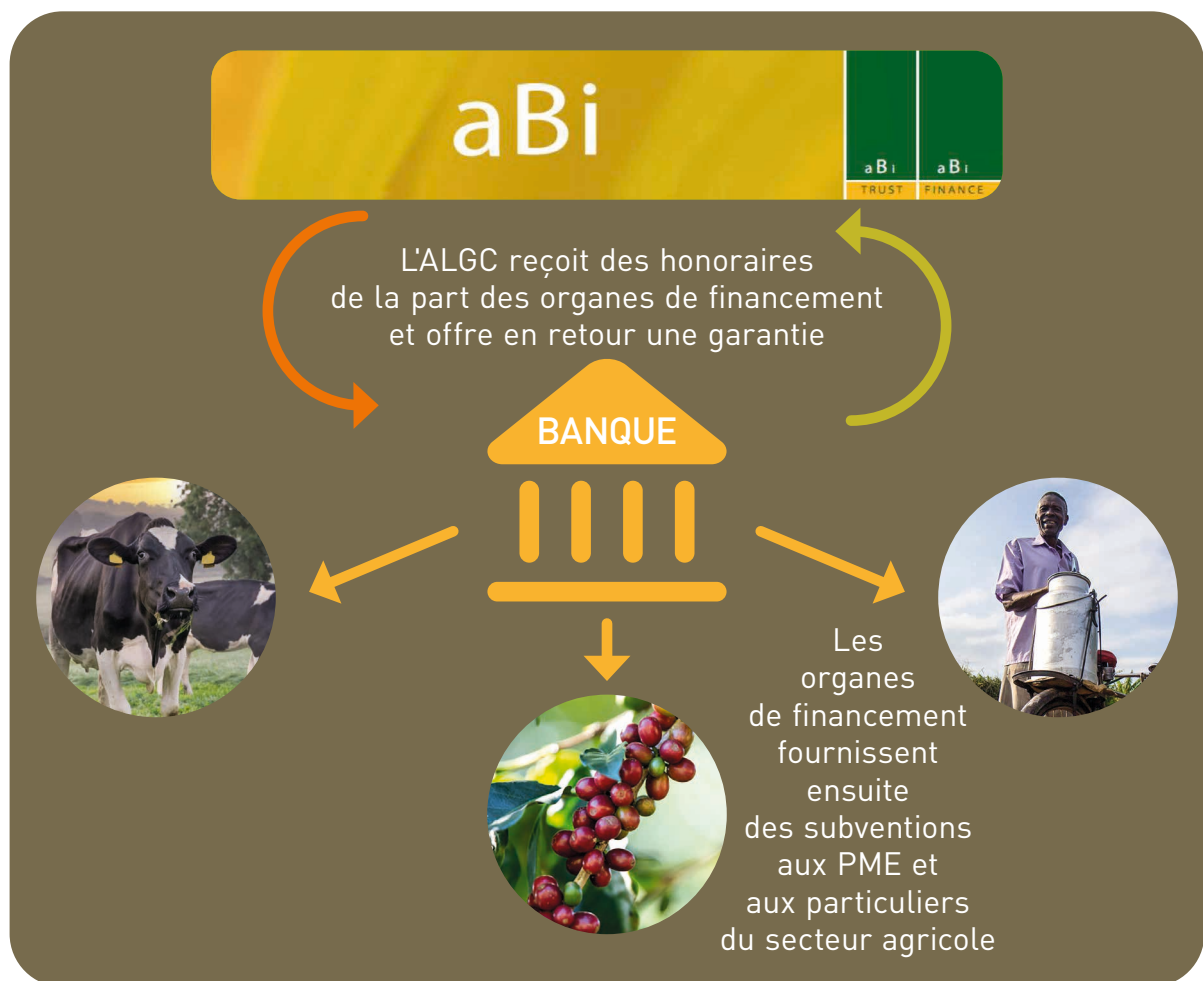
Par conséquent, l'accès au financement par l'obtention de prêts auprès d'institutions financières garantis par des crédits est une étape importante pour combler le déficit de financement des MPME horticoles, pour leurs besoins de financement tant pour les postes de dépenses d'investissement (CAPEX) que pour les postes de dépenses opérationnelles (OPEX).

Les institutions financières sont généralement réticentes à accorder des crédits non garantis aux PME, même à des taux d'intérêt élevés, en partie à cause des coûts élevés liés à l'obtention d'informations adéquates sur la solvabilité des PME typiques. Même s'il s'agissait d'un crédit garanti, nombre de ces entreprises n'ont pas le montant et le type d'actifs nécessaires qui pourraient servir de garantie pour

le prêt. En conséquence, de nombreuses PME ayant des projets économiquement viables ont beaucoup de mal à obtenir le financement nécessaire auprès du système régulier d'intermédiation financière. Par conséquent, un régime de garantie de crédit solide peut constituer une étape importante pour combler le déficit de financement de l'entreprise. L'exemple suivant démontre le rôle des régimes de garantie de crédit dans l'amélioration de l'accès au crédit pour le développement des PME horticoles.

L'Agence ougandaise pour le développement limité (UGAFODE : *Uganda Agency for Development Limited*) propose des prêts agricoles spécialement adaptés, conçus pour financer les agriculteurs ruraux actifs et les PME dans le domaine de la production végétale. Le montant minimum du prêt est de 100000 Ushs (27 USD) avec un taux d'intérêt subventionné de 25% par an. Le diagramme ci-dessous est une démonstration du processus de soutien d'aBi Finance, par la promotion et la fourniture de facilités de crédit aux petites et moyennes entreprises agricoles en mettant à disposition des systèmes de garantie et des lignes de crédit aux institutions financières pour les prêts aux entreprises agroalimentaires. L'UGAFODE s'est associée à aBi Finance dans cette entreprise.

Figure 12 - Programme de crédit et de garantie de la ligne pf



Source : aBi Finance

Surmonter les informations asymétriques - L'asymétrie ou l'irrégularité de l'information est une des raisons principales pour lesquelles les banques commerciales sont généralement réticentes à accorder des prêts aux PME. Dans la plupart des cas, les PME ne sont pas en mesure de fournir des informations sur leur solvabilité, car elles ne disposent souvent pas de documents comptables appropriés, d'états financiers vérifiés et de garanties. Cela entraîne une incertitude quant à leurs taux de rendement attendus et à leur capacité d'emprunt. La collecte de telles informations sur les MPME peut être difficile et coûteuse. Les MPME qui bénéficieraient de prêts des banques commerciales seraient donc soigneusement sélectionnées en fonction de la taille de l'entreprise et des garanties disponibles. En conséquence, les entreprises rentables qui ne remplissent pas les conditions requises peuvent ne pas être en mesure d'obtenir un financement, ce qui entraîne une allocation de crédit sous-optimale. Les RGC peuvent aider les institutions financières à surmonter les informations asymétriques en facilitant l'identification précise du risque de prêt et en améliorant la capacité des banques à prendre des décisions de prêt appropriées qui peuvent être rendues possibles par le prêt grâce au coussin de risque garanti par les RGC. Il s'agirait donc d'une étape importante pour combler le déficit de financement des PME horticoles.

Diversifier ou transférer le risque - Les banques commerciales ont souvent du mal à évaluer le risque des petites entreprises en raison d'un manque d'information. En outre, les MPME sont plus vulnérables en raison de conditions économiques difficiles, et leur taux de faillite est relativement élevé. Les MPME horticoles qui s'occupent de la culture de fleurs, de fruits et de légumes sont généralement touchées par les changements climatiques. La situation est probablement aggravée par la faiblesse des droits des créanciers et des droits de propriété, l'économie informelle et l'absence de garanties. Par conséquent, les prêts à ces entreprises peuvent comporter des risques plus élevés.

Les RGC peuvent être un mécanisme de transfert et de diversification des risques. En couvrant une partie du risque de défaillance, le risque d'un prêteur est réduit - il garantit le remboursement de tout ou partie du prêt en cas de défaillance. En substance, les RGC absorbent une part importante du risque de l'emprunteur. Les RGC peuvent également compenser des facteurs tels que l'insuffisance des garanties et la faiblesse des droits des créanciers, ce qui en fait une étape importante pour combler le déficit de financement des MPME du secteur horticole.

Réduire les exigences en matière de garantie - Les régimes de garantie de crédit sont conçus pour diminuer le risque associé aux prêts aux PME. Les décisions de prêt des banques sont généralement basées sur le montant et la valeur des garanties disponibles. Les garanties réduisent le risque de prêt et constituent une exigence réglementaire essentielle pour les institutions financières. On peut dire qu'une entreprise qui est prête à offrir un niveau de garantie plus élevé, en particulier une garantie personnelle comme une maison, a une plus grande intention de rembourser le prêt sous-jacent. En outre, la garantie fournit une assurance à une banque: si l'entreprise ne rembourse pas son prêt, la banque a recours à la garantie utilisée pour recouvrer le prêt. Toutefois, de nombreuses entreprises ne possèdent pas suffisamment d'actifs pour couvrir les exigences des

banques en matière de garantie. Ainsi, l'insuffisance des garanties est l'une des principales raisons pour lesquelles les petites entreprises ne peuvent pas obtenir de crédit. Les RGC peuvent alléger les exigences élevées de garantie exigées par les banques. Ainsi, lorsqu'une MPME fournit une garantie ou que la banque a accès à une forme de garantie de prêt, la banque peut accorder le prêt (dans certains cas à un taux d'intérêt inférieur), permettant ainsi à l'entreprise ne disposant pas de garanties suffisantes d'accéder au marché des prêts.

Ainsi, les paramètres ci-dessus visent à combler le déficit de bancabilité qui résulte du décalage entre les exigences d'accès au crédit des institutions financières et le statut de viabilité des emprunteurs agricoles. Les critères de bancabilité des institutions financières élèvent la barre d'accès à des niveaux plus élevés que ceux auxquels de nombreuses MPME horticoles peuvent raisonnablement prétendre.

Les entreprises qui bénéficient de prêts garantis par un crédit doivent exercer certaines activités qui les qualifient de bénéficiaires directs, comme le montrent les exemples ci-dessous.

Tableau 8 - Exemples d'entreprises agroalimentaires pouvant bénéficier du soutien d'aBi Finance

TYPE D'ENTREPRISE AGRICOLE	EXEMPLES / AUTRES COMMENTAIRES
Agriculteurs individuels	Producteurs primaires - production de cultures
Associations ou groupes d'agriculteurs	Enregistré en tant que personne morale
Négociants en produits agricoles	par exemple l'horticulture, le maïs, le café,
Transporteurs de produits agricoles	par exemple, les céréales
Négociants en intrants agricoles	p. ex. semences, engrais, pesticides, matériel de plantation
Fournisseurs de matériel agricole	Concessionnaire ou producteur
Transformateurs de produits agricoles	par exemple, les moulins à grains
Les prestataires de services	par exemple, travaux de vulgarisation, réparation de matériel agricole, IMF, Services de formation

4.2.5. Défis rencontrés par les systèmes de garantie de crédit dans le développement des MPME horticoles

Le développement des systèmes de garantie de crédit est limité par certains facteurs, ce qui restreint leur capacité à fournir des avantages dans le cadre du développement des MPME du secteur de l'horticulture. Les principales contraintes sont décrites ci-dessous.

a. Viabilité financière

Une aide financière, surtout au début, est généralement nécessaire pour lancer un RGC. Les régimes de garantie de crédit exigent beaucoup de temps et de ressources. Bien que les régimes de garantie de crédit puissent être autonomes, sans aide extérieure basée sur les frais d'inscription perçus, il faut cependant veiller à ce que les frais ne soient pas trop élevés pour décourager les emprunteurs de profiter du RGC, mais aussi pas trop bas pour empêcher le RGC de couvrir ses coûts.

Par conséquent, l'instabilité financière peut être une contrainte majeure au développement des régimes de garantie de crédit, ce qui peut affecter de manière significative le développement des MPME horticoles.

Par exemple, les institutions financières qui mettent en œuvre les programmes d'aBi Finance en Ouganda ont soulevé de sérieuses inquiétudes, car les régimes de garantie de prêts qu'elles gèrent ont souvent épuisé leurs limites de garantie, ce qui entraîne des retards dans le versement de leurs prêts car elles utilisent les remboursements des prêts pour contourner les limites d'utilisation.

b. Cadre réglementaire et institutionnel

De nombreux fonds de garantie, en particulier les fonds de garantie mutuelle, n'ont pas connu un grand succès dans leur développement, en raison de l'existence d'un cadre juridique faible et d'un secteur bancaire non compétitif. Par exemple, de nombreuses économies en développement ont tenté de créer des régimes de garantie mutuelle, mais ils ont été freinés par l'absence d'exigences minimales en matière de capital, qui sont trop élevées.

Le rôle principal du secteur public dans la facilitation des régimes de garantie de crédit est de créer un environnement réglementaire approprié.

Les donateurs ont également joué un rôle actif dans le financement des régimes de garantie. En outre, les donateurs apportent de la crédibilité au système. Les donateurs doivent, bien entendu, examiner attentivement les régimes de garantie qu'ils cherchent à financer. Les donateurs devraient également définir clairement la responsabilité de chaque acteur et déterminer les conditions de paiement en fonction des étapes et des résultats clés afin d'encourager une répartition adéquate des risques.

Sans la participation active du secteur privé, les régimes de garantie ont peu de chances de réussir. Les fonds du secteur privé sont particulièrement importants pour assurer la viabilité d'un fonds. Par exemple, les banques et autres institutions privées ont une participation directe dans la capitalisation d'un fonds. Toutefois, les fonds privés réduisent la dépendance du fonds de garantie vis-à-vis des fonds publics, qui peuvent parfois être instables.

Par exemple, certaines institutions financières qui mettent en œuvre les programmes d'aBi Finance en Ouganda sont tenues de rendre compte périodiquement à aBi Finance. Certaines d'entre elles trouvent qu'il est difficile de garantir que les données envoyées sont précises et opportunes, ce qui nécessite des échanges et des retards dans la transmission des rapports.

c. Gestion des risques

Afin de réduire l'exposition des régimes au risque de défaillance et de diversifier les risques, les fonds peuvent utiliser des mécanismes de gestion des risques tels que la réassurance, la vente de prêts ou la titrisation de portefeuilles. Toutefois, ces mécanismes nécessitent des marchés financiers et des capitaux locaux relativement bien développés.

Le développement des systèmes de garantie de crédit dans les économies en développement s'est avéré difficile en raison d'un développement financier et de conditions juridiques inadéquats, ce qui limite leur capacité à favoriser le développement des MPME horticoles.

d. Frais

Les frais facturés par les RGC sont également un facteur important à prendre en compte. Les frais ont non seulement un impact sur les incitations des prêteurs et des emprunteurs à participer au programme, mais sont également un facteur clé pour déterminer la viabilité financière du fonds. Les frais doivent être suffisamment élevés pour couvrir les coûts administratifs, mais suffisamment bas pour assurer une participation adéquate des prêteurs et des emprunteurs.

e. Types de prêts

Un autre élément important que les décideurs politiques doivent prendre en compte est de savoir si un programme doit fournir des prêts individuels ou de portefeuille. Un modèle au niveau du prêt ou individuel s'applique lorsque les demandes sont approuvées par le garant (cas des garanties transférables). Dans ce cas, il existe un lien direct entre les emprunteurs et les prêteurs puisque l'évaluation des demandes se fait au cas par cas. Cela permet une gestion plus prudente des risques et réduit probablement la probabilité d'un aléa moral. Un tel scénario se traduit probablement par un portefeuille de prêts de meilleure qualité. Toutefois, cette méthode peut également être plus coûteuse à gérer pour le fonds et ne pas correspondre à la dimension temporelle qui est un facteur critique dans les entreprises agricoles, en particulier si l'objectif du régime est d'augmenter le volume des garanties et des crédits, le modèle de portefeuille pourrait être une meilleure approche.

Décider des types de prêts à accorder est un grand défi pour les régimes, car une mauvaise sélection peut entraver le développement du fonds.

Défauts

Le taux de défaillance est un autre facteur important dans le développement d'un régime de garantie de crédit.

Le taux de défaillance est une indication importante de la durabilité d'un régime. Lorsque les demandes sont correctement évaluées et contrôlées, un taux de défaillance adéquat est possible et devrait se situer entre 2 et 3%. Un taux de défaillance plus élevé, par exemple 5%, est très dangereux pour le programme et doit être évité.

4.2.6. Que doivent faire les MPME horticoles ?

- a. Identifier les régimes de garantie accessibles (au niveau national, régional et/ou international) et leurs conditions d'éligibilité pour les emprunteurs
- b. Identifier les institutions financières participant ou éligibles aux régimes de garantie spécifiques qui sont pertinents pour les activités des MPME horticoles
- c. Préparer et pousser activement leurs demandes de prêt, sans trop craindre qu'elles soient inacceptables sur la base des exigences conventionnelles
- d. Chercher à obtenir une aide pour la garantie des prêts si nécessaire, comme dans le cas des garanties transférables
- e. Faire ce qui est en leur pouvoir pour rembourser les prêts (même lorsqu'ils sont garantis) afin de cultiver une bonne entente avec leurs prêteurs et de contribuer à renforcer la capacité des prêteurs à réduire l'asymétrie d'information des emprunteurs des MPME, ce qui devrait améliorer la bancabilité de ces entreprises
- f. Une fois qu'ils ont accès au crédit, essayer d'améliorer leur statut de bancabilité en répondant aux principales exigences d'accès telles que les dossiers financiers, le renforcement des capacités de gestion, la constitution d'une base de garanties, etc.

4.2.7. Exemples/études de cas de systèmes de garantie de crédit

Les exemples suivants illustrent comment les systèmes de garantie sont devenus la meilleure option pour atténuer l'exposition aux risques financiers dans le développement et la croissance des MPME horticoles, tout en minimisant leur coût global du capital.

Exemple 1

L'Uganda Agency for Development Limited (UGAFODE) propose des prêts agricoles spécialement adaptés, conçus pour financer les agriculteurs ruraux actifs et les PME dans le domaine de la production végétale. Le montant minimum du prêt est de 100 000 Ush (27 USD) avec un taux d'intérêt subventionné de 25% par an par rapport à d'autres produits avec des taux moyens de 30% par an. L'UGAFODE ne gère le programme de prêts agricoles qu'avec le soutien d'aBi Finance. aBi Finance a dans ce cas agi comme garant pour la majorité des petits exploitants agricoles et des MPME qui ne disposent pas de garanties telles que des propriétés titrées exigées par les prêteurs.

Les prêts soutenus par aBi Finance représentent environ 20% du portefeuille total de prêts agricoles. Les prêts agricoles ont été importants dans les branches de l'UGAFODE de la région occidentale, et le portefeuille de prêts agricoles a augmenté de près de 700% en passant en shillings ougandais. Le portefeuille de prêts agricoles a augmenté de près de 700%, passant de 900 millions d'euros en 2009 à plus

de 6,9 milliards de shillings en 2013. L'UGAFODE offre des conditions de financement souples à ses clients du secteur agricole. Pour les avances de prêts inférieures à 2 millions de shillings, l'UGAFODE peut accepter des contrats de vente de terres. Les terres héritées peuvent être utilisées avec le consentement des autorités locales et des membres de la famille. En cas de défaut de paiement d'un prêt et de besoin de recouvrement, l'UGAFODE encourage les autres membres de la famille à acheter lesdites terres, en particulier lorsqu'ils sont co-cautions. Les agriculteurs sont également encouragés à former des groupes pour se co-garantir les uns les autres.

L'UGAFODE structure également le remboursement de ses prêts sur une base sélective, en fonction des besoins de trésorerie des agriculteurs et de l'objet du prêt, mais les prêts agricoles sont principalement à court terme (durée du prêt de 12 mois et moins). Il existe 3 grands plans de remboursement : mensuel, trimestriel et à terme (3 fois par an). Malgré la multiplication par sept du portefeuille de prêts agricoles mentionnée plus haut, le risque du portefeuille est resté faible, le PAR (portefeuille à risque) s'élevant à 3,5% (contre 6% du portefeuille global), ce qui témoigne d'un risque faible et d'un processus d'évaluation du crédit prudent. Toutefois, les menaces et les risques associés à la production agricole, principalement dus à des conditions météorologiques imprévisibles, ont continué à nuire aux agriculteurs, en particulier en l'absence de polices d'assurance récolte abordables.

Exemple 2

FINCA Uganda ne gère que le système de garantie de prêt d'aBi Finance, et dispose d'une limite de garantie de portefeuille de 4 milliards d'Ush. FINCA a connu une croissance rapide de son portefeuille agricole, qui a plus que doublé, passant de 6,1 milliards Ush (1,6 million USD) en 2010 à 14 milliards Ush (3,7 millions USD) à la fin de 2013. Toutefois, la part des secteurs dans le portefeuille total n'a que très peu augmenté au cours de cette période, passant de 21% à 23%. Au départ, FINCA n'était pas favorable aux prêts à l'agriculture en raison du risque élevé perçu; cependant, le soutien d'aBi Finance a permis à FINCA de développer les prêts à l'agriculture. Les durées des prêts de FINCA sont adaptées aux prévisions de trésorerie du client, y compris le remboursement mensuel du prêt ou un remboursement structuré où le client peut payer sur une base trimestrielle (tous les 3 mois) ou à terme (tous les 4 mois). Toutefois, l'objectif est de faire en sorte que la période de remboursement soit courte (c'est-à-dire que les prêts soient principalement à court terme) et coïncide avec la période de récolte.

Source : Étude d'évaluation du programme de ligne de crédit et de garantie d'aBi Finance



Chapitre 5

Planification financière

5.1. Introduction à la planification financière	110
5.2. Étapes de la planification financière	114
5.3. Exemple de projections financières	118
5.4. Considérations éthiques dans la gestion du financement des entreprises	121

5.1. INTRODUCTION À LA PLANIFICATION FINANCIÈRE

5.1.1. Qu'est-ce que la 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 buts 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.

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 objectifs financiers. Les plans financiers peuvent couvrir un certain nombre d'années, peut-être trois à cinq ans, et doivent faire partie du plan d'entreprise global de la PME. Avec une bonne planification financière, la PME évaluera à l'avance les points suivants.

- a. Le montant des financements nécessaires pour les investissements à long terme et les besoins de trésorerie à court terme.
- b. Si elle est susceptible de disposer de liquidités excédentaires, et si oui, pendant combien de temps et ce qui peut être fait au mieux avec ces liquidités excédentaires lorsqu'elles se présentent.
- c. Comment obtenir les financements nécessaires.
- d. Si l'entreprise est susceptible d'être rentable et d'atteindre ses objectifs financiers.

5.1.2. Pourquoi la planification financière est-elle nécessaire ?

Les PME obtiennent et utilisent des financements provenant de diverses sources pour assurer la continuité de leurs activités respectives, comme expliqué précédemment au chapitre 2. Ces sources de financement pour les opérations commerciales sont soit permanentes soit temporaires, ce qui signifie que l'entreprise devra rembourser après une période convenue. Le défaut de remboursement des financements provenant des différentes sources peut potentiellement conduire à la faillite de l'entreprise. Les principales sources de financement sont notamment les suivantes

1. Fonds propres/ Capital social
2. Prêts et découverts bancaires
3. Crédit commercial
4. Subventions, prêts et garanties de l'État
5. Capital-risqueurs et investisseurs providentiels
6. Escompte et affacturage des factures
7. Location/achat en crédit-bail

Une fois le financement obtenu, la PME investira dans des opérations commerciales essentielles, notamment dans les domaines suivants :

- Investissement en actifs non courants: Ces actifs comprennent des serres, des terrains, des tracteurs, du matériel agricole, entre autres pour les PME actives dans la culture et la commercialisation des fruits et légumes. Les PME qui achètent des fruits et légumes aux agriculteurs auront besoin de moins d'actifs non courants tels que des installations de réfrigération pour conserver la fraîcheur des produits.
- Maintenir les activités de la PME pendant les périodes de pertes initiales: La PME qui vient de commencer ses activités n'aura pas beaucoup de clients, ce qui se traduira par un chiffre d'affaires et des rentrées d'argent faibles dans l'entreprise, ce qui implique qu'elle devra chercher ailleurs les fonds nécessaires pour payer ses dépenses d'entreprise à mesure qu'elle continuera à élargir sa clientèle. Les propriétaires de PME doivent donc prévoir cette période lorsqu'ils démarrent leurs activités afin d'éviter un éventuel échec
- Investissement dans l'actif circulant à mesure que les activités de l'entreprise se développent: Lorsque la PME commencera ses activités, elle augmentera sa clientèle, ce qui nécessitera davantage de fruits et de légumes pour répondre à la demande croissante de ses produits. La PME doit donc prévoir des moyens financiers suffisants pour acheter davantage de stocks afin de répondre à l'augmentation de la demande de ses produits agricoles, comme l'illustre le tableau 9 ci-dessous.

Il est donc impératif que la PME élabore de bons plans financiers afin de s'assurer que des fonds sont toujours disponibles pour rembourser les différentes sources de fonds tout en continuant à investir dans les activités de l'entreprise pour assurer la continuité et la croissance des opérations.

Les prévisions de trésorerie sont un outil essentiel pour planifier les besoins de financement de l'entreprise. L'un des plus grands dangers auxquels sont confrontées les nouvelles entreprises prospères est le sur-commerce, où elles essaient de faire trop avec trop peu de capital. La plupart des PME savent que des capitaux seront nécessaires pour financer les actifs à long terme, mais beaucoup négligent la nécessité de financer adéquatement les actifs à court terme pour les opérations commerciales quotidiennes, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Tableau 9 - Financement des actifs courants pour la croissance

	ÉTAPE 1			ÉTAPE 2	
	\$000	\$000		\$000	\$000
ACTIF NON COURANTS		1 000			1 000
ACTIF COURANTS					
INVENTAIRE	50		$\xrightarrow{\times 2}$	100	
CRÉANCES	40		$\xrightarrow{\times 2}$	80	
ESPÈCES	<u>20</u>			-	
		<u>110</u>			<u>180</u>
		<u>1 110</u>			<u>1 180</u>
PASSIFS COURANTS					
DETTES		10	$\xrightarrow{\times 2}$		20
DÉCOUVERT		-	Chiffre compensatoire		60
ÉQUITÉ		<u>1 110</u>			<u>1 110</u>
		<u>1 110</u>			<u>1 180</u>

La PME démarre dans une situation de liquidité saine (première étape). L'entreprise double ensuite, sans lever de fonds supplémentaires pour investir dans des actifs à long terme et des actifs à court terme. Il est raisonnable de penser que si le chiffre d'affaires double, il en sera de même pour les stocks, les créances et les dettes (étape 2). Toutefois, faute de pouvoir lever des fonds supplémentaires, la PME est contrainte de recourir à un découvert (probablement inattendu et non planifié) pour financer ses actifs courants nets. Le recours permanent au financement par découvert est en fin de compte précaire et coûteux. Avec une bonne planification financière, la PME doit envisager de tels scénarios et se préparer en recherchant un financement approprié.

Lorsque la PME mobilise des capitaux, les propriétaires de l'entreprise doivent décider de ce qu'ils vont en faire, et il y a deux utilisations principales :

- Investir dans les actifs non courants
- Investir dans des actifs courants, y compris en les laissant sous forme d'espèces.

Plus le capital investi dans les actifs non courants est important, plus le potentiel de rentabilité de l'entreprise doit être élevé. Toutefois, si l'on laisse trop peu de liquidités dans l'actif courant, on augmente le risque que la PME ait des problèmes de liquidités. D'autre part, laisser trop de capital dans l'actif courant est un gaspillage: les liquidités rapporteront des intérêts modestes (mais les investisseurs veulent des rendements plus élevés pour la PME), et les liquidités immobilisées dans les stocks entraînent souvent des coûts (stockage et dommages).

5.2. ÉTAPES DE LA PLANIFICATION FINANCIÈRE

5.2.1. Prévisions des flux de trésorerie

Au terme de son plan d'entreprise, il est impératif que la PME prépare un plan financier qui indiquera les ressources nécessaires à la mise en œuvre des stratégies qui permettront d'atteindre les objectifs financiers et non financiers en préparant ses prévisions de trésorerie. Les flux de trésorerie fourniront des détails sur les besoins réels de trésorerie de la PME au jour le jour, au mois et à l'année. Les besoins d'une entreprise évoluent constamment et le flux de trésorerie met en évidence tout manque de liquidités qui devra être comblé.

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. La PME risque d'échouer en raison de son incapacité à remplir ses obligations, même lorsqu'elle est rentable, à cause d'une mauvaise gestion de la trésorerie. Il y aura probablement un délai entre le moment où la PME vend des fruits et légumes à ses clients et celui où elle est payée. Cela signifie que les PME doivent s'assurer qu'il y a suffisamment de liquidités sur le compte bancaire pour pouvoir payer toutes leurs factures dans l'intervalle, qu'elles concernent des factures de fournisseurs, les salaires des employés, le loyer, les taux, les taxes, la TVA ou autre. Même si votre entreprise est rentable, il peut arriver que vous manquiez de liquidités parce que vous attendez le paiement d'une grosse commande. Cela risque de poser un problème particulier au cours de la première année, lorsque vous développez votre entreprise et que vous n'avez pas de rentrées de fonds régulières.

Le principe général de la gestion des flux de trésorerie est que vous devez accélérer vos entrées de fonds (paiements des clients, intérêts des comptes bancaires, etc.), et ralentir autant que possible vos sorties de fonds dans les limites du raisonnable (achat de stocks et de matériel, remboursement de prêts et charges fiscales, etc.). Il peut être difficile d'affecter vos sorties de fonds autrement qu'en prolongeant vos conditions de crédit avec vos fournisseurs, qui interviendront souvent à des dates fixes dans le mois, et vos employés et fournisseurs pourraient également ne pas apprécier que vous retardiez leur paiement.

Cependant, vous avez plus de possibilités d'améliorer vos rentrées d'argent. Cela peut se traduire par une facturation régulière, la vente de votre dette à un tiers (affacturage), la négociation de conditions de crédit étendues avec les fournisseurs, la gestion efficace de votre stock (ce qui peut impliquer de commander peu et souvent) et l'octroi à vos clients de conditions de paiement à 30 jours.

5.2.2. Étapes de la planification du financement

Un plan financier est différent de vos états financiers. Au lieu de regarder ce qui s'est déjà passé, vous faites des projections pour les mois à venir, en prévoyant les revenus et les dépenses. Vos projections serviront de système d'alerte précoce, vous aidant à prévoir les baisses de trésorerie, à identifier les besoins de financement et à déterminer le meilleur moment pour mettre en œuvre les activités prévues dans le plan d'entreprise de la PME.

Il vous donne également un outil de suivi de vos finances, vous permettant de mesurer vos progrès et d'éviter rapidement les ennuis. Voici les six étapes à suivre pour créer un plan financier⁴.

1. Révisez votre plan d'affaires/plan stratégique

La planification financière doit commencer par l'examen du plan d'entreprise de la PME. Vous devez réfléchir à ce que vous voulez accomplir au début d'une nouvelle année et vous poser une série de questions.

- Dois-je m'agrandir ?
- Ai-je besoin de plus de matériel ?
- Dois-je embaucher plus de personnel ?
- Ai-je besoin d'autres nouvelles ressources ?
- Comment mon plan affectera-t-il ma trésorerie ?
- Aurai-je besoin d'un financement ? Si oui, de quel montant ?

Ensuite, déterminez l'impact financier au cours des 12 prochains mois, y compris les dépenses pour les principales activités prévues dans le plan d'affaires qui sont essentielles à la réalisation des buts et objectifs commerciaux à long terme.

2. Élaborer des projections financières

Lors de l'élaboration des projections financières, il est essentiel de partir des activités d'exploitation, en mettant en évidence les bases et les hypothèses des prévisions de vente de fruits et légumes. Les questions clés pour l'estimation des prévisions de ventes seront notamment les suivantes :

- a. Quels sont les marchés que nous ciblons ?
- b. Quelles quantités devons-nous vendre sur chaque marché ?
- c. Quel prix les clients sont-ils prêts à payer pour les fruits et légumes ?
- d. Combien de temps faudra-t-il aux clients pour payer les ventes ?

Les réponses aux questions ci-dessus permettront à la PME de prévoir les ventes et les rentrées de fonds.

La section suivante des projections de trésorerie porte sur les sorties de fonds, qui consistent principalement en coûts de production si la PME cultive ses propres fruits et légumes ou achète des produits aux agriculteurs. Les autres postes de sortie de trésorerie comprennent la main-d'œuvre, les fournitures, la commercialisation et les frais administratifs généraux que la PME devra engager dans le cadre de ses activités d'exploitation quotidiennes. La question clé comprendra :

- a. Quelles sont les dépenses nécessaires à la mise en œuvre des opérations ?
- b. Combien devons-nous payer pour les postes de dépenses ?
- c. Quand allons-nous payer les frais ?

⁴ <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/argent-finance/gerer-finances/6-etapes-pour-creer-plan-financier-de-votre-entreprise>.

Les réponses à ces questions permettront à la PME de déterminer les sorties de fonds nécessaires pour assurer la bonne exécution des activités de l'entreprise.

La PME devra également déterminer les CAPEX à ce stade pour les inclure dans les sorties de fonds prévues sur la période de planification.

Les projections financières permettront de déterminer si les plans d'entreprise sont réalistes, s'il y aura des manques à gagner et quel financement pourrait être nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

3. Organiser le financement

Après avoir déterminé les entrées et les sorties de liquidités au cours de la période de planification, la PME sera en mesure de déterminer tout manque de liquidités et le moment où il se produira. Les propriétaires de l'entreprise détermineront alors les solutions les plus appropriées pour faire face aux pénuries de liquidités envisagées et organiser les financements en fonction des besoins.

De nombreux fournisseurs de services financiers exigent des PME qu'elles fournissent des projections financières tout en évaluant leurs besoins de financement. Des projections bien préparées contribueront à rassurer les banquiers quant à la fiabilité de votre gestion financière.

4. Plan d'urgence

Les projections de trésorerie sont principalement le point de vue des propriétaires de PME sur les perspectives commerciales, mais des événements imprévus peuvent survenir qui modifient les bases et les hypothèses sur lesquelles reposent les projections. À cette fin, la PME doit disposer de plans d'urgence pour faire face à de tels événements.

Pour assurer une bonne planification des éventualités, vous devrez faire ce qui suit.

- Déterminez les ressources essentielles de la PME, telles que le financement, les équipes, les outils, les installations, etc., puis classez cette liste par ordre de priorité, du plus important au moins important.
- Évaluez les principaux risques de la PME qui pourraient compromettre les ressources.
- Déterminez les mesures d'atténuation des principaux risques identifiés et créez un plan d'urgence.
- Partagez le plan d'urgence approuvé avec l'ensemble de l'équipe et préparez-vous à mettre en œuvre les mesures dès que les événements à risque se produiront.
- Revoyez régulièrement les plans d'urgence pour vous assurer que les risques et les mesures d'atténuation sont mis à jour en fonction des nouveaux événements à risque.

5. Suivi

Tout au long de l'année, comparez les résultats réels avec vos prévisions pour voir si vous êtes dans les temps ou si vous devez vous adapter. Le suivi vous aide

à repérer les problèmes financiers avant qu'ils ne deviennent incontrôlables. Voici quelques questions clés.

- L'entreprise fonctionne-t-elle bien ?
- Est-ce une réussite ou un échec ?
- Quels sont les goulets d'étranglement et les éléments qui agissent comme moteurs de croissance ?
- Dois-je m'agrandir ?

La réponse à toutes ces questions réside dans le suivi régulier des projections de trésorerie. Comprenez que sans bénéfices suffisants, sans flux de trésorerie régulier et sans chiffres de vente solides, aucune entreprise ne peut réussir. C'est la raison pour laquelle des rapports réguliers doivent être préparés par les responsables financiers, car ils apportent de nombreuses réponses aux questions ci-dessus.

Les moyens suivants vous aideront à contrôler les résultats financiers de l'entreprise :

- a. **Préparation des principaux états financiers** - Ceux-ci comprendront l'état de la situation financière et le compte de résultat. Ils donneront un aperçu de la santé financière de l'entreprise et, en bref, indiqueront aux propriétaires tout ce qu'ils doivent savoir sur les performances de l'entreprise.
- b. **Préparation du relevé des débiteurs anciens** - Ce relevé doit être préparé chaque mois, afin que la direction puisse suivre tous les clients qui vous doivent de l'argent. Vous pouvez suivre les comptes irréguliers et assurer un suivi diligent auprès des débiteurs défaillants pour récupérer votre argent.
- c. **Préparation des registres d'inventaire** - Ceux-ci doivent être préparés pour les intrants (tels que les semences, les plants, les engrais, les pesticides, le fumier, les outils agricoles, les vêtements de protection des plateaux de récolte et autres matériaux). Cela permettra de savoir combien de stock a été acheté, combien a été utilisé, combien a été gaspillé et si une ressource a disparu à un moment donné. Cela vous permettra de savoir si vous devez acheter d'autres ressources. Ce processus permettra également de calculer les ratios d'entrée/sortie et les ratios de rotation des stocks.
- d. **Préparation des ratios financiers** - C'est une autre façon de contrôler les performances financières de l'entreprise. Elle consiste à établir régulièrement des états de fonds de roulement et à calculer périodiquement les ratios courants et les ratios de liquidités. Cela vous permettra de savoir combien d'actifs vous avez par rapport au passif, et combien d'actifs vous pouvez convertir rapidement en espèces.
- e. **Analyse des frais généraux et autres dépenses administratives** - Il convient de vérifier si les frais généraux, tels que le loyer, les salaires, les dépenses de marketing, etc. sont sous contrôle ou s'ils font baisser la rentabilité globale de l'entreprise.

5.3. EXEMPLE DE PROJECTIONS FINANCIÈRES

Les prévisions de trésorerie d'ABC Horticulture, PME qui commercialise des fruits et légumes, sont présentées ci-dessous.

Prévisions mensuelles de trésorerie (USD)													
ABC Horticulture													
Exercice clos le 31/12/21	Mois	Mois	Mois	Mois	Mois	Mois	Mois	Mois	Mois	Mois	Mois	Mois	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Recettes de caisse													
Ventes au comptant	12 000	13 000	10 000	9 500	11 500	13 500	15 000	14 500	13 800	14 000	14 500	16 000	157 300
Argent collecté auprès des débiteurs	4 200	4 550	3 500	3 325	4 025	4 725	5 250	5 075	4 830	4 900	5 075	5 600	55 055
Autres revenus	1 440	1 560	1 200	1 140	1 380	1 620	1 800	1 740	1 656	1 680	1 740	1 920	18 876
Prêt	70 000												70 000
Ventes d'actifs								20 000					20 000
Total des rentrées de fonds	87 640	19 110	14 700	13 965	16 905	19 845	22 050	41 315	20 286	20 580	21 315	23 520	321 231
Coût des ventes au comptant													
Achats de fruits et légumes	10 530	11 408	8 775	8 336	10 091	11 846	13 163	12 724	12 110	12 285	12 724	14 040	138 031
Coût total des ventes	10 530	11 408	8 775	8 336	10 091	11 846	13 163	12 724	12 110	12 285	12 724	14 040	138 031
Dépenses en espèces													
Traitements/salaires	3 240	3 510	2 700	2 565	3 105	3 645	4 050	3 915	3 726	3 780	3 915	4 320	42 471
Paiements de location	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10 200
Réparations et entretien	292	316	243	231	279	328	365	352	335	340	352	389	3 822
Coûts des véhicules	648	702	540	513	621	729	810	783	745	756	783	864	8 494

Une analyse des projections de trésorerie d'ABC Horticulture pour l'année à venir montre ce qui suit :

1. Les rentrées de fonds provenant de la vente de fruits et légumes sont stables sur la période, peu de variations et pas de croissance significative
2. Le prêt de 70000 USD accordé en janvier permettra de financer l'acquisition du nouvel actif à 50000 USD (actif non courant) et le solde de 20000 USD permettra de financer les actifs courants, y compris l'achat de fruits et légumes à vendre à ses clients
3. En raison de la croissance limitée des ventes globales, ABC a des **flux de trésorerie nets** négatifs, comme indiqué à la deuxième ligne. Cela signifie que pendant 10 mois de l'année, à l'exception des mois 1 et 8, ABC dépensera plus d'argent qu'elle n'en recevra
4. Le flux net de trésorerie négatif affectera considérablement les opérations d'ABC, ce qui lui fera manquer de liquidités au cours des mois 7 et 12, lorsque les soldes de clôture sont négatifs. Cela signifie que la PME devra compter sur le découvert de ses banquiers

Comme on peut le déduire des projections de trésorerie, les propriétaires d'ABC Horticulture peuvent s'efforcer d'accroître les ventes de fruits et légumes en identifiant de nouveaux marchés potentiels, ce qui devrait contribuer à améliorer les rentrées de fonds de la PME. En outre, les propriétaires pourraient également chercher à réduire certaines de leurs dépenses d'exploitation afin que les sorties de fonds puissent diminuer. D'autres mesures peuvent consister à négocier avec leurs fournisseurs pour reporter/retarder les paiements, comme dans le cas des conditions de crédit commercial pour la fourniture de fruits et légumes, afin d'améliorer les flux de trésorerie de la PME.

5.4. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES DANS LA GESTION DU FINANCEMENT 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 déclarées de la PME à l'égard des pratiques commerciales de son secteur, en l'occurrence le secteur horticole. Il est essentiel d'avoir un code d'éthique dans le domaine de la finance et de respecter ces principes au quotidien⁵.

L'éthique en finance

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 parties prenantes des PME comprennent les propriétaires, les employés, les clients, les banquiers, les organismes de réglementation du secteur, les communautés et le public. 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. Évitez également l'apparition de tels conflits.
- Fournir aux gens des informations précises, objectives et compréhensibles. Divulgez toutes les informations pertinentes, positives et négatives, afin que vos auditeurs aient une image précise.
- Respecter toutes les règles et réglementations régissant le secteur de l'horticulture.
- Agir en toute bonne foi et avec un jugement indépendant. Ne laissez pas l'intérêt personnel ou d'autres facteurs influencer vos recommandations.
- Ne partagez jamais d'informations confidentielles et ne les utilisez jamais à des fins personnelles.
- Maintenir un système de contrôle interne pour vous prémunir contre les comportements non éthiques.
- Signalez toute personne que vous voyez enfreindre le code.

Avoir une éthique dans la finance, c'est faire ce qu'il faut, même dans les situations les plus difficiles. En cas de doute, trouvez quelqu'un de compétent pour vous guider sur le plan éthique.

5 <https://smallbusiness.chron.com/business-ethics/>

Conflits d'intérêts

Une obligation fiduciaire sous-tend le rôle de l'éthique dans la gestion financière. Les gestionnaires doivent agir dans l'intérêt de leurs clients et de leurs employeurs, et non dans le leur. S'il existe un conflit d'intérêts dans lequel vous pouvez vous enrichir tout en nuisant à un client, vous devez prendre parti pour le client.

Réputation et éthique en finance

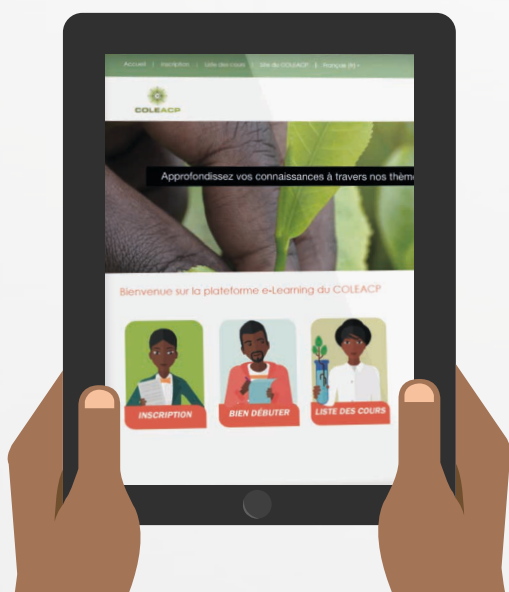
Un autre rôle de l'éthique dans la gestion financière est de préserver à la fois votre réputation et celle de la PME. Si vous agissez de manière éthique, la réputation de la PME et de son personnel est préservée. Toutefois, les cas de comportement non éthique terniront la réputation du directeur financier et de la PME et peuvent entraîner la perte d'opportunités commerciales et, dans des cas extrêmes, la faillite de l'entreprise.

Certains régulateurs et législateurs ont supposé que le risque de scandale et de perte de réputation était suffisant pour décourager les gestionnaires financiers d'agir de manière contraire à l'éthique.

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

NOVEMBRE 2021

