

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT

TIRER PARTI DES FINANCEMENTS EXTÉRIEURS
POUR DÉVELOPPER LES EXPORTATIONS
AFRICAINES NON TRADITIONNELLES:
LE CAS DU SECTEUR HORTICOLE
(nouvelles études de cas)

**Collection d'études de la CNUCED sur les mécanismes
novateurs de financement dans le secteur des produits
de base et des industries dynamiques**



NATIONS UNIES

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT

**Collection d'études de la CNUCED sur les mécanismes novateurs de financement
dans le secteur des produits de base et des industries dynamiques**

***TIRER PARTI DES FINANCEMENTS EXTÉRIEURS POUR
DÉVELOPPER LES EXPORTATIONS AFRICAINES
NON TRADITIONNELLES: LE CAS
DU SECTEUR HORTICOLE***

(nouvelles études de cas)

Préparé par le secrétariat de la CNUCED



**NATIONS UNIES
New York et Genève, 2007**

UNCTAD/DITC/COM/2006/13

UNITED NATIONS PUBLICATION

ISSN 1817-4515

Copyright © United Nations, 2007
All rights reserved

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre	Page
Avant-propos	v
Introduction	vii
I. Risques et contraintes liés au financement du commerce des produits horticoles en Afrique	1
II. Quel rôle les diverses parties peuvent-elles jouer dans le financement structuré du commerce des produits horticoles en Afrique?	9
A. Le rôle des gouvernements.....	12
B. Le rôle des producteurs, des exportateurs et des associations.....	16
C. Le rôle des banques locales.....	17
D. Le rôle des banques internationales	19
E. Le rôle des acheteurs et des chambres de criée à l'étranger.....	20
F. Le rôle des supermarchés	24
G. Le rôle des assurances.....	25
H. Le rôle des agences de notation	26
III. Opérations de financement réussies	29
A. Étude de cas I: Financement avant expédition au Zimbabwe (1997).....	29
B. Étude de cas II: Financement après expédition au Zimbabwe (1999)	32
C. Étude de cas III: Forfaitage – Tesco/Fox Fresh Exports, Zimbabwe.....	35
D. Étude de cas IV: Mécanisme de préfinancement d'exportations de bananes de Côte d'Ivoire.....	38
E. Étude de cas V: Escompte de facture avec recours, Agriflora Zambia	42
F. Étude de cas VI: Financement obtenu par des «exportateurs indirects» au Zimbabwe.....	45
G. Étude de cas VII: Financement d'infrastructures – Le projet Contango en Zambie (2004).....	47
Conclusion	53
Annexes	
I. Les répercussions de la grande distribution sur les petits producteurs africains dans la chaîne d'approvisionnement: défis et options du financement	55
II. Le rôle des institutions financières multilatérales dans le financement de l'horticulture: mécanismes mis en place et opérations structurées par Afreximbank.....	61
III. Descriptif des termes et conditions	73
IV. Le projet Contango: créneaux de marché et évaluation des risques.....	77

TABLE DES MATIÈRES (suite)

Page

Encadrés

1.	La chaîne de distribution et d'approvisionnement dans le secteur horticole africain.....	3
2.	Production de fleurs coupées en Afrique.....	5
3.	Les secteurs de l'horticulture et de la pêche en Tunisie: mesures incitatives pour l'exportation, instruments de financement et structures d'appui à la commercialisation	13
4.	Sources de crédit	19
5.	Comment accorder au mieux des crédits raisonnables?	21
6.	Un mécanisme de financement d'exportations tropicales de 20 millions de dollars É.-U.	23
7.	Caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement intégrée	55
8.	Mécanismes permettant de parer aux ruptures de contrat de la part des agriculteurs	57

Diagrammes

1.	Chaîne générale d'approvisionnement en produits horticoles.....	2
2.	Financement de la chaîne d'approvisionnement du secteur agricole	11
3.	Financement avant expédition.....	30
4.	Financement après expédition	33
5.	Forfaitage	36
6.	Escompte de facture «avec recours»	43
7.	Financement pour les exportateurs indirects: transport, logistique et services de manutention d'après récolte.....	46
8.	Financement d'infrastructure	50
9.	Mécanisme de garantie du risque-pays d'Afreximbank. Déroulement de l'opération.....	68
10.	Historique des fluctuations monétaires	82

Tableaux

1.	Institutions de crédit au secteur horticole.....	10
2.	Résultats à l'exportation des produits agricoles du Zimbabwe de 2000 à 2003.....	77
3.	Risques opérationnels pour Contango.....	80
4.	Risques financiers pour Contango.....	81
5.	Risque politique en Zambie.....	82
6.	Indice de la stabilité politique de Kaufmann <i>et al.</i> (2002)	83

AVANT-PROPOS

On considère que l'obtention de financements est une cheville ouvrière cruciale de l'expansion du commerce et du développement économique, notamment dans les pays en développement. De nombreuses parties prenantes dans le secteur des produits de base et dans les industries dynamiques comme les pêcheries, les sources d'énergie renouvelables et l'électronique, sont tributaires du crédit pour moderniser leurs opérations et survivre durablement. Lorsque le crédit est limité ou très cher, les producteurs et les autres acteurs de la chaîne de valeur ne sont pas en mesure de répondre à la demande du marché et de s'intégrer efficacement dans les chaînes d'approvisionnement locales, régionales et internationales, ce qui fait perdre des possibilités de croissance et entraîne une incapacité chronique à accroître sa participation au commerce mondial.

En revanche, lorsque des sources de financement durables sont accessibles à des coûts raisonnables, les parties prenantes peuvent s'élever dans la chaîne de valeur pour atteindre des processus de production de valeur ajoutée supérieurs. Elles peuvent également diversifier leurs activités et étudier des possibilités offertes par de nouvelles branches d'activité dynamiques à forte croissance. Ce cycle vertueux d'investissements accrus entraînant une augmentation des rendements a également des effets stimulants sur le développement économique et la réduction de la pauvreté.

Mettant à profit les connaissances acquises grâce à ses activités d'assistance technique et de recherche sur les techniques de pointe de financement en faveur du développement, la CNUCED publie une nouvelle collection d'études et de recherches intitulée **Mécanismes novateurs de financement dans le secteur des produits de base et des industries dynamiques**.

Avec la participation d'experts et de praticiens internationaux, l'objectif de cette collection est de promouvoir les meilleures pratiques dans ce secteur de financement en se fondant sur des études de cas concrets. Il s'agit, entre autres, d'encourager les organismes financiers, comme les banques locales, à adopter des approches novatrices si elles souhaitent s'ouvrir davantage aux producteurs, aux prestataires de services auxiliaires et aux exportateurs dans les pays en développement. Cette collection devrait donc être utile aux producteurs, aux entreprises et aux institutions de soutien du marché qui exercent leurs activités dans le secteur des produits de base et des industries dynamiques.

Le Secrétaire général de la CNUCED



Supachai Panitchpakdi

Janvier 2007

INTRODUCTION

L'une des conséquences de la mondialisation et, dans une certaine mesure, des troubles civils et des difficultés économiques que l'Afrique a connus, surtout dans les années 80 et 90, a été une importante émigration en direction de l'Europe, des Amériques et, dans une moindre mesure, de quelques parties de l'Asie. La mondialisation s'est également traduite par une plus grande liberté de circulation des informations et des marchandises d'un pays à l'autre. Il s'en est suivi un accroissement régulier, au niveau mondial, de la demande de produits alimentaires ethniques ainsi que de fruits et de légumes tropicaux. Les statistiques disponibles montrent que, sur l'année, les exportations africaines de fruits et de légumes ont diminué de 12,5 % en 1985, mais en 1995 et 2004, le tonnage exporté a augmenté respectivement de 16 % et 26,6 %. Ces augmentations concernent également les fleurs, avec une gamme plus diversifiée de types et de variétés pour l'ensemble du continent. On compte maintenant un plus grand nombre de pays exportateurs de produits horticoles. Alors qu'avant le milieu des années 90 les exportations horticoles ne concernaient de manière importante qu'une poignée de pays, tels que l'Afrique du Sud, le Zimbabwe et le Kenya, cette liste comprend aujourd'hui le Ghana, la Côte d'Ivoire, l'Ouganda, l'Éthiopie, l'Égypte, la Zambie et quelques autres.

La demande de produits horticoles africains est également motivée par le faible coût de production qui a fait pencher la balance, pour certains types de fleurs et de légumes, en faveur des producteurs africains plutôt que des producteurs traditionnels d'Europe et d'ailleurs; par l'amélioration des liaisons aériennes entre l'Afrique et les principaux marchés européens; par le moindre éloignement de l'Afrique, comparé à celui d'autres producteurs de fruits et de légumes tropicaux; par la politique délibérée de nombreux gouvernements africains consistant à diversifier leurs exportations, qui reposaient auparavant sur des produits de base autres que les métaux, dont les prix sont extrêmement instables, pour les orienter vers des produits à valeur ajoutée; par le renforcement de l'esprit d'entreprise à la suite de l'abolition des monopoles nationaux dans le secteur des exportations; etc. La mise en œuvre récente de structures novatrices de financement pour soutenir les échanges a également contribué à accroître l'importance des exportations horticoles en Afrique. Comme il s'agit de denrées périssables vendues en consignation et non dans le cadre de bourses de marchandises comme le sont habituellement les produits agricoles, il n'a pas été facile de structurer le financement de leur exportation. Dans les transactions de ce genre, les banques éprouvent quelques difficultés à réduire les risques mal connus allant des obligations contractuelles à la tarification, en passant par les conditions atmosphériques, la qualité, la périssabilité et le refus des marchandises. L'atténuation de ces risques sur un marché où opèrent des nouveaux venus inexpérimentés est une tâche redoutable. Au cours de ces dernières années, toutefois, cette contrainte a profité du savoir-faire et de l'expérience acquis, et des transactions intéressantes sont effectuées avec des risques réduits. On assiste à une montée du financement par cession de créances, par le biais duquel les exportateurs de fleurs obtiennent des facilités de crédit permanent liées à des certificats d'assiette de financement reposant sur la valeur des créances clients. Comme les supermarchés gagnent de l'importance en tant que marché direct pour certaines exportations, l'affacturage et le forfaitage sont aussi devenus des instruments de financement essentiels pour les exportations horticoles. Dans le cadre d'une transaction novatrice, des fonds envoyés par des migrants ont été utilisés pour limiter les risques d'un contrat de financement préalable à l'exportation en faveur d'une banque agricole africaine qui avait besoin de devises fortes pour préfinancer des exportateurs de produits horticoles et d'autres produits agricoles. L'expérience montre qu'il n'y a pas de limite à ce que peuvent faire des banquiers imaginatifs pour soutenir efficacement la croissance des exportations de produits horticoles africains en pleine expansion.

Le présent document a été publié pour la première fois en 2000 et a été révisé pour tenir compte de l'évolution récente de ce secteur important. Dans le premier chapitre sont décrits les risques et les contraintes du financement du commerce des produits horticoles en Afrique, alors que le chapitre II est consacré au rôle joué par les différentes parties, gouvernements, banques, producteurs, exportateurs, acheteurs, chambres de criée et compagnies d'assurances pour mettre en place des structures efficaces de financement des exportations de produits horticoles.

Dans le chapitre III sont présentées quelques-unes des opérations réussies dans ce secteur, et dont les structures couvrent le financement avant expédition, le financement par cession de créances, le forfaitage, le financement après expédition et celui des infrastructures. Ces exemples n'épuisent en aucun cas la gamme des possibilités; ils mettent plutôt en lumière des facteurs importants du succès de la structuration du financement des exportations de produits horticoles permettant de limiter les risques de bonne exécution, paiement et pays inhérents à ces contrats.

Les deux premières annexes portent sur d'importantes questions connexes: la première concerne les répercussions des exportations de produits horticoles sur le développement du point de vue de la création de valeur dans la chaîne d'approvisionnement, alors que la seconde présente les facilités spécifiques offertes par Afreximbank en faveur des exportations africaines de produits horticoles. Dans la troisième annexe, le lecteur trouvera une brève description de la manière dont les principaux éléments de la structure d'un prêt sont présentés sur le descriptif des termes et conditions. La dernière annexe rend compte de façon plus détaillée des études de marché et des analyses des risques de la dernière étude de cas probant sur le financement des infrastructures en Zambie grâce à des créances clients à court terme¹.

¹ Cette introduction est l'œuvre de Okay Oramah, Directeur de la planification et du développement à l'African Export-Import Bank (Afreximbank), au Caire (Égypte).

Chapitre I

RISQUES ET CONTRAINTES LIÉS AU FINANCEMENT DU COMMERCE DES PRODUITS HORTICOLES EN AFRIQUE

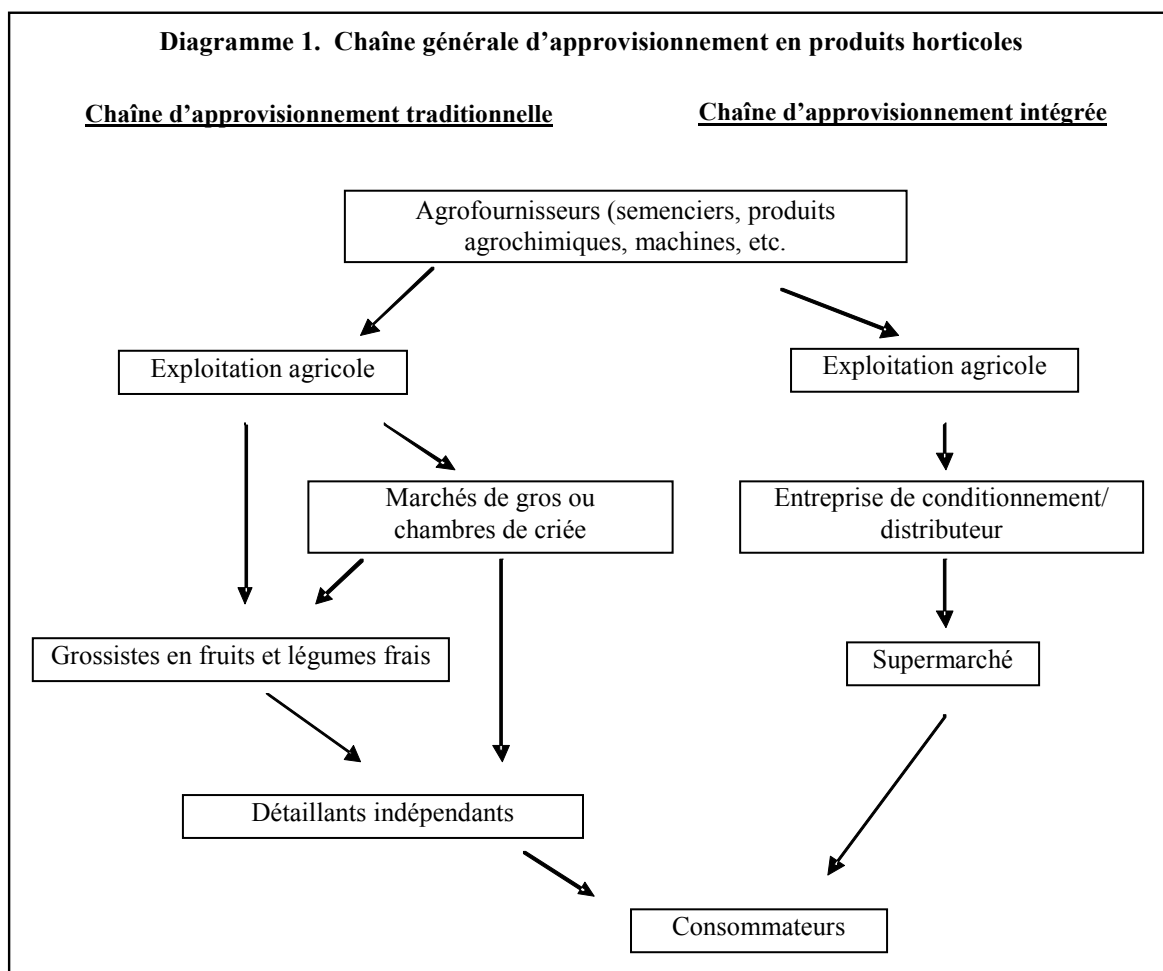
Les besoins en financement des opérateurs africains du secteur horticole sont importants, car ils disposent de capitaux privés limités et le développement de leur activité commerciale implique des dépenses et des impératifs multiples. La quasi-totalité des secteurs de l'activité horticole (plantation, conditionnement, préservation et exportation) requiert l'effet de levier du financement. Les facteurs élémentaires de production sont la terre, la main-d'œuvre, les capitaux et l'esprit d'entreprise. Dans beaucoup de sociétés africaines, la terre est accessible à tous, du moins pour la plantation de diverses variétés de fleurs et de légumes (qui sont des cultures intensives). La main-d'œuvre ne manque pas, non plus qu'un certain niveau de compétence en matière d'exploitation horticole.

Ce qui manque surtout, ce sont les capitaux. On a besoin de fonds pour financer l'acquisition des équipements et des ressources nécessaires pour la plantation, la récolte, le conditionnement et la préservation des produits avant l'exportation. Même le transport des produits de l'exploitation agricole jusqu'au port nécessite l'utilisation de camions spéciaux qui sont onéreux. Les agriculteurs et les exportateurs ne peuvent pas disposer facilement des capitaux nécessaires. Les exportateurs africains de produits horticoles doivent attendre quarante-cinq à soixante jours en moyenne pour recevoir le règlement de leurs principaux acheteurs des pays de l'OCDE. Pendant ce temps, il faut qu'ils contractent des emprunts locaux pour payer leurs créanciers ainsi que pour leur fonds de roulement afin de pouvoir continuer à travailler et à produire en vue d'honorer de nouvelles commandes d'exportation. De nombreux cas sont résolus par des recours à des facilités de caisse, lesquelles, toutefois, ne permettent pas, la plupart du temps, de répondre à la totalité de leurs besoins, et pas toujours à temps. Il leur est donc difficile de planifier efficacement la gestion de leurs commandes et de maîtriser véritablement les coûts. Cette situation pèse considérablement sur leur capacité à répondre aux commandes et à gérer ces coûts. En outre, quand il s'agit de maîtriser tous les risques concernés, les banques ne sont pas toujours disposées à soutenir ce secteur en dépit du potentiel de croissance qu'il recèle.

Par ailleurs, les acheteurs des pays de l'OCDE sont généralement attentifs au fonctionnement de leur trésorerie, lequel pourrait être affecté par des mises de fonds initiales ou des paiements anticipés, qui sont obligatoires avant l'expédition des marchandises, ou en ouvrant des lettres de crédit. En payant d'avance des marchandises livrables seulement trente à quatre-vingt-dix jours plus tard, les acheteurs s'exposent à une augmentation du coût du fonds de roulement s'ils commencent par emprunter pour financer les importations ou s'ils utilisent leurs lignes de crédits existantes. Voilà pourquoi les acheteurs étrangers du secteur horticole (chaînes de supermarchés, chambres de criée et négociants) préfèrent opérer en compte ouvert avec paiement différé.

Dans cette situation, les exportateurs de produits horticoles n'ont d'autre choix que de rechercher des fonds destinés à financer les exportations et attendre ensuite que les acheteurs les paient. Malheureusement, sur le marché des produits horticoles, c'est l'acheteur qui a l'initiative. En fait, les exportateurs recherchent des financements «à tout prix» pour honorer leurs commandes.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:



Nous examinerons, dans ce chapitre, certains facteurs limitants qui empêchent les bailleurs de fonds de financer les activités horticoles en Afrique². Les acteurs de l’horticulture sont généralement confrontés aux problèmes présentés ci-après.

a) **Insuffisance de fonds propres**

Parmi les agriculteurs et les opérateurs du secteur horticole en Afrique, on compte beaucoup de petites entreprises familiales. Elles n’essaient pas (ou n’ont pas la capacité) d’investir des fonds propres dans leur activité et attendent que les banques fournissent même des fonds de création. Leur seul apport est généralement la terre ancestrale. Cependant, les banques ne considèrent pas cela comme étant l’indication d’un engagement sérieux envers ces initiatives de la part de ceux qui en sont à l’origine, et sont par conséquent peu disposées à investir des fonds. Certaines d’entre elles ont une politique de crédit exigeant un niveau minimum d’engagement financier de la part du fondateur d’une entreprise pour que cette dernière ait droit à des avances de caisse.

² Les informations figurant dans le présent chapitre et dans le suivant proviennent essentiellement de discussions qui ont eu lieu lors de deux réunions régionales (Mali/Bamako en février 2001 et Kenya/Nairobi en mai 2001) que la CNUCED a organisées sur «Diversification et développement du secteur horticole en Afrique» (site Web: <http://www.unctad.org/infocomm/Diversification/workshops.htm>), ainsi que de réponses d’un certain nombre de banques à un questionnaire qui leur a été soumis par la CNUCED à ce sujet. D’après leurs réponses, il apparaît qu’elles ont à peu près toutes les mêmes problèmes.

b) Faible garantie

Faute d'un capital social significatif, ces opérateurs sont dans l'impossibilité d'acquérir l'équipement nécessaire à leurs activités. En fait, tout ce qu'ils peuvent offrir comme garantie, c'est la terre dont ils n'ont parfois aucun document de propriété digne de ce nom. Les organismes de crédit ne se sentent pas toujours à l'aise dans ce type de transaction, car cela signifie que l'emprunteur n'a aucune mise de fonds à protéger, ce qui, dans le cas contraire, pourrait influencer directement sur sa détermination à réussir.

Encadré 1. La chaîne de distribution et d'approvisionnement dans le secteur horticole africain

La distribution des fruits et légumes s'opère essentiellement par trois filières différentes, les deux dernières étant les plus courantes:

1. Une filière «courte» de ventes directes et de marchés locaux.
2. Une distribution «traditionnelle» impliquant la présence concrète des produits sur un marché de gros (par exemple Rungis ou Bruxelles);
3. Une filière «intégrée» dans laquelle les supermarchés gèrent la chaîne d'approvisionnement d'un bout à l'autre.

Dans la filière «traditionnelle», un grand nombre d'entreprises fournissent des services de commercialisation, de distribution et des services opérationnels tout au long de la chaîne d'approvisionnement, depuis les producteurs jusqu'à un ensemble d'utilisateurs finaux, comme les détaillants, les petits magasins et les restaurants. Toutefois, cette chaîne change de plus en plus de nature avec l'émergence de la grande distribution* depuis le milieu des années 90, d'où découle une conception d'ensemble de la gestion de l'approvisionnement qui entraîne une réduction du nombre des acteurs. Du point de vue des producteurs, toutefois, le secteur est encore très sensible aux tendances de la consommation et de la commercialisation, les négociants recueillant, pour l'essentiel, les informations et les faisant remonter aux producteurs par le biais de nouvelles commandes. Il est donc courant de voir de très importants supermarchés et de non moins importantes entreprises commerciales multinationales dotés d'importants fonds de roulement jouer un rôle clef dans la coordination de la production, de la transformation et de la commercialisation des produits de base de certains pays. À titre d'exemple, quatre sociétés de premier plan – Dole, Fresh Del Monte, Chiquita et Fyffes – contrôlent plus de 35 % des échanges mondiaux de fruits et légumes.

* Pour consulter une analyse détaillée de l'impact de la grande distribution sur la chaîne d'approvisionnement, prière de voir l'annexe I.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

c) Savoir-faire insuffisant

Parmi les principaux freins au développement du secteur horticole en Afrique, il y a les capacités techniques et managériales limitées des opérateurs, qui les handicapent pour acquérir et mettre en œuvre une technologie moderne de production ainsi que de manutention des produits après la récolte, d'une part, et pour gérer profitablement une exploitation horticole, d'autre part. Il est difficile de trouver des spécialistes de botanique ou de disciplines agricoles connexes qui soient disposés à se lancer dans la culture des fleurs et des plantes pour en faire un commerce. Cependant, la popularité croissante de l'agriculture contractuelle à laquelle ont recours de nombreux exportateurs a permis d'atténuer quelques-uns des problèmes auxquels sont confrontés les petits producteurs. En passant des contrats avec des agriculteurs indépendants pour la production de certaines denrées, les exportateurs importants conviennent de fournir le savoir-faire technique nécessaire à une activité horticole répondant aux normes phytosanitaires élevées des pays importateurs et à la demande de consommation sur un marché concurrentiel. L'objet de la floriculture et de l'horticulture dépasse de beaucoup la simple plantation de végétaux – c'est la création d'un produit final qui, si tout va bien, sera rentable et commercialisable auprès d'un ensemble divers de consommateurs. Les banques préfèrent manifestement avoir affaire à des professionnels ayant non seulement une bonne connaissance des plantes, mais également de solides compétences managériales et commerciales.

d) Coûts de fonctionnement élevés

Le fait qu'il s'agisse de denrées périssables entraîne des coûts de fonctionnement très élevés dus à des intrants onéreux et parfois fournis de manière inadéquate, comme les carburants très chers, les moyens de transport spécialisés et le fait d'avoir à préparer d'urgence des denrées périssables pour l'exportation, avec la mise en caisses à claire-voie et le chargement. Tout cela ne se contente pas d'impliquer des coûts élevés d'assurance (la plupart des producteurs et des exportateurs contractent habituellement une assurance pour la récolte et la livraison depuis l'origine du produit dans l'exploitation jusqu'à son arrivée à l'aéroport, prêt à l'expédition), cela constitue l'un des plus gros risques du financement du commerce des produits horticoles parce que, s'ils ne sont pas livrés sur le marché à temps, ils peuvent se détériorer et, dans ce cas, être refusés ou vendus beaucoup moins cher.

De plus, si les mesures prises par le gouvernement pour la construction et l'entretien d'infrastructures adéquates essentielles ne sont pas à la hauteur (routes, chemins de fer, énergie et réseaux de télécommunications, systèmes d'irrigation), les petits et les gros producteurs disposent d'outils inadaptés à leur production agricole et souffrent de carences qui, à leur tour, engendrent des coûts supplémentaires d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire depuis la production jusqu'à l'exportation, en passant par le transport et le traitement. Toutes ces dépenses entraînent une forte érosion des marges bénéficiaires, qui fait craindre aux banques que les flux de trésorerie engendrés par ces activités ne suffisent pas pour permettre aux intéressés de rembourser leurs emprunts.

e) Des moyens de transport inadéquats

Les banques s'inquiètent aussi de ce que producteurs et exportateurs ne trouvent pas des avions-cargos immédiatement disponibles pour transporter les plantes coupées ou les fruits et légumes jusqu'au marché de la manière et au moment voulus. Il y a quelques années, on comptait sept vols par jour entre le Zimbabwe et l'Europe pour le transport de fret. Mais comme les importations se sont tariées, ce nombre a été réduit à seulement deux vols par jour. Il n'y avait pas d'autre solution, car les transporteurs ne peuvent pas imputer aux exportateurs les pertes subies par

les avions faisant le voyage aller à vide, ce qui, en tout état de cause, rendrait le prix de leurs produits bien supérieur à celui du marché

f) Ravageurs et conditions météorologiques défavorables

Dans la plupart des pays africains, les services météorologiques sont très inadéquats, ce qui entraîne des prévisions imprécises. En fait, les agriculteurs exercent leur activité au juger, s'en remettant au destin. En outre, faute de mesures normalisées de lutte contre les ravageurs, les activités agricoles deviennent extrêmement risquées et peu attrayantes pour les prêteurs.

g) Caractère saisonnier des produits

En raison du caractère saisonnier des activités de ce secteur, les bailleurs de fonds disposent d'une marge très réduite pour consentir des crédits à moyen et à long terme aux producteurs comme aux exportateurs. Les avances de fonds à court terme sont naturellement plus coûteuses et ne laissent raisonnablement aucune possibilité de flexibilité. Il est donc à craindre que si, pour une raison ou une autre, l'agriculteur ne procédait pas à la plantation au moment opportun, une pénurie de fonds ne rende difficile le remboursement du prêt.

Encadré 2. Production de fleurs coupées en Afrique*

La plupart des pays africains produisent des fleurs principalement pour répondre à la demande des pays européens. Ils mettent à profit certains débouchés, en approvisionnant, par exemple, le marché européen en hiver et en cultivant des espèces difficiles à faire pousser en Europe ou bien qui consomment trop d'énergie en raison de leur long temps de pousse. Ces pays bénéficient d'infrastructures en développement, de connaissances techniques, de facilités de transport et d'un moyen d'entrer sur le marché européen, en particulier, grâce à des accords commerciaux avec l'UE. Cependant, bien que les producteurs africains jouissent d'avantages fondamentaux en termes de coûts de production (des terres bon marché, de l'eau et de la main-d'œuvre en quantité suffisante), et grâce à un climat favorable, ces pays sont confrontés à des obstacles tels que l'absence d'infrastructures correctes, le manque de technologies adéquates, des problèmes de transport et de logistique, ainsi que des problèmes en matière de protection sociale et d'écologie.

Les premières unités de production de fleurs à couper ont été installées en 1969 au Kenya, pays originellement producteur de café. Aujourd'hui, ce pays compte plus de 1 000 exploitations horticoles (75 % du total des exportations étant réalisées par tout juste deux douzaines de grandes entreprises et d'entreprises moyennes). Il y a peu d'exploitations agricoles familiales qui produisent des fleurs à couper en Afrique. Les principales exploitations de grande taille sont la propriété d'investisseurs étrangers, de banques, de riches particuliers, de producteurs de fleurs à couper d'Europe de l'Ouest et de gouvernements locaux. Dans les plus grandes exploitations horticoles, le nombre d'employés varie d'une centaine jusqu'à des milliers. Leurs directeurs sont souvent recrutés au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Allemagne ou en Israël. Par ailleurs, des gens du pays ont également créé de petites exploitations au cours de ces dernières années.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

En Europe, les fleurs sont surtout vendues à la criée aux Pays-Bas ou bien directement à des grossistes. Aujourd'hui, la tendance consiste à éviter la première solution pour vendre directement aux chaînes de supermarchés et aux marchés de gros (comme c'est le cas au Royaume-Uni). Par exemple, entre 1990 et 2000, les ventes directes de fleurs du Kenya, du Zimbabwe et de la Zambie sur le marché anglais ont décuplé. La principale raison en est que de nombreuses entreprises (surtout néerlandaises et allemandes) se sont établies dans ces pays, en procédant à de lourds investissements pour organiser le secteur de l'horticulture. En outre, les agriculteurs locaux se sont organisés en coopératives pour constituer des domaines de 50 hectares et plus, parfois avec le soutien d'associations comme l'Export Flower Growers Association of Zimbabwe et la Zambian Export Growers Association. En Zambie, un comptoir central d'achats nommé Agriflora achète directement aux horticulteurs et court-circuite les ventes à la criée en vendant directement aux supermarchés d'Europe et d'Amérique du Nord.

Plutôt que d'acheter à la criée à des fournisseurs inconnus, les supermarchés veulent acheter de grandes quantités directement à des producteurs connus dans le cadre de contrats de longue durée. Les achats directs constituent le chemin le plus court du producteur au magasin (ce qui garantit, d'une certaine manière, un bon niveau de qualité) et revêtent également une grande importance parce que les supermarchés veulent avoir des certitudes sur les conditions dans lesquelles les articles qu'ils vendent sont produits. Cela leur assure un meilleur contrôle de leurs fournisseurs et davantage d'informations sur les conditions de travail chez ces derniers. De plus, cela permet d'abaisser les coûts et de réduire les délais. Parallèlement à ces changements, l'informatique et l'Internet en sont également venus à jouer un rôle important dans les circuits de distribution des produits de la floriculture.

Les producteurs africains, en particulier ceux qui opèrent à grande échelle, sont les principaux bénéficiaires des modifications qui sont intervenues dans les structures d'approvisionnement. Les supermarchés s'intéressent aux fleurs africaines parce qu'elles sont bon marché et que les producteurs sont disposés à accepter un prix fixe. Pour ces derniers, cet arrangement est attrayant parce que les supermarchés achètent de grandes quantités à des prix convenus à l'avance. Mais pour pouvoir assumer leur part du contrat, les horticulteurs africains doivent investir dans des méthodes de production optimales. Cela comporte souvent des investissements d'infrastructure dans des serres et des installations de ventilation et de chauffage artificielles pour soigner encore plus la qualité. Si la croissance est aussi étroitement liée à la disponibilité de transports aériens peu coûteux, l'intensification de celle de la production dépend de la possibilité de trouver des capitaux à des taux supportables.

* Pour plus d'informations sur l'industrie des fleurs coupées, voir <http://www.floralcultureintl.com>.

h) Risque de fluctuations des marchés et des prix

Ce risque est très important, notamment en cas de surapprovisionnement du marché en denrées périssables. Les prix des produits horticoles peuvent chuter pendant la durée de l'opération, rendant problématique le remboursement de l'emprunt pour les producteurs et les exportateurs. En même temps, il est souvent difficile de conclure un contrat avec un prix fixe. Dans cette situation, les bailleurs de fonds requièrent une plus grande marge de sécurité et les producteurs voient diminuer des crédits accordés.

Lorsque les producteurs traitent directement avec les supermarchés, le risque de fluctuation des prix peut paraître moindre parce que la vente se fait souvent à prix fixe; par ailleurs, toutefois, le risque de fluctuation du marché est plus important car les normes de qualités imposées par les acheteurs sont très rigides et peuvent conduire au refus des produits (à la différence des ventes à la criée impliquant un marché ouvert, ce qui veut dire qu'un vendeur est relativement sûr que son produit partira, mais à un prix déterminé en fonction de sa qualité et de la demande du marché).

i) Risques liés au stockage

La fraîcheur est un critère de qualité important pour les fleurs et les produits horticoles. Dans la plupart des pays où ils sont cultivés, les installations de stockage sont inadéquates et les réseaux routiers dans un état de dégradation avancé. Lorsque des installations de stockage sont accessibles, les coupures de courant continuelles peuvent causer des détériorations et un amoindrissement de la qualité. Bien entendu, dans ces circonstances, les prêts peuvent mal tourner.

j) Détournement des emprunts

Les banques se sont dites préoccupées par la tendance des bénéficiaires de prêts à détourner ces derniers vers d'autres types de productions agricoles ou bien, dans certains cas, au profit d'autres besoins domestiques. Dans ce cas, le remboursement de l'emprunt est compromis. En général, une tendance semble se dessiner chez les agriculteurs à vouloir changer de culture au moindre signe de hausse des prix de telle ou telle d'entre elles, ou à choisir de vendre leurs produits à ceux qui font les meilleures offres, sans respecter le contrat de vente initial. Dans ces circonstances, il convient peut-être d'effectuer des études appropriées sur les possibilités de commercialisation, ainsi qu'un contrôle adapté afin d'éviter de sérieux risques d'échec.

k) Absence de marché local

La quasi-absence de marchés pour les produits horticoles en Afrique constitue une grave menace pour les producteurs, et ceci parce que, lorsque les acheteurs internationaux refusent les marchandises (pour des questions de qualité) ou que les exportateurs ne peuvent pas les expédier (pour des raisons de force majeure, telles que les grèves dans les compagnies aériennes ou les barrages établis par les chauffeurs routiers en Europe il y a quelques années), il n'existe guère de possibilités (voire aucune) de commercialiser ces produits sur le marché local afin d'amortir les coûts opérationnels de base. La question, en l'occurrence, est de savoir combien de temps les produits pourraient durer en cas de poursuite des grèves. Ce scénario préoccupe à l'évidence les prêteurs.

l) Risques relatifs à la qualité

La qualité est un élément extrêmement important du commerce des produits horticoles et devrait constituer un obstacle dominant à leur entrée future sur les marchés européens, car les normes de qualité continuent à s'élever au cours des premières décennies du XXI^e siècle. La production de cultures horticoles est une entreprise beaucoup plus difficile pour l'exportation que pour les marchés locaux, et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, l'UE continue à imposer des normes rigoureuses en matière d'hygiène des aliments et en matière phytosanitaire pour les importations de produits horticoles en provenance des pays en développement. Deuxièmement, les ONG et les organisations civiques continuent à exercer des pressions pour que l'activité horticole soit écologique et respecte les normes internationales du travail. Troisièmement, l'hégémonie croissante des supermarchés dans une chaîne d'approvisionnement intégrée a entraîné une amélioration de la qualité et la création de normes de diligence suffisante dans la gestion de

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

l'approvisionnement de chaque chaîne de supermarchés ainsi que chez les détaillants en produits alimentaires en général³.

Les agents du marché adaptent la logistique et les services aux exigences des consommateurs et promeuvent activement le critère de qualité. Il faut établir des normes minimales de qualité, de classement et d'étiquetage et s'y plier pour répondre aux besoins du marché et pouvoir exporter dans les pays développés⁴. Ainsi donc, comme les producteurs africains sont confrontés à des normes couvrant un plus grand nombre d'aspects de la production et établissant un seuil plus élevé pour obtenir l'approbation de l'importation, le financement devient de plus en plus crucial pour permettre d'acquérir la technologie, le matériel et les compétences de pointe en matière de production afin de pouvoir suivre l'évolution des critères relatifs à la qualité.

³ Au début des années 2000, les principales associations de détaillants en produits alimentaires du Royaume-Uni ont commencé à appliquer des codes sectoriels afin de mettre en place un critère de qualité dans la totalité du commerce de détail des produits alimentaires. Pour plus d'informations, voir l'annexe I.

⁴ Les éléments importants, en matière de qualité, sur le marché des exportations, sont le classement des produits, leurs défauts, les ingrédients qui interviennent dans la composition des produits transformés, le mode de préparation des matières premières pour la transformation, la préparation et la densité d'un milieu liquide, les additifs, le poids à sec, la propreté, la solidité du conteneur et la matière dont est fait l'emballage.

Chapitre II

QUEL RÔLE LES DIVERSES PARTIES PEUVENT-ELLES JOUER DANS LE FINANCEMENT STRUCTURÉ DU COMMERCE DES PRODUITS HORTICOLES EN AFRIQUE?

Les multiples contraintes décrites dans le chapitre précédent expliquent le manque d'empressement général des financiers à avancer des crédits, à des conditions raisonnables, au secteur horticole en Afrique. De plus, à la suite de la disparition de nombreuses banques agricoles, banques de développement et autres banques spécialisées dans la plupart des pays africains, les institutions financières officielles tendent en général à négliger ce secteur et à se concentrer sur quelques clients très importants dans les plus grandes villes. Les fonds locaux ne sont généralement pas disponibles, mais lorsqu'ils le sont, c'est à des taux de prêt prohibitifs et à des conditions incompatibles avec les exigences de cette branche d'activité⁵. En fait, les exportateurs et les producteurs sont obligés de financer leurs besoins en investissements à long terme au moyen d'emprunts à court terme onéreux, car les banques locales ne sont pas disposées à leur accorder des prêts à moyen terme. Même dans ces conditions, la plupart des exportateurs et des producteurs ne disposent peut-être pas des moyens de garantie adéquats exigés par les banques pour être aptes à contracter un emprunt.

Les taux d'intérêt élevés, associés à des conditions d'octroi des prêts rigoureuses, ont systématiquement empêché les exploitations horticoles de petite taille et de taille moyenne d'obtenir des crédits à des conditions raisonnables et ont provoqué la disparition de nombreux opérateurs. On peut citer, à titre d'exemple, le secteur des fleurs à couper en Ouganda, qui est confronté à de nombreux problèmes depuis la fin des années 90. Il s'agit d'un secteur très important dans ce pays, qui emploie plus de 6 000 personnes et génère un chiffre d'affaires annuel à l'exportation de 32 millions de dollars É.-U. (chiffres de 2004). L'une des raisons de cette crise est la manière dont le financement était structuré. Tout d'abord, on ne pouvait obtenir que des financements à court terme, ce qui ne convenait pas pour développer cette branche d'activité. En outre, les emprunts étaient contractés en dollars et les ventes, au début, n'avaient lieu que dans des chambres de criée néerlandaises avec des transactions en florins néerlandais (remplacés depuis par des euros), monnaie qui perdait par moments de la valeur par rapport au dollar. En conséquence, les retards de remboursement, associés aux taux d'intérêt élevés, ont acculé certaines entreprises de ce secteur à la faillite, les obligeant à cesser leur activité.

L'accès au financement externe est également restreint en raison des risques importants liés à l'exécution des marchés et aux pays, tels qu'ils sont perçus par les banques internationales, et des contraintes réglementaires rigoureuses si le financement excède trois cent soixante jours⁶. Il est

⁵ Les taux d'intérêt locaux ont connu des périodes de grande instabilité en raison de changements dans les risques liés à l'exécution des marchés. Les banques locales appliquaient en moyenne un taux d'intérêt annuel minimum de 30 % pour les prêts à court terme, c'est-à-dire sur vingt-quatre mois au maximum. Le coût global de financement est alors accru de façon importante par des coûts additionnels liés aux fluctuations des taux de change, aux frais de change des devises et des monnaies locales ou aux coûts administratifs, comme ceux qui sont inhérents aux virements télégraphiques, et les honoraires de consultants. *Source*: Moyo, Edwin Masimba, «Horticulture Trade Finance: Zimbabwe Examples», Atelier régional africain sur le secteur horticole, Nairobi (Kenya), mai 2001.

⁶ Selon ce qu'il est convenu d'appeler les Accords de Bâle (actuellement Bâle I, qui sera remplacé par Bâle II en juin 2007), publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire de la Banque des règlements internationaux (BRI), les banques internationales doivent accorder leurs prescriptions relatives à l'adéquation du capital aux besoins aux risques sous-jacents auxquels elles doivent faire face pour se protéger contre des pertes inattendues. Actuellement, l'allocation minimum de capital des banques est de 8 % de la valeur des actifs pondérés en fonction des risques. Cela signifie que, si une banque a une créance dont le risque est évalué à 100 % (comme c'est le cas en ce qui concerne les sociétés ou les banques non évaluées en Afrique), il est tenu compte de la pleine valeur de la créance dans le calcul du ratio de fonds propres qui, dans ce cas, se monte à 8 %. Au contraire, si le risque couru par une créance est évalué à 20 %, le ratio minimum de fonds propres n'est que de 1,6 %, soit 8 % de 20 %. L'introduction des règles de Bâle II en 2007 et la

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

donc nécessaire que les structures de financement appropriées répondent aux besoins et aux exigences de la branche d'activité, tout en prévoyant des moyens de contourner les obstacles afin que les parties concernées de ce secteur puissent s'acquitter efficacement de leurs obligations et obtenir des fonds à des taux plus raisonnables.

Tableau 1. Institutions de crédit au secteur horticole⁷

Institution	Types de crédit et services offerts aux producteurs, aux exportateurs, etc.	Contraintes
1. Organisations paraétatiques	Services de formation et de conseil	Manque de fonds
2. Coopératives agricoles	Semences, fournitures et mise en œuvre de programmes agricoles	Manque de fonds
3. Banques coopératives	Prêts à long terme	Liquidités insuffisantes pour couvrir les besoins du marché
4. Banques de développement	Prêts à long terme	Exigence de garanties importantes que les petites exploitations et les petits exportateurs ne peuvent fournir
5. Banques commerciales	Financements à court, à moyen et à long terme	Taux d'intérêt extrêmement élevés
6. Banques internationales	Financements externes	Peu accessibles en raison des risques-pays élevés. Certains pays africains sont situés, par l'agence de notation de risque, au-dessous du seuil d'éligibilité pour pouvoir faire l'objet d'un investissement.
7. Alternatives de financement	Couverture par assurance et financement export structuré basé sur les créances export pour atténuer les risques	Nécessité d'une structuration novatrice de transactions multiples entre de nombreuses parties liées par un dispositif d'ensemble pour atténuer les risques

Les financiers peuvent atténuer les risques qu'ils courent en étendant le financement à la totalité de la chaîne d'approvisionnement, plutôt qu'en le limitant à un seul point de cette chaîne. Ils peuvent accorder des prêts aux divers participants à la chaîne d'approvisionnement (producteurs, transformateurs, prestataires de services), y compris les fournisseurs d'infrastructures, non pas sur la base du risque de crédit de l'emprunteur, mais sur celle de leur

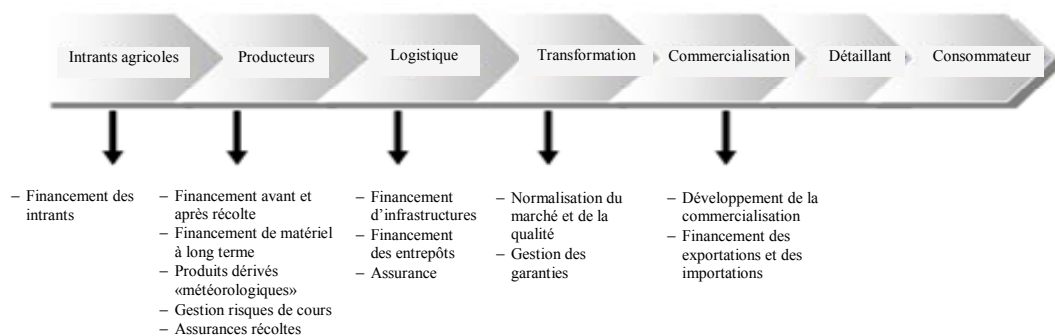
tendance à l'utilisation du rendement du capital ajusté en fonction des risques auront une incidence sur les stratégies de prêt des banques internationales. Le montant du capital exigé pour couvrir un risque sera directement fonction du montant du risque couru par la banque sur une transaction spécifique et dépendra donc de la solvabilité du client et de la structure de la transaction. Cela impliquera une plus grande sévérité en matière d'allocation de crédits et le recours à des transactions plus structurées. Les petits clients risquent de devenir moins intéressants pour les banques internationales. Pour une présentation détaillée de ce problème, prière de voir CNUCED, *Potential Applications of Structured Commodity Financing Techniques for Banks in Developing Countries*, UNCTAD/DITC/COM/31, 2001.

⁷ Source: Moyo, Edwin Masimba, «Horticulture Trade Finance: Zimbabwe Examples», Atelier régional africain sur le secteur horticole, Nairobi (Kenya), mai 2001.

place dans la chaîne d’approvisionnement (voir le diagramme 2). C’est pourquoi, en plus des crédits accordés aux agriculteurs, ils peuvent envisager les financements suivants:

- Fourniture d’intrants (pesticides, herbicides, fongicides): il peut valoir la peine d’inclure le financement des importations d’intrants dans le financement d’ensemble afin d’éviter que la production ne soit perdue en raison de la non-disponibilité d’intrants indispensables;
- Transport: s’il n’y a pas de bons moyens de transport à disposition, l’organisme de prêt peut envisager de financer non seulement le producteur, mais aussi le transporteur, afin que ce dernier puisse investir dans un véhicule réfrigéré. La banque peut utiliser le contrat de transport entre le producteur et le transporteur comme garantie du prêt;
- Stockage: si les installations de stockage ne sont pas satisfaisantes, la banque peut envisager d’investir dans une installation de ce genre en utilisant les futures recettes attendues des exportations comme garantie du remboursement.

Diagramme 2. Financement de la chaîne d’approvisionnement du secteur agricole



Dans le cadre du financement réalisé d’un bout à l’autre de la chaîne d’approvisionnement, les banques peuvent vouloir prendre des garanties sur les marchandises au fur et à mesure que celles-ci progressent le long de ladite chaîne plutôt qu’en un seul point, ou bien lorsqu’elles passent d’un stade à l’autre. Par exemple, elles peuvent commencer à financer des produits lorsqu’ils sont entreposés dans le pays et poursuivre le financement lorsqu’ils sont transportés et transformés, puis entreposés pour l’exportation, ou exportés et transférés sur un navire, acheminés dans le pays importateur puis entreposés à nouveau. Dans ce cas, les banques font normalement appel à des gestionnaires de garanties spécialisés, qui assument la responsabilité du contrôle des stocks et des mouvements des marchandises.

Au lieu d’obtenir de meilleures garanties en s’assurant le contrôle des marchandises, les banques peuvent structurer leurs financements en fonction des paiements effectués par les acheteurs – transformateurs, négociants ou utilisateurs finaux (en particulier les industriels et les supermarchés), ou en fonction de la fourniture d’intrants et de matériel, ou les deux. Cela fonctionne bien lorsqu’il y a des contacts réguliers entre le bénéficiaire du financement et ses acheteurs ou ses fournisseurs (ou les deux). Plus ces contacts sont solides, plus le financement est aisé.

Les risques courus par les financiers sont fondamentalement liés aux récoltes, si l’agriculteur ne produit pas assez ou si la production n’est pas conforme à la qualité requise – inconvénients qui peuvent être palliés par les banques grâce à de nouveaux outils de gestion des risques.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Le présent chapitre est consacré à une description des principaux rôles, en matière de financement, que peuvent éventuellement jouer les parties impliquées dans le commerce international des produits horticoles. On y recense également les goulots d'étranglement auxquels il convient de remédier au cours du financement afin de permettre aux différents acteurs de la chaîne de chaque produit prometteur de profiter des débouchés commerciaux et de les conserver. Il est judicieux d'accompagner cette description d'une étude des moyens d'harmoniser les rôles de chaque partie, en vue de permettre aux intéressés de pouvoir mieux bénéficier du financement des exportations, et à de meilleures conditions.

A. Le rôle des gouvernements

Les gouvernements ont un rôle crucial à jouer pour l'amélioration et la promotion des exportations. Il est possible de réussir en mettant en place des réformes juridiques et réglementaires nécessaires pour améliorer l'accès de cette branche d'activité au financement. Ces réformes consistent à mettre en œuvre des règles et règlements adéquats (par exemple relatifs aux questions phytosanitaires), à aider à la collecte d'informations sur le marché ainsi qu'à déployer d'autres efforts en matière de commercialisation, et à fournir des infrastructures convenables. Dans de nombreux pays africains, toutefois, le gouvernement, pour l'essentiel, n'a pas su créer un contexte favorable.

L'un des problèmes qui préoccupent les prêteurs à propos des engagements en Afrique est le risque que des politiques gouvernementales n'affectent la performance d'une installation. Une situation dans laquelle des exportateurs sont obligés de rapatrier toutes les recettes d'exportation sans tenir compte des obligations financières externes (ou bien une situation dans laquelle il n'est pas possible de mettre en place un mécanisme de sécurité pour le rapatriement des recettes d'exportation) présente un risque grave pour les prêteurs internationaux. En outre, il existe de nombreuses dispositions infrastructurelles et réglementaires, telles que les droits d'atterrissage des avions, l'enregistrement onéreux des frais de garantie, et beaucoup d'autres règles que les exportateurs jugent inappropriées, contraignantes et coûteuses.

De plus, la mise en place d'infrastructures telles que des projets d'irrigation et des routes à viabilité permanente contribuera largement à réduire les coûts des opérations et encouragera, par conséquent, les exportateurs à mettre au point des procédures commerciales efficaces. Les gouvernements africains devraient faciliter le développement de ces infrastructures de base, y compris les installations de manutention d'après récolte, le stockage décentralisé en entrepôt frigorifique (dans les aéroports, par exemple), l'approvisionnement énergétique, les réseaux de transport, les réseaux de télécommunication et les activités liées à la recherche pour améliorer la qualité, mettre au point de nouvelles variétés et améliorer les techniques de production.

En outre, l'un des principaux rôles que devrait jouer le gouvernement pour stimuler les exportations de produits horticoles consiste à rationaliser le cadre juridique et réglementaire pour faciliter le fonctionnement des prêts, et également à prévoir des mesures incitatives à caractère fiscal (comme l'exonération de la taxe à l'exportation ou la réduction des taxes à l'importation de certains des principaux facteurs de production) ou financier (comme un financement partiel ou des garanties gouvernementales sur les crédits consentis aux petites entreprises), afin d'améliorer le financement des exportations et de faciliter le commerce extérieur.

À cet égard, au cours des dix dernières années, par exemple, le Gouvernement de la Tunisie a mis en place plusieurs mesures incitatives pour accroître la production et les exportations dans les secteurs de l'agriculture⁸ et de la pêche⁹. Ces mesures ont été mises en œuvre par l'Agence pour la promotion de l'investissement agricole (APIA), organisme national créé en 1982 pour encourager le développement des investissements privés dans les secteurs de l'horticulture et de la pêche. En 1993, l'APIA a promulgué le Code pour la promotion de l'investissement dans l'agriculture et la pêche¹⁰ portant création d'un programme très important de développement des exportations grâce à la facilitation du commerce extérieur. Qui plus est, d'autres mesures financières, comme le Fonds national de garantie ou le Centre pour la promotion des exportations (CEPEX), ont été mises en place pour garantir le remboursement des crédits avant exportation accordés par les banques locales aux producteurs locaux ou pour fournir des subventions à l'exportation, respectivement¹¹. Toutes ces mesures sont destinées à répondre aux préoccupations des exportateurs, à savoir la nécessité de financer une activité au plus bas coût, de trouver les crédits nécessaires pour investir, produire, vendre et assurer les opérations d'exportation contre le risque de non-paiement, et de promouvoir la commercialisation de leurs exportations ainsi que leurs stratégies commerciales.

Encadré 3. Les secteurs de l'horticulture et de la pêche en Tunisie: mesures incitatives pour l'exportation, instruments de financement et structures d'appui à la commercialisation*

I. Code pour la promotion de l'investissement dans l'agriculture et la pêche

Ce code couvrant l'horticulture et la pêche comporte des mesures incitatives à caractère fiscal et financier. Les incitations fiscales revêtent deux formes:

A. Les entreprises locales partiellement exportatrices peuvent bénéficier des avantages ci-après:

- Exemption des taxes sur la valeur ajoutée et des droits de consommation sur les biens, produits et services;
- Déduction de toutes les recettes d'exportation de l'assiette de l'impôt sur le revenu pendant les dix premières années;
- Remboursement des droits de douane et taxes d'effet équivalent sur les biens d'équipement importés qui n'ont pas été fabriqués localement.

⁸ L'agriculture a toujours joué un rôle de premier plan en Tunisie. Elle représente aujourd'hui 14 % du PNB, 10 % de l'ensemble des exportations de marchandises et 22 % des emplois. Les principaux produits exportés (chiffres de 2004, 1 dinar tunisien = 0,730 dollar É.-U.) sont l'huile d'olive (708 millions de dinars tunisiens, soit 516,8 millions de dollars É.-U.), les dattes (105,1 millions de dinars tunisiens, soit 76,7 millions de dollars É.-U.), les plantes ornementales (12 millions de dinars tunisiens, soit 8,7 millions de dollars É.-U.), les agrumes (14 millions de dinars tunisiens, soit 10,2 millions de dollars É.-U.), les fleurs (1 million de dinars tunisiens, soit 730 000 dollars É.-U.) et le vin.

⁹ Dans l'encadré 3, figurent les mesures gouvernementales concernant l'horticulture et la pêche en Tunisie. Cependant, pour une étude de cas détaillée de l'aide gouvernementale au financement du secteur de la pêche, voir «Fisheries Finance: New Products by the Bank Sector» publié par la CNUCED en 2006.

¹⁰ Voir l'encadré 3 pour trouver une description détaillée.

¹¹ Ibid.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

B. Les entreprises locales dont l'activité est dirigée en totalité vers l'exportation (ce qui signifie qu'elles exportent au moins 70 % de leur production, avec la possibilité de vendre le reste sur le marché local) bénéficient de la même exemption ou de la même réduction (ou des deux) que les entreprises ci-dessus. En outre, elles sont tenues d'acquitter les taxes, droits, impôts et cotisations suivants:

- Taxes et droits relatifs aux véhicules privés;
- Droit compensateur non renouvelable pour les transports routiers;
- Taxes et droits sur les services rendus;
- Cotisations et règlements de sécurité sociale;
- Impôt sur le revenu et patente après déduction de 10 % des recettes d'exportation de l'assiette de base de l'impôt pendant les dix premières années.
- Liberté de recruter quatre agents de gestion et de contrôle de nationalité étrangère par simple notification adressée à l'APIA.

Ce code prévoit aussi un financement partiel des coûts d'investissement pouvant être accordé selon trois types de classification des prêts:

Catégorie A: Investissement égal ou inférieur à 40 000 dinars tunisiens, l'intéressé apportant 10 % du financement;

Catégorie B: Investissement allant de plus de 40 000 dinars tunisiens à 150 000 dinars tunisiens, l'intéressé apportant 10 % du financement;

Catégorie C: Investissement supérieur à 150 000 dinars tunisiens, l'apport de l'intéressé étant d'au moins 30 000 dinars tunisiens.

En outre, l'État prévoit les mesures incitatives ci-après:

- Prime d'investissement: accordée aux investisseurs à hauteur, respectivement, de 25 %, 20 % et 7 % du coût total du projet pour les catégories A, B et C ci-dessus;
- Prime secondaire: accordée pour les investissements relevant des catégories B et C, plafonnés respectivement à 1 500 dinars tunisiens et 5 000 dinars tunisiens;
- Des taux d'intérêt favorables pour les emprunts destinés aux achats de terres;
- Des prestations spéciales pour les nouveaux investisseurs, tels qu'une prime d'investissement de 6 % de l'ensemble des coûts du projet;
- Un engagement de la part de l'État à payer les cotisations de sécurité sociale de l'employeur correspondant au salaire des employés tunisiens pendant les cinq premières années de fonctionnement à plein rendement;
- Une aide remboursable ne dépassant pas 70 % du montant de la mise de fonds de l'investisseur plafonnée à 100 000 dinars tunisiens, à un taux d'intérêt de 3 %, sur douze ans, avec une période de franchise de cinq ans.

II. Instruments financiers destinés à soutenir la production et l'exportation

Afin d'améliorer la production de produits locaux et de favoriser leur exportation, le Gouvernement a mis en place le Fonds national de garantie et le Centre pour la promotion des exportations (CEPEX).

Fonds national de garantie (FNG)

Il a été créé par le Gouvernement en 2000 pour aider les petites et moyennes entreprises dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche à obtenir des prêts à court, à moyen et à long terme de la part des banques locales.

En fait, en plus des crédits d'investissement pour financer leurs projets, les agriculteurs ont besoin de crédits de fonctionnement à court terme (crédits pour les récoltes saisonnières, crédits saisonniers et avances à découvert sur les marchandises) et du financement du crédit à l'exportation par les banques. Cependant, étant donné le peu d'empressement des banques à accorder des crédits d'avant exportation, soit parce qu'elles ne connaissent pas assez bien l'entreprise exportatrice, soit parce que cette dernière ne présente pas les garanties d'usage, le FNG apporte aux banques les garanties ci-après contre le risque de non-paiement:

Refinancement des paiements dus, c'est-à-dire du montant impayé de la dette (intérêts et capital);

Remboursement des crédits remplissant les conditions requises avancés par les banques locales grâce au paiement des intérêts sur les montants non payés desdits intérêts afférents au capital prêté déclaré au Fonds, dans une proportion de 50 à 90 % des prêts inexigibles.

Centre pour la promotion des exportations (CEPEX)

Le CEPEX a été créé en 1973 pour soutenir les efforts de commercialisation des exportateurs tunisiens et des opérateurs étrangers en leur fournissant un ensemble de services adaptés. Il dispose de deux fonds pour promouvoir et améliorer les stratégies ainsi que le cadre général de l'exportation:

A. FOPRODEX (Fonds de promotion des exportations): il accorde plusieurs subventions aux exportateurs pour lancer et stimuler leurs activités. L'entreprise qui s'adresse à lui avance 20 % du budget de l'activité projetée et FOPRODEX l'aide à hauteur de 80 % versés en partie à titre de subvention (ne dépassant pas 30 %) et en partie à titre de prêt (50 % au maximum). Le taux d'intérêt est celui du marché. Les activités promotionnelles subventionnées sont essentiellement les suivantes:

- Création de matériel publicitaire, tel que catalogues, CD-ROM, sites Web et films documentaires;
- Création de l'appellation et du motif emblématique de la marque déposée;
- Pour l'industrie vestimentaire, organisation de présentations de modèles et de collections;
- Participation à des appels d'offres internationaux;
- Études de marché et mise en place des mécanismes du marché;
- Participation à des foires commerciales à l'étranger;
- Développement interne d'un service des exportations;
- Journées de promotion et de commercialisation.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

B. FAMEX (Fonds pour l'accès aux marchés étrangers): ce fonds a été créé en 2000 pour compléter les services offerts par FOPRODEX. Il accorde des subventions jusqu'à hauteur de 70 %, plafonnées à 10 000 dinars, pour financer le coût de préparation d'un «plan de commercialisation à l'exportation» pour les entreprises et les prestataires de services.

En outre, le CEPEX a créé Tasdir Net Data, base de données sur Internet d'informations en matière de commercialisation donnant deux types de renseignements:

- a) Profils de marché, une base de données consacrée à des informations actualisées sur 1 800 sociétés exportatrices tunisiennes;
- b) Statistiques du commerce extérieur, une autre base de données sur laquelle sont collectées les statistiques annuelles et mensuelles relatives au commerce extérieur, aux questions commerciales concernant particulièrement la Tunisie, etc.

* Ceci est une version actualisée d'une communication intitulée «Horticulture in Tunisia: Export incentives, financing instruments, marketing and support structures», présentée par Fethi Gritli, Directeur chargé de la gestion des relations internationales, Tunisia Bank Company, Tunis, au Regional Workshop for Horticultural Economies in Africa de la CNUCED qui s'est tenu à Nairobi (Kenya), du 29 au 31 mai 2001. <http://www.unctad.org/infocomm/Diversification/nairobi/gritli.pdf>.

B. Le rôle des producteurs, des exportateurs et des associations

Les producteurs et les exportateurs sont les acteurs clefs de la chaîne de l'horticulture. Plus ils sont organisés, et meilleur est leur pouvoir de négociation. S'ils sont correctement organisés, les producteurs, les exportateurs et les organisations peuvent a) améliorer les résultats; b) devenir moins tributaires des intermédiaires; c) accroître la part du prix final à l'exportation qui revient directement au petit producteur en réduisant le pouvoir monopsonique des entreprises exportatrices et des entreprises importatrices (que le produit soit vendu à la criée ou par l'intermédiaire d'agents, ou bien directement aux chaînes de supermarchés); d) prévoir des stratégies de marché; et e) améliorer l'accès au financement grâce à une collaboration de groupe et à la mise en commun des ressources pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds.

Par exemple, les organisations de producteurs et d'exportateurs peuvent étudier des moyens de renforcer leur viabilité financière en procédant à des importations en masse d'intrants à un prix localement compétitif. En outre, afin de stimuler la concurrence, les exportateurs de produits horticoles doivent livrer des articles d'excellente qualité conformes aux normes internationales. Pour y parvenir, il faut utiliser des installations de manutention et de stockage adéquates permettant aux produits de garder leur fraîcheur jusqu'au point de livraison. Eu égard au coût d'installation énorme de ces équipements, les exportateurs peuvent gagner à se regrouper et à mettre en commun leurs ressources matérielles et financières pour acquérir des machines adéquates pouvant être utilisées par les membres du groupe et d'autres opérateurs de cette branche d'activité qui le souhaiteraient en acceptant de payer les prix demandés¹².

¹² Par exemple, la production de fleurs de Colombie n'a démarré que lorsque les exportateurs ont créé une association assez influente pour négocier avec les autorités des aéroports et des compagnies aériennes. Cela leur a permis d'investir dans des entrepôts frigorifiques à l'aéroport et d'accroître suffisamment le volume d'exportations pour affréter des avions afin d'acheminer leurs produits aux États-Unis.

Se pose également la question des compétences en matière de technique et de gestion. De nombreux financiers ont exprimé de sérieuses réserves sur la compétence technique et gestionnelle des producteurs et des exportateurs de produits horticoles. Il pourrait être remédié à cela par la mise en place d'une organisation comprenant des services de consultation, d'information et d'appui technique, ainsi que par l'emploi de spécialistes des questions agricoles pour aider les producteurs à résoudre les problèmes inévitables. L'organisation pourrait également accorder des licences aux exportateurs et les retirer à la suite de problèmes répétés de qualité, ce qui accroîtrait la confiance des banques dans les compétences des «exportateurs autorisés».

Au vu de ce qui précède, les producteurs et les exportateurs sont aussi encouragés à constituer des sociétés de manutention locales, sous forme de SARL dont ils seraient actionnaires. Ce type de société pourrait avoir des rôles multiples à jouer, par exemple celui d'intermédiaire à travers lequel un prêt serait accordé. Grâce à cela, elle pourrait également fournir toutes les infrastructures nécessaires, en matière de transport et de stockage, à une manutention efficace des produits. Ces infrastructures comprendraient des véhicules et des locaux de stockage frigorifiques à la fois au lieu de production et dans les aéroports. Qui plus est, ladite société pourrait coordonner les activités des opérateurs effectuant la commercialisation à l'étranger pour faire en sorte que les exportateurs bénéficient d'un prix de vente correct et d'un règlement ponctuel pour leurs exportations. Elle pourrait travailler à la commission pour des services facturés aux producteurs, consistant simplement à faciliter les activités de ces opérateurs. Les exportateurs, toutefois, seraient encore rémunérés selon les prix en vigueur dans les chambres de criée d'Europe ou bien les prix convenus avec leurs acheteurs, comme, par exemple, dans le cas des ventes directes aux chaînes de supermarchés.

Par ailleurs, exportateurs et producteurs peuvent étudier les possibilités de commercialiser directement leurs produits auprès des chaînes de supermarchés. Dans ce cas, il est nécessaire de nommer un agent (qui peut aussi l'être par les acheteurs) pour assurer la liaison avec les acheteurs et la coordination avec les transporteurs afin de faire en sorte que les marchandises soient enlevées rapidement et livrées en temps utile aux supermarchés. En outre, cet agent supervise la classification des produits pour déterminer leur valeur réelle. Lorsque la transaction est terminée, il en assure le suivi pour garantir le paiement.

C. Le rôle des banques locales

Il existe un certain nombre de coopératives qui assurent à la fois le financement et des services financiers pour les producteurs, mais aucune d'entre elles ne semble présenter de solution aux problèmes des exportateurs. Elles ont une faible puissance, surtout faute de ressources financières. Les seules sources de capitaux sont les banques de développement et les banques commerciales. À quelques exceptions près, les banques africaines se sont «brûlé les doigts» précédemment en finançant des exportations de produits agricoles et se sont détournées du secteur de l'agriculture pour se concentrer davantage sur des produits de base censés présenter moins de risques (ou des risques raisonnables), comme l'huile ou l'or, et pour financer les exportateurs (plutôt que les producteurs) de café, de cacao, de thé, etc. Aujourd'hui, seules de grandes exploitations horticoles, pouvant disposer des garanties requises, peuvent espérer trouver un financement auprès des banques commerciales.

L'une des raisons pour lesquelles les banques nationales n'ont pas pu mettre au point des mécanismes de financement est qu'elles ont abordé ce marché avec les mêmes produits financiers que ceux des pays de l'OCDE, alors que les marchés des pays en développement ont des besoins différents tout en présentant des risques différents et plus importants, nécessitant une structuration des opérations financières tirant parti de ces risques par effet de levier et permettant tout de même d'obtenir une rentabilité intéressante.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Dans l'état actuel des choses, les exportateurs de produits horticoles, en Afrique, attendent en moyenne de un à quatre mois le paiement de leurs marchandises vendues essentiellement à des acheteurs internationaux. Pendant ce délai, ils doivent contracter des emprunts, au plan local, pour payer leurs crédateurs et pour avoir des fonds de roulement, afin de pouvoir poursuivre leur activité et honorer de nouvelles commandes d'exportations. Dans la plupart des cas, ils ont droit, pour cela, à des facilités d'emprunt et de caisse, mais, en général, leurs besoins de financement ne sont pas totalement satisfaits, et pas toujours en temps utile, ce qui a des conséquences très graves sur leur capacité à exécuter les commandes et à gérer effectivement les coûts. Il découle de tout cela que les banques nationales pourraient répondre aux besoins commerciaux en jouant un rôle plus important et en mettant au point des instruments financiers novateurs couvrant toute la chaîne de distribution depuis la récolte jusqu'au stade de la consommation. Il faudrait pour cela que les banques cherchent des lignes de crédit internationales disponibles par le biais des institutions financières internationales¹³. Il faudrait également effectuer une analyse complète de cette branche d'activité et faire preuve de la diligence qui s'impose à l'égard des divers flux de transactions afin d'atténuer les risques et d'assurer le remboursement¹⁴.

De même, les banques locales pourraient servir de base pour le financement externe par effet de levier des activités d'exportation en Afrique. Cela peut se faire notamment en coopération avec leur maison mère à l'étranger, le cas échéant, ou bien avec leurs correspondants bancaires servant d'intermédiaires financiers. Les banques locales pourraient donner aux banques internationales des renseignements sur la solvabilité des exportateurs et contrôler le décaissement et le remboursement des prêts.

Il est, toutefois, un facteur crucial dans ce type d'arrangement, à savoir le fait que les banques internationales insistent habituellement pour que les banques locales soient les débiteurs principaux, auquel cas il leur incombe la responsabilité principale du remboursement des emprunts accordés aux exportateurs. Cette politique se heurte la plupart du temps à la résistance des banques locales qui préfèrent ne jouer que le rôle d'intermédiaire à la commission. Par ailleurs, ce peu d'enthousiasme à assumer la responsabilité principale à l'égard de ces fonds a tendance à décourager les banques internationales, qui ne voient pas pourquoi elles feraient confiance à des exportateurs alors que les banques locales mettent en doute leur efficacité et, partant, leurs possibilités de remboursement. Il faut donc que les banques locales évaluent leurs clients afin de déterminer ceux qui ont de bons résultats et obtenir ainsi des prêts qu'elles leur rétrocèdent.

¹³ À cet égard, le lecteur trouvera, dans l'annexe II, les explications relatives au rôle des institutions financières multilatérales dans le financement de l'horticulture, en particulier en ce qui concerne les facilités accordées et les transactions structurées par Afreximbank.

¹⁴ Le rôle des banques locales dans le financement structuré des produits de base a fait l'objet d'une présentation détaillée de la part de la CNUCED, l'une des études récentes étant intitulée *Potential Applications of Structured Commodity Financing Techniques for Banks in Developing Countries*, UNCTAD/DITC/COM/31. On peut trouver d'autres études et articles sur le financement structuré des produits de base sur la base de données en ligne du Service des produits de base de la CNUCED (<http://r0.unctad.org/commodities/docs.htm>).

Encadré 4. Sources de crédit

Exportateur contractant: les exportateurs ou les acheteurs de récoltes de petits producteurs peuvent fournir des crédits en nature sous forme d'intrants contre les récoltes produites sous contrat. Ce service s'accompagne souvent de conseils généraux sur la gestion des récoltes et d'indications techniques spécifiques sur l'utilisation des intrants achetés. Dans certains cas, un contrat sert à garantir la solvabilité d'un petit exploitant, facilitant ainsi son accès au crédit privé.

Épargne et programmes d'octroi de crédits: les petits producteurs déposent jusqu'à 25 % de la valeur de l'emprunt sur un compte d'épargne, et le reste est fourni à crédit.

Programmes de groupes: les institutions de microfinancement spécialisées peuvent aider des groupes de petits exploitants à monter des programmes «à responsabilité collective» dans lesquels chaque membre est couvert, pour ses remboursements, par le groupe.

Fournisseurs du secteur agricole: exportateurs, négociants ou acheteurs fournissent des intrants à crédit à des fournisseurs désignés du secteur de l'agriculture, lesquels, à leur tour, sont chargés d'approvisionner les petits producteurs.

D. Le rôle des banques internationales

Du point de vue des banques internationales, l'horticulture est difficile à financer. Premièrement, d'une manière générale, ses produits sont périssables; deuxièmement, la valeur de la garantie ne peut pas toujours être déterminée à l'avance; et troisièmement, les produits peuvent être livrés aux consommateurs (et même consommés) avant que les paiements finaux soient faits, alors que ces mêmes produits sont censés servir de garantie pour les emprunts de l'exportateur. De plus, comme les banques internationales ont une vision négative des risques-pays en Afrique, elles ne sont pas enclines à financer ce secteur.

Il est toutefois nécessaire que les banques internationales participent au financement et au développement du secteur horticole en Afrique, apprécient à sa juste valeur l'importance des réformes entreprises dans de nombreux pays africains, et, à partir de là, reviennent sur leur appréciation des risques en Afrique. À titre de prélude, les banques centrales de l'OCDE (et, avec elles, le Comité de Bâle) peuvent envisager de supprimer l'élément global essentiel de leurs contrats selon lequel tous les prêts accordés à des clients africains par leurs banques sont des créances douteuses pour lesquelles, par conséquent, il convient de prévoir une provision de 100 % dans le bilan. Alors, non seulement les flux de financement s'accroîtront en direction de l'Afrique, mais les coûts de financement diminueront considérablement.

En outre, les banques internationales, notamment celles qui ont des filiales en Afrique, devraient collaborer étroitement avec elles pour identifier ensemble les producteurs et les exportateurs ayant assez de poids pour justifier un soutien financier. Actuellement, le secteur ne peut guère disposer de fonds à moyen et à long terme, ce qui limite sérieusement sa capacité de croissance.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Certains exportateurs de produits horticoles bénéficient d'un préfinancement à la discrétion des acheteurs, tandis que d'autres obtiennent même des prêts avant expédition de la part de banques internationales. Cependant, ce qui prédomine c'est le financement après expédition (surtout le réescompte fondé sur le forfaitage ou une autre structure). Cela ne permet que de refinancer les exploitants à hauteur des dépenses déjà encourues par le biais de prêts accordés par des banques locales à des taux exorbitants. Eu égard aux faibles marges bénéficiaires, les producteurs peuvent continuer à tourner en rond sans potentiel de croissance. Actuellement, la plupart des exportateurs vendent leurs produits par l'intermédiaire d'agents chargés de la commercialisation à l'étranger qui représentent leurs intérêts dans la chambre de criée. Dans certains cas, toutefois, les produits sont également vendus directement aux chaînes de supermarchés. Dans le cadre de la formule avec chambre de criée et agents de commercialisation, le paiement n'est pas rapide, ce qui peut conduire à adopter un plan de forfaitage selon lequel l'exportateur perçoit, pour ses expéditions, une somme correspondant à leur valeur actualisée.

Les banques internationales peuvent jouer un rôle précieux (en particulier pour les exportateurs) dans le secteur horticole, car elles ont la capacité et l'expérience nécessaires pour structurer des mécanismes de financement du commerce propres à rendre compatibles la performance et les risques-pays inhérents aux transactions africaines, répondre aux obligations du marché et permettre d'offrir de bonnes conditions. L'encadré 6 présente un exemple de la manière dont une banque internationale, grâce à sa connaissance du marché et à son partenariat avec des banques locales, a contribué à l'expansion d'une entreprise d'exportation sur le marché des fruits.

Bâle II aura des répercussions très importantes sur le financement des produits de base à court et à moyen terme dans les pays «à risque». Les prescriptions relatives à l'adéquation du capital aux risques pour les pays émergents s'accroîtront considérablement, sauf pour les banques qui peuvent démontrer, grâce à leurs résultats antérieurs (les résultats sont exigés sur trois ans) qu'elles ont conçu des mécanismes de financement structurés relativement sûrs.

E. Le rôle des acheteurs et des chambres de criée à l'étranger

Les produits horticoles sont très fragiles et, par conséquent, nécessitent un marché bien disposé, coopératif et immédiatement disponible, sur lequel c'est l'acheteur qui a l'initiative. D'une manière générale, les acheteurs étrangers, dans le secteur horticole, ne sont pas très désireux d'ouvrir des lettres de crédit pour leurs vendeurs (en l'occurrence les exportateurs africains), mais préfèrent procéder en compte ouvert, méthode simple qui consiste à payer en espèces à réception des marchandises. Cette situation ne laisse d'autre choix aux exportateurs africains que de rechercher des fonds pour pouvoir exporter et attendre, ensuite, le paiement des acheteurs. Ce sont les raisons pour lesquelles les relations entre exportateurs et acheteurs doivent reposer sur la confiance, afin d'éviter que les produits ne soient refusés pour des motifs futiles ou des stratégies déloyales de tarification qui découragent les intéressés d'investir dans de nouvelles productions.

Encadré 5. Comment accorder au mieux des crédits raisonnables?

L'octroi de crédits est un service très important à rendre aux petits exploitants, grâce auquel ils peuvent acheter les services et les intrants qui leur permettent de cultiver des plantes exportables. Il existe plusieurs sources de crédits, dont chacune a ses avantages et ses inconvénients.

Comme il faut parer au risque de défaut de paiement en raison d'une incapacité ou d'un refus de rembourser les emprunts, il convient de trier et de sélectionner soigneusement les emprunteurs, de contrôler l'utilisation qui est faite de la somme empruntée et d'introduire des procédures destinées à réduire autant que faire se peut le risque de non-paiement. Les sociétés de transformation, de commerce et les entreprises de commercialisation accordent souvent des prêts aux petits producteurs en échange d'un engagement à passer par elles pour écouler la production. Les prêts sont remboursés par déduction de leur montant du prix de la production payé au petit exploitant.

Il est essentiel de mettre au point (et d'accepter) un système de contrôle effectif du crédit pouvant faire l'objet d'une vérification. Il est nécessaire de procéder à un contrôle rigoureux des petits producteurs (par exemple pour réduire autant que possible le nombre des défauts de paiement) et de leurs fournisseurs (par exemple pour réduire autant que possible le montant des paiements à retardement) afin de s'assurer qu'il est tiré le meilleur parti possible du crédit. Plus généralement, de bonnes communications aident à nourrir de bonnes relations et à créer un climat de confiance entre les sociétés prêteuses et les petits exploitants, ce qui a comme effet positif de faire diminuer les défaillances des débiteurs.

Problèmes relatifs à la sélection des emprunteurs

Du point de vue des bailleurs de fonds, plusieurs problèmes se posent, s'agissant d'évaluer s'il convient ou non d'octroyer un prêt. Il est nécessaire d'éliminer des exploitants sujets à caution ou potentiellement paresseux. Les producteurs doivent avoir les compétences et les ressources nécessaires pour mettre à profit le crédit, qu'ils doivent être capables de rembourser, doivent être zélés envers l'entreprise pour laquelle ils contractent l'emprunt et prouver qu'ils ont les moyens de rembourser ce dernier. Quel que soit le type de prêt, il est nécessaire de parer au risque de non-paiement en raison d'une incapacité à rembourser à la suite d'une mauvaise récolte, ou d'un défaut de paiement «stratégique» si l'exploitant «choisit» de ne pas le faire.

Dans certains cas, comme dans celui du Département du développement international du Royaume-Uni*, l'utilisation d'un questionnaire permet aux décideurs d'avoir facilement des indications actualisées sur les questions relatives à l'octroi d'une aide aux petits exploitants. Dans l'ensemble, les bailleurs de fonds doivent répondre à deux questions principales:

- a) Comment trier et sélectionner les petits producteurs aptes à profiter d'un prêt?
- b) Comment garantir un remboursement intégral de l'emprunt?

* Un surcroît d'informations pourra être trouvé sur <http://www.dfid.gov.uk>.

Source: Fahid Khalil et Bruno M. Parigi, «Screening, Monitoring and Consumer Credit», document de travail, 16 octobre 2001.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

En outre, le rôle des acheteurs étrangers dans les opérations de financement structuré est très important, car ils deviennent les concentrateurs de risques préférés des prêteurs. Comme les acheteurs constituent la source des paiements dans les transactions commerciales, leur coopération dans la structuration d'un financement commercial peut être quelque peu rassurante pour les financiers. À titre d'exemple, dans une transaction de forfaitage, le prêteur est mieux disposé à avancer des fonds à un exportateur au vu de billets à ordre émis par un acheteur et endossés par sa banque qu'en escomptant simplement des créances couvertes par aucune garantie. Dans le premier cas, les financiers ont, de fait, en main un instrument négociable qui, étant abstrait et indépendant du contrat commercial sous-jacent, constitue un engagement inconditionnel à payer à la date d'échéance et est également négociable sur le marché secondaire. Ainsi, dans ces circonstances, si un acheteur est déterminé à émettre ses billets à ordre au stade du contrat, l'exportateur ne pourra pas obtenir le financement nécessaire pour conserver les liquidités dont il a besoin pour ses produits d'exportation. D'une manière générale, cela retarderait la croissance du secteur. Dans la situation présente, les chaînes de supermarchés comme les chambres de criée sont moins préparées que les négociants et les agents à chercher d'autres garanties ou endossements pour leurs instruments des dettes dues par les exportateurs en raison du fait que les négociants et les agents, qui ont de meilleurs contacts avec les exportateurs, ont une appréciation plus juste des risques liés à l'exécution du marché. Il est toutefois prévisible que, une fois que les relations entre les acheteurs étrangers et les producteurs se seront approfondies, les chambres de criée et les chaînes de supermarchés commenceront, elles aussi, à apporter leur soutien à ce système de financement car il est profitable aux deux parties: l'exportateur est en mesure d'accorder un paiement différé à son acheteur, alors que lui-même obtient sans garantie un financement dès que les marchandises sont expédiées ou même pendant la période de production.

Selon un autre scénario, lorsque le producteur ou l'exportateur a de bons rapports avec l'acheteur, ce dernier peut également passer avec l'exportateur un contrat permettant aux marchandises de lui être livrées en temps utile. Dans le cadre de cet arrangement, l'acheteur peut avancer à l'exportateur des fonds qui sont déduits de la valeur des produits livrés en temps utile. Ces avances ne sont pas nécessairement faites en espèces, mais peuvent également l'être sous forme d'intrants tels que des produits chimiques et des pesticides dont l'évaluation du prix est convenue avec le producteur ou l'exportateur. Il s'agit là d'une forme de crédit acheteur doté d'un immense potentiel pour stimuler la croissance des exportations dans le secteur horticole. Ces prêts dépendent largement des rapports entre l'exportateur et l'acheteur. De nombreux acheteurs sont encore sceptiques sur le fait d'octroyer de telles avances, craignant un manque de loyauté de la part des exportateurs, qui pourraient écumer le marché en quête de meilleurs prix. Dans ces circonstances, il pourrait n'être pas possible de récupérer les avances consenties. Toutefois, s'il est procédé avec toute la diligence voulue, les fortes craintes entretenues par les acheteurs que les exportateurs n'écoulent leurs produits sur un marché secondaire à des acquéreurs offrant de meilleurs prix, seront calmées et les acheteurs tireront parti des avantages offerts par ces systèmes de financement.

Les chambres de criée jouent un rôle dans le commerce des produits horticoles, surtout en ce qui concerne les fleurs et moins dans le secteur des fruits et légumes en raison de l'influence grandissante des chaînes de supermarchés. Les exploitants qui commercialisent leur production aux enchères paient habituellement une commission de vente (de 12 à 16 %), mais ont souvent des frais de commercialisation et de promotion réduits. Un gros avantage de la vente aux enchères est que les exploitants sont plus ou moins certains que leurs produits seront vendus (mais sans garantie de prix), que l'agent ou la coopérative les paiera directement, et que ces paiements iront directement sur leur compte bancaire. Cela élimine la nécessité de faire crédit aux clients pendant

plusieurs semaines et – ce qui est plus important – cela réduit le risque de créances douteuses¹⁵. De plus, les chambres de criée peuvent apporter une contribution supplémentaire à l'expansion des exportations grâce à un endossement des paiements permettant aux producteurs d'escompter leurs créances.

Il existe une autre possibilité permettant aux producteurs d'obtenir un financement extraterritorial structuré selon leurs ventes aux chambres de criée néerlandaises (ou même aux supermarchés ou aux acheteurs internationaux). Ces chambres de criée (ces acheteurs) acceptent les cessions de paiement – en d'autres termes, elles conviennent de verser à un bailleur de fonds l'argent versé pour les exportateurs si cet exportateur a cédé ces versements en remboursement d'un emprunt. Ainsi, le recours à ce mécanisme de financement, qui a été utilisé pour certains exportateurs africains, permettrait aux financiers internationaux d'éliminer le risque-pays et de le transformer en risque lié à l'exécution du marché. Si ce système de financement est difficile à mettre en pratique, cela indique probablement que les exportateurs africains n'ont pas des antécédents acceptables.

Encadré 6. Un mécanisme de financement d'exportations tropicales de 20 millions de dollars É.-U.

Investisseur: MeesPierson Bank (faisant maintenant partie de Fortis)

Emprunteur: L'un des plus importants exportateurs de fruits d'Afrique du Sud

L'opération: En 1999, MeesPierson a décelé un potentiel important dans le marché des fruits d'Afrique du Sud en pleine libéralisation. Avec la disparition du monopole des exportations de fruits exercé par Unifruco et Outspan quelques années plus tôt, de nombreuses parties nouvelles étaient apparues sur ce marché. Certaines d'entre elles avaient réussi à se constituer une clientèle dans le monde entier. Le client de MeesPierson, distributeur local de fruits à ses débuts, avait acquis une stature mondiale en l'espace de deux ans. Cette évolution rendait nécessaire un accroissement des besoins de crédit également. MeesPierson, qui était impliquée dans les affaires de ce client depuis le début de ses activités d'exportation, a aidé cette entreprise en structurant un nouveau mécanisme de financement plus important portant sur 20 millions de dollars É.-U.

Ce mécanisme concernait en partie des paiements anticipés aux exploitants, et en partie des marchandises pendant le transport et des financements de créances dans les pays de destination, dont la plupart étaient en Europe. Ce mécanisme a été mis en place par MeesPierson, son coentrepreneur FBC Fidelity Bank, et la Rand Merchant Bank.

Le client a pu faire face à une rude concurrence de la part des acteurs les plus importants du monde sur le marché des fruits en obtenant une structure de financement qui répondait à ses besoins et aux exigences du marché.

Garantie: Ce mécanisme comportait un **ensemble de garanties** fort de toutes les garanties disponibles (stocks, créances, documents d'expédition) cumulées pour les trois banques, et géré par MeesPierson.

¹⁵ Les ventes aux enchères se font selon un processus descendant avec deux horloges hollandaises. Les prix démarrent au-dessus du prix de vente attendu et diminuent au fur et à mesure que le temps s'écoule, jusqu'à ce que le premier acheteur intéressé arrête l'horloge à l'aide d'un clavier électronique. À la différence de ce qui se passe dans les ventes aux enchères traditionnelles, c'est le premier acheteur intéressé qui emporte la vente. C'est une méthode de vente rapide et efficace qui autorise 1 500 opérations de vente à l'heure. Les prix varient d'un jour à l'autre selon l'offre et la demande. La vente des produits est, pour ainsi dire, un coup de poker quotidien, car aucun prix n'est garanti.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Le commerce des fruits a quelques caractéristiques spécifiques dont il convient de tenir compte. Les producteurs livrent leurs fruits aux exportateurs sans savoir si les acheteurs, en bout de chaîne, accepteront les fruits. C'est seulement à l'arrivée dans l'aéroport de destination en Europe qu'ils acceptent ou refusent les marchandises et qu'un prix final est déterminé. Par exemple, si la demande d'agrumes s'effondre au cours du transport, le prix final sera plus bas que prévu. C'est pourquoi l'exportateur organise la logistique au mieux pour que les fruits arrivent en parfait état. Il a également été chargé de choisir les acheteurs finaux selon la performance.

Remarques: L'expérience et les connaissances acquises ainsi que les contacts précédemment établis par MeesPierson sur le marché des fruits en Europe avant de proposer son premier mécanisme de financement d'exportations, assorti d'un ensemble de garanties, à un client d'Afrique du Sud, ont été des éléments importants pour la réalisation de l'opération.

Par ailleurs, la connaissance des marchés des pays d'origine et des pays de destination a permis à MeesPierson de répondre aux besoins de ses clients et de gérer les risques au mieux.

La représentation locale de MeesPierson en Afrique du Sud et son partenariat avec la banque locale FBC Fidelity Bank est un autre élément qui a compté. Cela a permis de conduire correctement et sans heurt la transaction financière tout en atténuant les risques liés à l'exécution du marché et à la qualité.

Source: Trade and Forfaiting Review, vol. 2, n° 7, avril 1999.

F. Le rôle des supermarchés

Depuis le milieu des années 90, le plus grand changement intervenu dans l'horticulture africaine a été dû à l'hégémonie croissante des supermarchés dans la chaîne d'approvisionnement. Alors que le commerce des fruits et légumes frais s'est intensifié entre l'Europe et l'Afrique au plan international, les supermarchés se sont étendus aux zones rurales d'Afrique subsaharienne, stimulant ainsi les échanges intrarégionaux¹⁶. Cette évolution a renforcé l'initiative de l'acheteur qui s'exerçait déjà dans cette branche d'activité, dans la mesure où les supermarchés ont rassemblé en un tout verticalement cohérent, sous leur contrôle, la gestion de la production, de la transformation, de la commercialisation et de la vente de détail.

Parce que les produits agricoles frais font partie de la catégorie dite «de destination» à laquelle appartiennent trois types de denrées¹⁷ qui influent considérablement sur la décision des consommateurs de fréquenter les supermarchés, ces derniers ont modifié (et continueront de le faire) le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement en produits horticoles. Ainsi, les supermarchés devraient être une source de financement structuré du fait qu'ils deviennent les principaux clients étrangers de l'horticulture africaine, remplaçant progressivement les acteurs antérieurs comme les négociants, les agents de commercialisation et les chambres de criée. Les producteurs horticoles peuvent structurer le financement autour de leurs contrats de vente aux supermarchés. Plutôt que de s'en remettre au remboursement du producteur, le bailleur de fonds compte sur le supermarché qui le paie dans la mesure où le producteur a effectivement exécuté le marché. Parce que les principaux supermarchés ont généralement des contrats concurrentiels à long terme avec les producteurs et tendent à être considérés comme ayant une meilleure capacité de remboursement, les financiers ont plus tendance à prêter des fonds aux producteurs par

¹⁶ Weatherspoon, Dave D. *et al.*, «Battle of Supermarket Supply Chains in sub-Saharan Africa: Challenges and Opportunities for Agrifood Suppliers», 16 décembre 2004, UNCTAD/DITC/COM/MISC/2003/5.

¹⁷ Les deux autres types sont la viande et les vins.

l'intermédiaire des supermarchés qui jouent le rôle de plaque tournante du mécanisme de financement.

Le regroupement des acteurs le long de la chaîne d'approvisionnement implique qu'il y aura des perdants et des gagnants pour l'obtention de crédits raisonnables. En ce qui concerne les producteurs africains gérant des exploitations commerciales ou ayant mis sur pied une organisation à grande échelle qui leur permet de respecter les normes rigoureuses de sécurité et de qualité des produits alimentaires établies par les supermarchés, ils sont intégrés dans la chaîne d'approvisionnement, dans laquelle les intérêts de tous les intermédiaires ont été harmonisés pour permettre de fournir les meilleurs produits aux supermarchés. Ainsi, il sera plus facile aux acteurs d'amont comme les producteurs et les exportateurs d'obtenir des crédits raisonnables par l'intermédiaire de chaînes de supermarchés basées en Europe, qui ont intérêt à ce que les fonds de roulement des acteurs d'amont soient bas pour que les marges bénéficiaires, en fin de compte, soient élevées après que les coûts additionnels ont été répartis tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Pour les petits exploitants indépendants d'Afrique, l'émergence d'une chaîne d'approvisionnement intégrée a entraîné un besoin plus grand d'obtenir des crédits à des conditions raisonnables afin de pouvoir investir dans la technologie, le savoir-faire et les installations pour pouvoir lutter à égalité avec les grandes exploitations. Comme ils exploitent souvent de petits lopins familiaux éparpillés dans la campagne africaine, les personnes morales ayant accès au financement externe par effet de levier sont peu motivées pour investir chez eux. En tant qu'acteurs non intégrés dans une chaîne d'approvisionnement sous les auspices d'un supermarché ou d'un distributeur important, les petits exploitants doivent trouver d'autres méthodes pour pouvoir bénéficier d'un financement international¹⁸.

G. Le rôle des assurances

On ne saurait trop insister sur le rôle joué par les assurances pour renforcer les structures de crédit et d'atténuation des risques liés à l'exécution des marchés. Une couverture d'assurance moderne a également été mise à disposition pour réduire davantage les risques liés aux financements en Afrique, notamment en ce qui concerne les risques politiques et commerciaux.

La couverture traditionnelle des risques politiques comporte:

- *Empêchement d'exécution du contrat avant l'expédition*: cette police couvre les coûts et dépenses de l'exportateur liés à la production des marchandises, la mise au point ou les pertes à la revente avant que les paiements n'arrivent à échéance;
- *Risques après expédition (ou risques liés au paiement ou au crédit)*: couverture des montants dus en vertu d'un contrat;
- *Empêchement d'exécution du contrat (défaut de livraison)*: couvre le défaut de livraison, par le fournisseur, de marchandises préfinancées ou ayant fait l'objet d'un troc dans le cadre duquel des marchandises d'échange ont été livrées à l'avance. La perte couverte par l'assurance correspond à la valeur du préfinancement ou des marchandises non livrées dans le cadre du troc;

¹⁸ Le lecteur trouvera une analyse détaillée dans l'annexe I intitulée «Les répercussions des supermarchés, dans la chaîne d'approvisionnement, sur les petits exploitants d'Afrique: problèmes et options de financement».

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

- *Demande déloyale de paiement d'obligations:* couvre les demandes déloyales de paiement de lettres de crédit stand-by payables à vue ou de cautions de bonne exécution. Il est également possible de contracter une assurance contre les demandes de paiement de ces obligations à la suite d'un événement politique comme un embargo commercial ou un retrait de licence;
- *Confiscations décrétées par acte de gouvernement:* couvre les confiscations, décrétées par acte de gouvernement, de biens mobiles comme les stocks en consignation ou de capital fixe ou d'investissements dans le pays étranger. Cela inclut les ingérences gouvernementales dans la planification des projets telles l'annulation de concessions;
- *Violence politique:* couvre la perte ou l'endommagement des biens mobiles ou du capital fixe à la suite d'événements tels que la guerre, le terrorisme et les troubles civils.

Pour ce qui est des risques liés à l'exécution du marché dans une opération de financement avant exportation de produits horticoles, il existe un danger sérieux que l'exportateur ne soit pas en mesure de répondre aux prescriptions du contrat en raison d'incidents imprévus. L'incapacité d'exporter pourrait être due, par exemple, à des maladies des plantes et à des ravageurs, à des conditions météorologiques défavorables et à la sécheresse, à des coupures de courant, à des grèves et des sabotages commis par des ouvriers, à de mauvais prestataires de services et au sabotage d'une manière générale. Cela pourrait entraîner une impossibilité de respecter les calendriers d'exportations et, par conséquent, les obligations relatives au remboursement des emprunts.

Certaines compagnies d'assurances ont mis en place ce qu'on appelle maintenant «une police d'horticulteurs» pour les assurer contre les risques liés aux prix et à la qualité, tels que la détérioration des produits en transit, les pannes de machines (celles des chambres frigorifiques et des prérefroidisseurs), les risques d'incendie et autres. Ces produits d'assurance facilitent le financement fondé sur les créances, mais ils ne couvrent pas les risques de marché. Il n'est pas possible de s'assurer contre les bas prix sur le marché causés par un surapprovisionnement ou des tendances internationales défavorables. De plus, certaines banques collaborent avec les compagnies d'assurances pour permettre aux producteurs de bénéficier de polices d'assurance couvrant les risques de détérioration de la qualité des produits depuis l'exploitation jusqu'au transit.

H. Le rôle des agences de notation

Une agence de notation¹⁹ est une entreprise qui attribue des notations de crédit aux émetteurs de certains types de titres de dette. Dans la plupart des cas, il s'agit de sociétés, de villes, d'organisations à but non lucratif ou de gouvernements qui émettent des titres de créance pouvant être négociés sur un marché secondaire.

La notation de crédit est une évaluation de la surface financière d'une entreprise, de sa capacité de remboursement d'un emprunt, et a une incidence sur le taux d'intérêt appliqué aux prêts. Elle donne une indication sur la valeur d'une entité ou d'un avoir et sur le niveau de risque qui lui est inhérent. Lorsque des actifs servent de garantie à une transaction, la notation de crédit sert à les évaluer pour savoir s'ils correspondent à la norme fixée par l'agence pour pouvoir être inclus dans la transaction. Les actifs peuvent servir de garantie s'ils se révèlent, à l'analyse, être générateurs d'un courant de recettes fiable ou avoir une valeur liquidative sur un marché

¹⁹ Les trois principales agences de notation sont Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings, toutes trois basées aux États-Unis.

secondaire. Il est important de bien comprendre les risques de crédit potentiels inhérents aux actifs et la manière dont ces derniers peuvent être utilisés afin d'être avantageux pour les bailleurs de fonds. Les prêteurs se fient en grande partie aux notations des sociétés ou des transactions spécifiques (surtout dans le cas de la titrisation) quand il s'agit de décider s'ils doivent, ou non, s'associer à un syndicat de financement.

Il y a deux types de notations: internationales et locales. La notation internationale d'une société donne une indication sur ses possibilités de rembourser un emprunt en devises fortes. Dans la quasi-totalité des cas, ces possibilités sont jugées être les mêmes que celles du gouvernement du pays où se trouve le siège de cette société de rembourser ses emprunts en devises fortes – en d'autres termes, la notation attribuée à la société dépendra de celle de son pays. Seule une poignée de pays africains (par exemple l'Afrique du Sud, l'Égypte, le Maroc et Maurice) sont notés, les autres étant considérés comme à haut risque du point de vue des investissements. Cela est une garantie que la notation de tous ces pays sera médiocre, trop médiocre pour qu'ils obtiennent des fonds internationaux au vu de cette seule notation.

La notation locale traduit la possibilité qu'a l'entreprise de rembourser un emprunt en monnaie locale. La notation peut être, disons, AA (très bonne), même si celle du pays est BB (à haut risque du point de vue des investissements)²⁰. Normalement, les emprunts en monnaie locale sont onéreux, mais il est parfois possible de les structurer de manière à ce qu'une passerelle existe pour accéder au marché financier international, et que le producteur ou l'exportateur obtienne un prêt aux conditions de ce dernier mais remboursable en monnaie locale. S'il est possible de mettre une telle structure en place, une entreprise qui a une notation en monnaie locale de AA, par exemple, peut obtenir un prêt aux conditions de A-, à quelque chose près. Malheureusement, la quasi-totalité des pays africains est dépourvue de services de notation, et la plupart des entreprises, notamment celles du secteur horticole, ne sont tout simplement pas notées.

Les agences de notation internationales envisagent peut-être d'étendre leurs services et d'évaluer un plus grand nombre d'entreprises africaines, éventuellement en collaboration avec les banques locales et d'autres parties concernées. Eu égard aux particularités de la plupart des économies africaines, l'application de normes d'évaluation universelles fera que leurs notations resteront faibles. C'est pourquoi il conviendrait de prendre en considération, pour l'évaluation des opérations et des entreprises africaines, d'autres facteurs d'environnement favorables, comme des réformes du secteur économique et financier, et des coûts de fonctionnement plus bas. Il ne fait de doute que le niveau de capital social nécessaire pour opérer en Europe, par exemple, n'est pas le même qu'en Afrique, étant donné celui relativement bas des salaires et d'autres coûts.

²⁰ Il s'agit là du système de notation à long terme de S&P's, qui évalue les entreprises selon une échelle allant de AAA à D. La catégorie des bons investissements va de AAA à BBB, alors que celle des investissements à haut risque commence à BB. Chaque niveau entre AA et B est doté d'une notation intermédiaire (à savoir BBB+, BBB et BBB-). Les notations à long terme de Fitch sont également faites selon une échelle allant de AAA à D, mise en place en 1924 et adoptée ultérieurement par S&P's. Moody's utilise une échelle similaire, mais une caractérisation des catégories différente, ainsi celle des bons investissements va de Aaa à Baa3, alors que celle des investissements à risque va de Ba1 à C.

Chapitre III

OPÉRATIONS DE FINANCEMENT RÉUSSIES

Le présent chapitre a pour objet d'étudier les possibilités et les moyens de financer le secteur du commerce des produits horticoles en Afrique grâce à l'enseignement pouvant être tiré des structures existantes qui donnent de bons résultats et des études de cas. Nous y analyserons donc les opérations de financement international structuré des échanges réussies en évaluant leur contexte, leur structure, leurs outils d'atténuation des risques et les éléments essentiels qui ont contribué à leur succès. On donnera une brève description des principales clauses et conditions de chaque transaction; cependant, pour trouver une description plus détaillée d'un descriptif standard des termes et conditions, le lecteur est prié de se reporter à l'annexe III.

A. Étude de cas I: Financement avant expédition au Zimbabwe (1997)²¹

Il s'agit d'une opération de financement avant expédition effectuée au Zimbabwe en 1997, c'est-à-dire à un moment où ce pays inspirait encore confiance à la communauté internationale et aux marchés internationaux.

Il n'est pas sans importance de faire remarquer qu'à cette époque certains exportateurs de produits horticoles du Zimbabwe bénéficiaient de préfinancements si les acheteurs le jugeaient opportun, alors que d'autres obtenaient même des prêts avant expédition de la part des banques car il était possible d'obtenir des crédits internationaux. Ce système a été abandonné depuis, en raison de l'instabilité politique et de la mauvaise notation de crédit sur le marché international qui, comme nous le verrons dans la prochaine étude de cas, a créé des difficultés aux exportateurs du Zimbabwe pour structurer des opérations similaires et obtenir des crédits à des termes et conditions favorables.

a) Introduction

La concurrence sur le marché mondial a obligé les agriculteurs zimbabwéens, qui cultivent et exportent des fleurs depuis le début des années 80 et avaient acquis une réputation mondiale pour la production de fleurs de grande qualité, à moderniser leurs techniques de production pour adapter des méthodes de haut rendement à faible coût. Toutefois, les politiques macroéconomiques de ce pays n'avaient pas beaucoup contribué à encourager ces agriculteurs à investir. Les taux d'intérêt élevés et l'inflation étaient des obstacles à une croissance effective et significative de la floriculture. La libéralisation de l'économie, d'autre part, avait conduit à la mise à disposition de diverses lignes de financement internationales pour réinvestissement au Zimbabwe sans qu'il soit nécessaire d'obtenir l'approbation de la Banque de réserve.

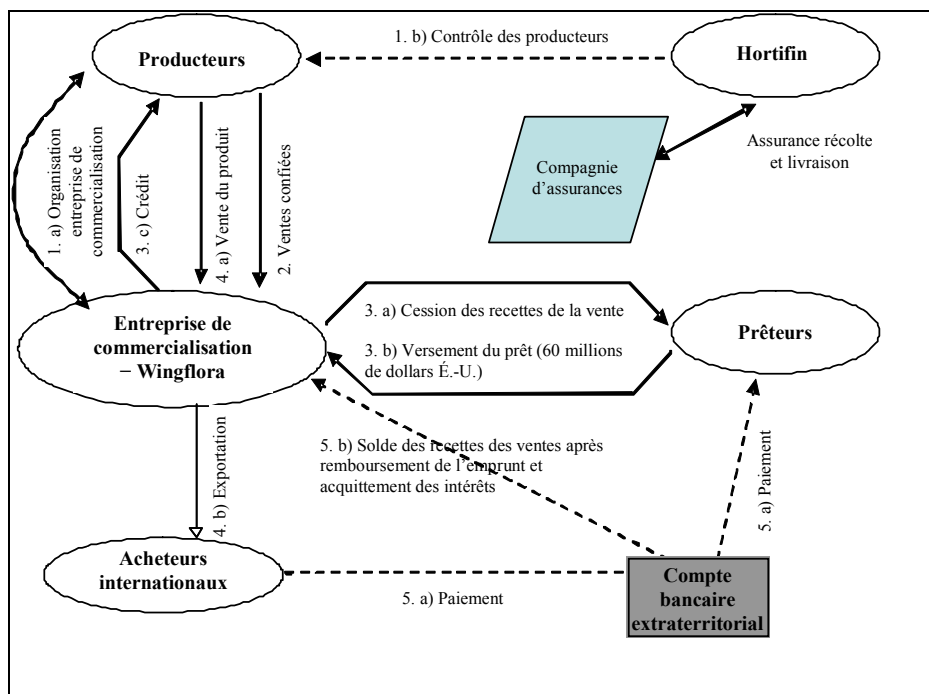
Une société du nom de Hortifin (Pvt) Ltd. avait repéré des possibilités d'investissement dans la floriculture du Zimbabwe et s'est efforcée de mettre au point un mécanisme de financement du commerce de 60 millions de dollars É.-U., par l'intermédiaire de la banque d'affaires Singer and Friedlander Ltd. basée à Londres, pour aider les horticulteurs à acquérir des installations modernes, notamment un nouveau modèle de serre de pointe permettant de parer aux aléas climatiques, de se protéger des maladies et d'améliorer le rendement annuel à l'hectare.

²¹ Les trois études de cas suivantes sur le Zimbabwe ont été présentées par Edwin Maisimba Moyo dans ses deux communications, «Horticulture trade finance: Zimbabwe examples» et «Horticultural trade finance: Tying Western counterparties into the deal», à l'African Regional Workshop on Horticultural Sector Diversification (Atelier régional africain sur la diversification du secteur horticole), qui a été organisé par la CNUCED à Nairobi (Kenya) en mai 2001. M. Moyo est Directeur général de Trans Zambezi Industries Ltd, entreprise d'exportation de produits horticoles, avec des activités de production et de transformation, basée à Harare (Zimbabwe) et Lusaka (Zambie). Pour un surcroît d'informations, prière de se reporter à leur site Web www.wezim.co.zw/tzi.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

b) Mode de fonctionnement de l'opération

Diagramme 3. Financement avant expédition



1. Un groupe d'horticulteurs zimbabwéens sélectionnés exporte ses produits à destination d'acheteurs étrangers par l'intermédiaire d'une entreprise de commercialisation locale, Wingflora Pvt Ltd., qui, à son tour, décide de créer Hortiflin Pvt Ltd. en tant qu'agent à la seule fin de surveiller les producteurs, la qualité de leur production et de s'assurer qu'ils ne commercialisent pas en direct leurs produits.
2. Les horticulteurs confient toutes leurs ventes à l'entreprise de commercialisation.
3. Le produit de toutes les ventes est cédé au prêteur et versé sur un compte extraterritorial spécial nanti à son profit, à la suite de quoi ledit prêteur met les fonds à la disposition de Wingflora pour des versements ultérieurs aux producteurs.
4. Les producteurs vendent leurs produits à Wingflora, qui les exporte auprès d'acheteurs internationaux.
5. Les acheteurs internationaux effectuent leurs versements sur le compte extraterritorial, assigné au prêteur, qui le gère, et dont le solde est envoyé aux producteurs par l'intermédiaire de Wingflora après déduction des remboursements de l'emprunt et de tous les frais connexes, ainsi que des intérêts.

Cette méthode, toutefois, repose sur la confiance que les bailleurs de fonds internationaux ont dans le pays, puisqu'ils contribuent fortement à l'afflux de devises fortes au Zimbabwe. Quand elles perdent la confiance qu'elles ont dans un pays, les compagnies d'assurances comme ECGD, Hermes, NCM et COFACE, qui couvrent normalement les risques-pays, deviennent très réticentes, car les risques d'une intervention gouvernementale dans le flux des recettes en devises fortes augmente beaucoup. Cela rend le financement avant expédition difficile et coûteux. Le financement après expédition reste possible car les risques-pays sont alors délocalisés.

c) *Principaux termes et conditions de financement*

Emprunteur:	Un groupe d'horticulteurs zimbabwéens indépendants «sélectionnés», qui ont constitué une entité spéciale, Hortifin Pvt Ltd., pour faciliter le suivi du mécanisme de financement par le prêteur.
Prêteur:	Singer and Friedlander Ltd., Royaume-Uni
Montant du crédit:	60 millions de dollars É.-U.
Objet:	Amélioration des installations utilisées pour la culture et l'expédition des fleurs
Tirages:	Divers tirages, au cours d'une période de disponibilité de douze mois, couvrant des achats de matériel et le fonds de roulement servant à la production horticole de l'emprunteur
Taux d'intérêt:	Taux annuel basé sur le Libor six mois (taux interbancaire moyen des eurodollars à Londres) arrêté deux jours ouvrables avant le début de chaque période d'intérêt et payable tous les six mois au semestre échu. Le taux d'intérêt est calculé sur la base d'une année de trois cent soixante jours.
Commission de gestion:	Pourcentage forfaitaire calculé sur le montant total et payable en une fois à la signature de la lettre d'offre. La commission de gestion n'est pas remboursable.
Commission d'engagement:	Pourcentage annuel calculé sur la base du montant total du prêt et d'une année de trois cent soixante jours. La commission d'engagement est payable tous les trois mois au trimestre échu. Cette commission est payée sur une base annuelle pour permettre à l'institution de financement de confirmer la disponibilité des fonds.
Durée du prêt:	Cinq ans à partir de la signature du contrat
Remboursement:	Dix échéances semestrielles constantes en capital, la première intervenant six mois après la date de signature du contrat
Exigibilité anticipée:	À la fin de chaque période de douze mois, si, selon l'opinion du seul prêteur, il est intervenu, dans la situation politique ou financière de l'emprunteur, un changement susceptible d'avoir des répercussions sur la garantie du prêt, le prêteur peut demander le remboursement immédiat.
Garantie:	<ul style="list-style-type: none"> • Les horticulteurs confient toutes leurs ventes à Wingflora; • Le produit de toutes les ventes de fleurs est destiné au prêteur et doit être versé sur un compte extraterritorial spécial qui lui est assigné; • Un pourcentage du produit mensuel des ventes (laissé à l'appréciation du seul prêteur) doit être conservé sur un compte extraterritorial spécial en prévision des échéances futures en capital et intérêt.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

d) Atténuation des risques

Pour assurer la sélection de producteurs dignes de confiance, Hortifin a retenu Wingflora Pvt Ltd., entreprise de commercialisation de fleurs bien implantée (et transitaire établie à l'aéroport international de Harare), comme principal agent de l'opération. Wingflora, qui s'était développée considérablement parallèlement à la croissance de la floriculture au Zimbabwe, représentait de nombreux horticulteurs dignes de confiance; il était donc facile de surveiller les activités des producteurs pour s'assurer qu'elles correspondaient aux objectifs d'ensemble. Wingflora présentait également l'avantage d'avoir centré ses activités sur des fleurs haut de gamme et avait, par conséquent, pratiqué des prix de vente supérieurs à la moyenne des prix du marché. Les principaux rôles de Wingflora étaient les suivants:

- a) Fournir le profil des clients;
- b) Veiller à ce que les produits aillent sur le marché international;
- c) Veiller à ce que toutes les créances (qui devaient être cédées) passent par elle pour pouvoir rembourser l'emprunt.

Hortifin est devenu l'agent des producteurs remplissant les conditions requises pour pouvoir bénéficier d'un financement. Cette agence a été créée à la seule fin de surveiller les producteurs, de veiller à ce qu'ils consacrent les fonds à une production de fleurs de grande qualité et ne les commercialisent pas en direct. L'agent était donc présent parmi les exploitants tout en ayant un lien direct avec Wingflora. Hortifin avait pour rôle principal de traiter toutes les demandes de financement et de veiller à ce que les fleurs arrivent à l'aéroport avec les représentants de Wingflora. Hortifin était structuré de manière à atténuer les risques liés à l'exécution du marché et à la livraison. C'est pourquoi il demandait aussi aux producteurs une garantie supplémentaire sur les terres et d'autres actifs au nom de Wingflora.

Afin de réduire autant que possible le risque d'insolvabilité et de garantir le remboursement des sommes avancées, les remboursements de prêt étaient prélevés directement sur le produit des ventes de fleurs exportées qui avait été cédé aux prêteurs, ce qui signifie que les fonds étaient versés aux horticulteurs par le biais de l'entreprise de commercialisation et que les remboursements étaient déduits directement du produit des ventes. Un compte extraterritorial spécial nanti au profit du prêteur avait été ouvert à cet effet.

Les emprunteurs étaient également tenus d'être assurés contre le risque de pertes d'exploitation et contre tous les dégâts potentiels causés aux récoltes à la suite de catastrophes naturelles ou accidentelles (causées, par exemple, par les herbicides).

B. Étude de cas II: Financement après expédition au Zimbabwe (1999)

Il s'agit d'une opération de financement structuré après expédition réalisée dans le secteur horticole au Zimbabwe en 1999, à un moment où la confiance des milieux internationaux dans ce pays était au plus bas et où il n'était plus possible de structurer des opérations de financement dans le pays de l'emprunteur comme celle qui est décrite dans l'étude de cas I.

Cet exemple vise à montrer comment structurer un financement après expédition fondé sur des flux de ventes à l'exportation, alors que les marchés internationaux n'ont aucune confiance dans le pays d'origine, en délocalisant hors du pays de l'emprunteur le risque lié au paiement.

a) Introduction

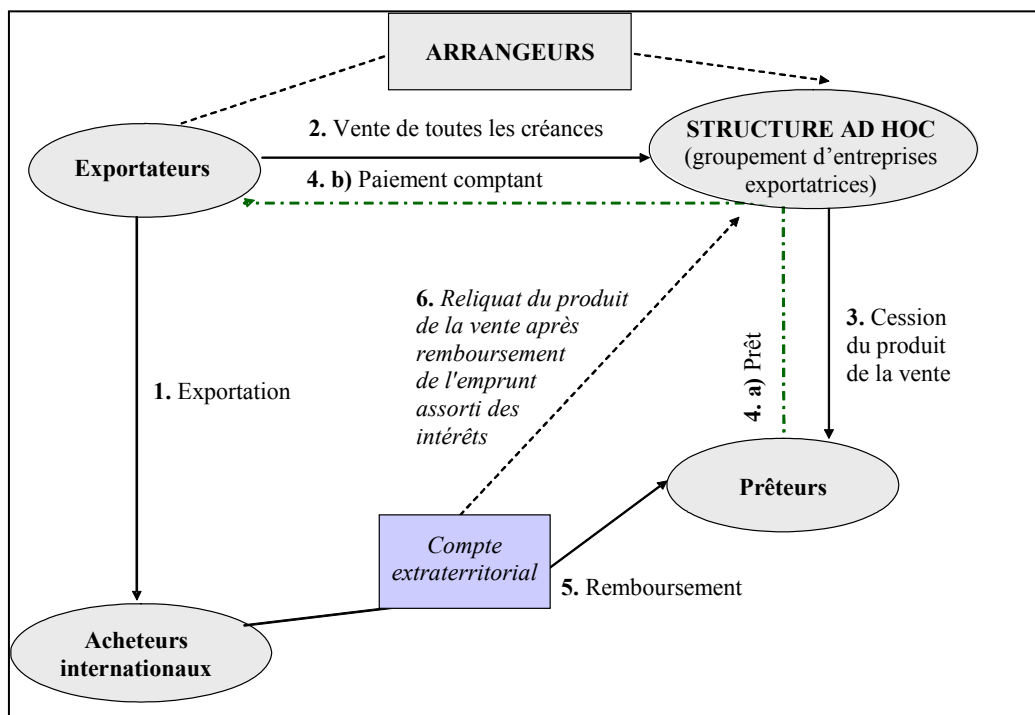
Au début de 1999, le Zimbabwe a vu son image à l'étranger se ternir considérablement lorsque le Fonds monétaire international a refusé de débloquer des fonds pour soutenir sa balance des paiements. Au cours de l'année, un certain nombre d'événements allant de l'acquisition de terres à des violences préélectorales ont sapé la confiance dans ce pays, entraînant un effondrement de sa notation de crédit. Les banques étrangères se méfiaient de la situation d'endettement du Zimbabwe, notamment en raison de sa mauvaise gestion économique qui causait des problèmes de remboursement (et une perte de valeur rapide de la monnaie locale sur le marché parallèle). C'est pourquoi la plupart des banques commerciales étrangères avaient cessé d'accorder ou de renouveler des facilités de crédit au Zimbabwe. Les crédits limités dont bénéficiait le pays étaient à court terme, coûteux ou assortis de lourdes garanties (ou les deux).

Les bailleurs de fonds étrangers n'étaient plus désireux de financer des programmes au Zimbabwe. Tout cela signifie que les financements fondés sur les ventes à l'exportation devaient être structurés différemment, en délocalisant hors du Zimbabwe les risques liés au remboursement.

Cette situation, quoique particulièrement grave au Zimbabwe, peut également exister dans d'autres pays d'Afrique subsaharienne.

b) Déroulement de l'opération

Diagramme 4. Financement après expédition



Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Une structure ad hoc²² avait été établie par un groupement d'exportateurs de produits horticoles zimbabwéens afin de lever des fonds sur les marchés internationaux à un moment où aucune banque internationale n'était désireuse de prendre des risques au Zimbabwe. Elle était domiciliée à l'étranger pour atténuer les risques-pays et – en cas de faillite des emprunteurs – pour protéger les actifs.

1. Les producteurs exportent leurs produits pour les vendre à des acheteurs internationaux;
2. Les exportateurs transfèrent les créances provenant de la vente à des acheteurs internationaux des produits horticoles à la structure ad hoc, laquelle, à son tour, utilise ces créances comme garantie du prêt;
3. Le produit de toutes les ventes est cédé au prêteur par la structure ad hoc et versé sur un compte extraterritorial spécial nanti à son profit, après quoi il met les fonds à la disposition de la structure ad hoc pour qu'elle puisse ensuite payer les exportateurs;
4. Les acheteurs internationaux effectuent leur versement sur le compte extraterritorial nanti au profit du prêteur, qui le gère, et sur lequel sont prélevés les remboursements de l'emprunt assortis de tous les frais connexes et des intérêts avant que le reliquat soit transféré à la structure ad hoc.

c) Principaux termes et conditions du financement

Emprunteur:	Structure ad hoc représentant un groupement d'entreprises exportatrices de produits horticoles du Zimbabwe
Arrangeurs:	Global Financial Services USA, Inc. et SARA Consulting Ltd, Londres
Prêteurs:	Un syndicat de banques internationales dirigé par une banque internationale de premier rang
Montant du crédit:	50-100 millions de dollars É.-U.
Objet:	Financement de créances d'exportation
Durée du prêt:	Un an, mais reconductible annuellement à l'initiative des prêteurs
Taux d'intérêt:	Pourcentage annuel basé sur le Libor six mois, arrêté deux jours ouvrables avant le début de chaque période d'intérêt et calculé sur la base d'une année de trois cent soixante jours. Intérêts payables à la fin de chaque période d'intérêt.

²² La structure ad hoc est l'élément central de toute opération garantie par des actifs. Elle est créée après accord entre un producteur ou un exportateur et des bailleurs de fonds. Il s'agit d'une entité spéciale à laquelle la propriété des produits de base ou autres actifs servant de garantie est cédée. Cette structure protège les financiers au cas où le bénéficiaire du financement (c'est-à-dire le producteur) fait faillite et permet de considérer plus facilement le transfert des actifs comme une vente. Elle est gérée et contrôlée par une banque étrangère à l'opération, qui veille à ce que les apports financiers générés par les actifs servant de garantie soient correctement répartis.

Commission de gestion:	Pourcentage forfaitaire payable aux prêteurs à la signature du document de prêt. En cas de reconduction annuelle du financement, à chaque date de reconduction une commission forfaitaire de 1 % sera due aux prêteurs.
Commission de l'arrangeur:	Pourcentage forfaitaire payable à l'arrangeur à la signature de la documentation de prêt. En cas de reconduction annuelle du financement, à chaque date de reconduction une commission forfaitaire de 0,50 % sera due à l'arrangeur.
Commission d'engagement:	Taux annuel calculé sur la base du total du montant non tiré du financement à n'importe quel moment et sur une année de trois cent soixante jours. Cette commission est payable au terme de chaque mois échu.
Garantie:	<ul style="list-style-type: none">• Cession de toutes les créances d'exportation aux prêteurs par le groupement des exportateurs zimbabwéens;• Tous les tirages afférents au financement seront effectués sur présentation des créances d'exportations acceptées par les importateurs (c'est-à-dire que les marchandises zimbabwéennes ont été acceptées par les importateurs et que le paiement à venir ne fait l'objet d'aucune réserve);• Compte extraterritorial spécial au nom des prêteurs par lequel tous les règlements des créances d'exportations doivent transiter.

C. Étude de cas III: Forfaitage – Tesco/Fox Fresh Exports, Zimbabwe

Avec cet exemple, nous essayerons de montrer comment les exportateurs de produits horticoles d'Afrique peuvent contracter effectivement des emprunts à l'étranger sans risques liés au taux de change et obtenir des conditions de financement plus intéressantes grâce au forfaitage, en faisant participer les acheteurs au mécanisme de financement.

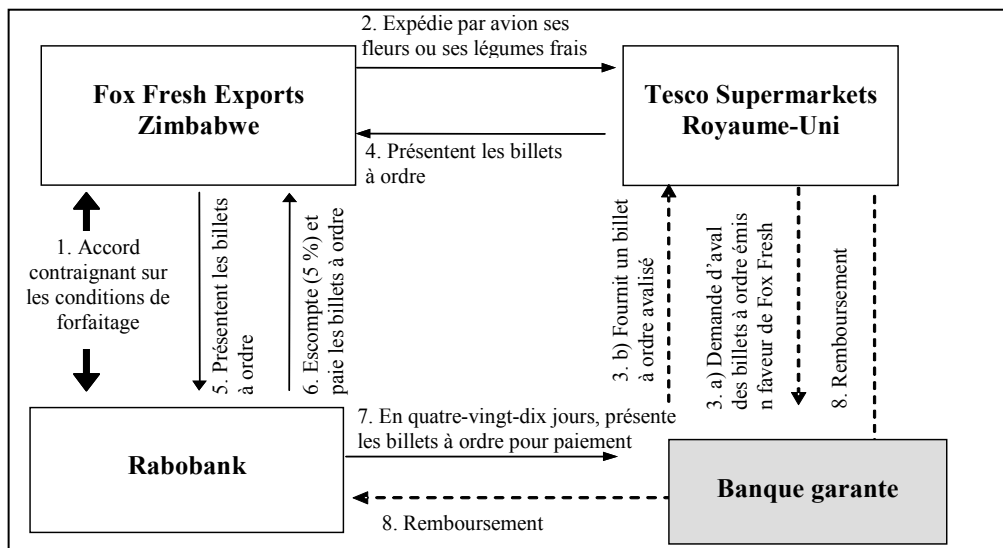
En règle générale, dans une opération de forfaitage, l'acheteur émet des billets à ordre qui sont ensuite avalisés par sa banque et que l'exportateur présente à une banque pour paiement immédiat en devises étrangères, moins un taux d'escompte.

Grâce à cette structure de financement, l'acheteur peut bénéficier de conditions de paiement différé, car il émettra des billets à ordre payables à un stade ultérieur, tandis que l'exportateur, au lieu d'attendre le paiement de l'acheteur à la date d'échéance ou d'emprunter de l'argent sur le marché local pour alimenter son fonds de roulement, peut obtenir à forfait un financement sans recours aux taux favorables du marché international dès que les marchandises sont expédiées.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

a) *Déroulement de l'opération*

Diagramme 5. Forfaitage



1. Un accord de forfaitage est conclu entre l'exportateur et sa banque pour escompter sans recours le produit de ses exportations au Royaume-Uni.
2. Dans le cadre de cette opération de forfaitage, l'entreprise locale, Fox Fresh Exports Zimbabwe, expédie par la voie aérienne ses fleurs ou ses légumes frais à un acheteur étranger, en l'occurrence Tesco Supermarkets au Royaume-Uni. Fox Fresh Exports Zimbabwe reçoit confirmation de la valeur de ses exportations et des dates d'échéance de la part de Tesco.
3. Tesco émet un billet à ordre avec date d'échéance pour l'exportateur. Ces billets sont ensuite avalisés par la banque de la société Tesco²³.
4. Fox Fresh Exports Zimbabwe présente les billets à ordre à Rabobank pour escompte et lui cède le produit des ventes à la banque qui les escompte.
5. Rabobank effectue à l'exportateur un versement immédiat et sans recours après application d'un taux d'escompte de 5 %.
6. À la date d'échéance, quatre-vingt-dix jours plus tard, Rabobank présente les billets à ordre à la banque de Tesco pour règlement final.

²³ Il s'agit là de la procédure traditionnelle; aujourd'hui on procède plutôt de banque à banque, la banque de l'acheteur émettant des billets à ordre directement à l'adresse de la banque de l'exportateur.

b) Principaux termes et conditions du financement

Exportateur:	Fox Fresh Exports Zimbabwe
Importateur:	Tesco Supermarket, Royaume-Uni
Valeur des exportations	1 million de dollars É.-U.
Banque escompteuse:	Rabobank
Taux d'escompte:	5 % forfaitaire
Date d'échéance:	Quatre-vingt-dix jours
Valeur après escompte pour l'exportateur:	950 000 dollars É.-U.

c) Avantages de l'opération Tesco/Fox Fresh Exports Zimbabwe

Pour l'acheteur (Tesco):

L'acheteur (Tesco) bénéficiera de meilleures conditions de règlement, et ne subira donc pas la forte pression causée par la nécessité d'un paiement immédiat. Il peut maintenant recevoir les produits, les vendre, recevoir l'argent et l'investir avant le règlement final qui intervient de quatre-vingt-dix à cent quatre-vingts jours plus tard.

Pour l'exportateur (Fox Fresh Exports Zimbabwe):

Fox Fresh Exports Zimbabwe est payé dans les sept jours qui suivent l'exportation au lieu d'attendre la date d'échéance du billet à ordre. Cela permet de réduire considérablement ses frais d'emprunt, car Fox Fresh Exports Zimbabwe n'aura pas d'emprunt à contracter localement ou à l'étranger pour alimenter son fonds de roulement pour la bonne raison que ses exportations lui seront payées comptant ou presque (sous sept jours). Fox Fresh Exports Zimbabwe devient plus compétitif parce qu'il peut se permettre d'octroyer de bonnes conditions de règlement à ses clients étrangers sans avoir de soucis de liquidités.

Ce mécanisme ne rend pas nécessaire une évaluation de solvabilité rigoureuse pour Fox Fresh Exports Zimbabwe ni toutes les procédures gênantes qu'un exportateur doit habituellement respecter pour obtenir un financement étranger. Dans ce cas, tout ce qui est nécessaire, c'est un billet à ordre ou une garantie équivalente de la part de l'acheteur étranger, indiquant clairement, avec la garantie de sa banque, qu'il effectuera le paiement dans les délais convenus.

Maintenant que Fox Fresh Exports Zimbabwe sera payé plus rapidement qu'avant, cette entreprise pourra investir toute partie dormante de ses devises étrangères (après avoir rapatrié ce qui est nécessaire pour son fonds de roulement) pendant soixante jours, dans le cas du Zimbabwe, avant leur conversion en dollars du Zimbabwe, conformément aux prescriptions de la RBZ (Reserve Bank of Zimbabwe). Cela signifie en fait que Fox Fresh Exports Zimbabwe peut récupérer certains des coûts et frais encourus pour essayer d'obtenir un paiement rapide.

Fox Fresh Exports Zimbabwe peut rembourser une partie de ses emprunts domestiques, évitant ainsi d'hypothéquer davantage les intérêts servis, notamment si les emprunts sont libellés en dollars du Zimbabwe.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Pour la banque (Rabobank):

Rabobank (l'opérateur pratiquant l'escompte à forfait) n'a pas de risque-pays à craindre. Le mécanisme repose sur une transaction et le risque pris par Rabobank concerne l'acheteur étranger, Tesco, situé au Royaume-Uni, et non Fox Fresh Exports Zimbabwe.

Pour le pays (le Zimbabwe):

Le Zimbabwe encaisse maintenant ses recettes en devises étrangères plus vite qu'avant, ce qui lui permet d'améliorer les réserves de devises de sa balance des paiements.

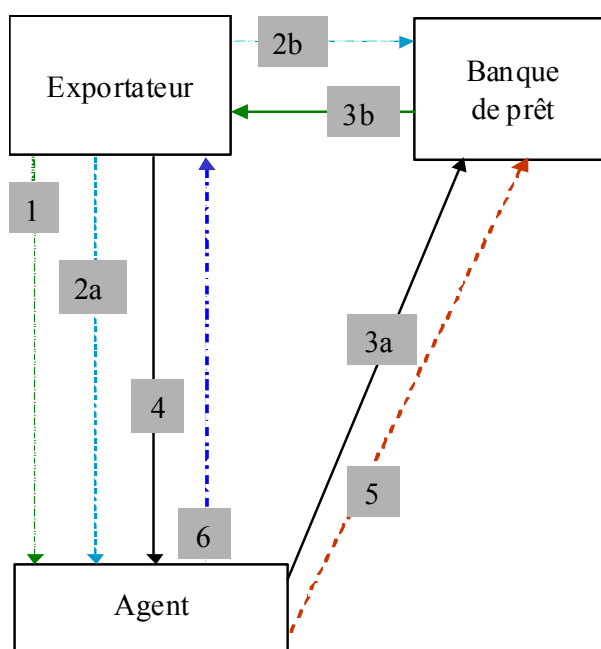
D. Étude de cas IV: Mécanisme de préfinancement d'exportations de bananes de Côte d'Ivoire

Nous essayerons de montrer, à l'aide de cet exemple, comment des agents ou des négociants peuvent être amenés à participer au mécanisme de financement, permettant ainsi aux producteurs africains d'obtenir effectivement un financement étranger avant exportation sans risques liés au taux de change.

Dans le cas présent, un producteur de bananes de Côte d'Ivoire passe un contrat de vente avec un agent de commercialisation de produits horticoles suisse, aux termes duquel il doit produire et expédier un certain tonnage de bananes selon un calendrier convenu. Un mécanisme de préfinancement d'exportations est mis au point pour permettre au producteur de recevoir des avances sur les exportations à venir. Ce mécanisme est ensuite activé à réception par le prêteur de billets à ordre émis par l'agent et couvrant la valeur de l'avance. Chaque avance est ensuite mise à la disposition de l'emprunteur sur un compte bancaire en Côte d'Ivoire.

a) *Déroulement de l'opération*

1. Lorsque l'exportateur a une quantité suffisante à exporter, il en informe l'agent, lequel, sur la base des prix courants sur le marché, détermine un prix indicatif à inscrire sur sa facture ainsi qu'un prix de référence pour l'avance (pour servir de base au calcul).
2. L'exportateur, qui détient les documents d'expédition, les envoie à l'agent, en l'informant qu'il a demandé une avance (calculée en francs suisses par kilo). En même temps, l'exportateur transmet au prêteur une demande d'avance accompagnée de la copie des documents de livraison.
3. Un billet à ordre à l'ordre de la banque représentant le montant de l'avance est émis par l'agent à chaque tirage. À réception du billet à ordre, le prêteur octroie l'avance et en informe officiellement l'agent.



4. L'agent prend livraison des marchandises et émet ses factures (indiquant la quantité, avec les conditions de livraison, les noms des acheteurs, les conditions de paiement et la date d'échéance).
5. L'agent verse le montant brut de l'avance au prêteur.
6. L'agent apure le compte de l'exportateur et règle le solde de la vente.

b) *Principaux termes et conditions du financement*

Emprunteur:	Un producteur de bananes très important de Côte d'Ivoire effectuant ses exportations par l'intermédiaire d'un agent situé en Suisse
Agent:	Entreprise basée en Suisse, qui distribue les bananes importées à divers détaillants, entreprises de transformation, chaînes de supermarchés et grossistes. L'agent est également actionnaire de la société productrice de bananes de Côte d'Ivoire.
Prêteur:	Banque internationale basée en Europe
Montant du crédit:	1,5 million de francs suisses
Type de mécanisme:	Ligne renouvelable de préfinancement d'exportations
Objet:	Financer partiellement les créances relatives à de futures exportations de bananes à réaliser par l'emprunteur à destination de l'agent
Structure du mécanisme:	Lorsque le stock produit est suffisant en vertu du contrat de vente passé avec l'agent, l'emprunteur demande d'effectuer un tirage, sur le crédit, d'un montant convenu sur la base des estimations de prix faites par l'agent et communiquées au prêteur. Le prêteur verse le montant selon le mécanisme décrit ci-dessous.
Mécanisme de versement:	<p>À chaque demande d'avance, l'agent fait une estimation du prix de vente (en kilos). Le montant de cette avance est alors calculé déduction faite, de cette estimation du prix, d'une fraction représentant l'estimation du coût opérationnel global (y compris les frais d'expédition et de transit, ainsi que la commission de l'agent) et une autre fraction comme marge de sécurité pour couvrir une éventuelle baisse des prix de vente.</p> <p>Voici un cas hypothétique:</p> <p>Estimation du prix de vente = 1,5 franc suisse <i>Moins</i> expédition, commission = 0,5 franc suisse <i>Moins</i> marge de sécurité = <u>0,2 franc suisse</u> Montant à financer <i>multiplié</i> par la quantité expédiée = 0,8 franc suisse x kg</p>

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

	<p>L'avance sera versée sur présentation, entre autres, des documents suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copie des documents d'expédition correspondant au produit faisant l'objet du préfinancement; • Copie de l'estimation du prix de vente adressée par l'agent à l'emprunteur; • Un billet à ordre à l'ordre de la banque, émis par l'agent, et représentant le montant de l'avance; • Délégation des droits à toutes les assurances prises sur les produits en transit.
Remboursement:	<p>Le remboursement s'opère par la remise à l'encaissement des billets à ordre émis par l'agent à l'ordre du prêteur et couvrant la valeur des avances restant dues dans le cadre du mécanisme. Dans des circonstances normales, l'agent émettrait des billets à ordre au nom de l'exportateur; cependant, dans ce cas, l'agent est tenu de remettre le produit des paiements directement au prêteur, en émettant des billets à ordre à son nom.</p>
Garantie:	<ul style="list-style-type: none"> • Pour chaque avance, un billet à ordre est émis au nom du prêteur par l'agent; • Délégation du droit aux assurances maritimes et autres couvrant la livraison.

c) Atténuation des risques

Afin de rendre une opération financièrement viable, il faut recenser tous les risques sous-jacents à la transaction commerciale et essayer de les atténuer. Plus on atténue de risques et plus cela est fait efficacement, meilleures sont les conditions financières consenties au producteur.

i. Risque lié à la bonne exécution du marché de la part de l'emprunteur

L'un des principaux risques à considérer est celui qui est lié à la bonne exécution du marché par le producteur exportant, à savoir la possibilité que l'exportateur ne soit pas en mesure de produire ce à quoi il est tenu par contrat. Dans cette opération, le risque serait que l'emprunteur ne puisse pas produire les bananes en quantité suffisante pour l'exportation. Toutefois, il paraît être très faible, eu égard à la réputation de l'exportateur et à ses compétences en matière de production. L'emprunteur est l'un des principaux producteurs de bananes de son pays. Il cultive également d'autres produits horticoles, comme les ananas. Il produit jusqu'à 200 000 tonnes de bananes par an. Il a investi dans les nouvelles technologies pour respecter les normes de qualité et respecter la norme ISO 14000.

En outre, grâce à la décote des prix estimés, le prêteur ne finance qu'une partie du coût d'ensemble des produits expédiés. Il s'agit là d'un facteur clef qui implique l'emprunteur, à la fois financièrement et moralement, dans le succès de l'opération.

ii. Risque de détournement des fonds

Ce risque consiste en ce que l'emprunteur utilise les avances pour financer d'autres activités que les exportations de bananes. Aux termes d'un contrat de vente entre l'emprunteur et l'agent, ce dernier a l'exclusivité du droit de commercialiser les produits du premier en Europe. Conformément à ce contrat, aucun crédit ne sera débloqué avant que les marchandises n'aient été produites, ce qui élimine le risque de détournement de fonds par l'emprunteur.

iii. Risque de défaut de paiement

Avant qu'une avance ne soit versée, l'agent doit émettre un billet à ordre à titre de reconnaissance de dette, ce qui renforce les perspectives de remboursement et élimine le risque de défaut de paiement de la part de l'emprunteur.

iv. Risques liés au marché

Il convient de tenir compte de la situation des acheteurs de produits de base. Dans ce cas particulier, il existe un risque que les produits ne soient pas vendus même lorsqu'ils arriveront en Europe. Ce risque, toutefois, est très faible eu égard au réseau commercial de l'agent. Ses clients sont des grossistes, des chaînes de magasins et des transformateurs. Quelque 80 % des importations de bananes sont vendus à un seul transformateur principal, ce qui contribue à faire en sorte que les bananes mûres puissent être facilement traitées et que les produits ne se dégradent pas. Il est un autre avantage, à savoir que la consommation de bananes n'est pas affectée par les variations météorologiques. De plus, l'agent a une excellente réputation et il y a une demande importante de bananes sur le marché européen, laquelle est renforcée par le fait qu'il s'agit d'un fruit tropical qui n'est pas produit dans cette région.

v. Risque lié à la qualité

Le risque lié à la qualité est évalué différemment selon les produits. Il peut être atténué grâce à une inspection et à une couverture d'assurance. Toutefois, la plupart des prêteurs sont incapables d'évaluer la qualité et ne sont donc pas disposés à accepter ce risque, ce qui signifie que les acheteurs, qui sont en mesure de procéder à cette évaluation, devraient vérifier la qualité avant d'accepter la marchandise. La couverture d'assurance est une chose très importante.

Si les marchandises sont endommagées pendant le transport, les indemnités d'assurance sont payables au prêteur. Si cette dégradation est imputable à l'emprunteur, la couverture de l'assurance ne fonctionne pas. Par conséquent, si les marchandises sont refusées par les acheteurs, la banque ne pourra pas se faire rembourser son avance de fonds. Elle pourrait éventuellement le faire avec le reliquat des recettes d'exportations antérieures; inversement, si des exportations sont à venir, elle pourrait avancer une partie réduite du prix de vente estimé des produits (c'est-à-dire en accroissant sa marge de sécurité) jusqu'à parvenir au remboursement de son avance sur les marchandises refusées.

vi. Risque lié au prix

Plus le prix d'une marchandise est volatil et plus le risque couru par les bailleurs de fonds est important. Comme il est difficile de conclure des contrats avec des prix fixes, les bailleurs de fonds pourraient soit consentir une avance limitée à un certain pourcentage des marchandises à livrer, soit simplement en couvrir le prix sur un marché à terme.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Les prix risquent de chuter, ce qui peut alors avoir des répercussions défavorables sur le résultat de l'opération. Il a été remédié à cela en fondant le financement sur un prix inférieur à l'estimation initiale, en plus de la marge de sécurité qui a été prise; ainsi, en dépit même d'extrêmes fluctuations des prix, le prêteur se verrait rembourser la valeur des marchandises.

vii. *Risque lié à la livraison*

Il existe aussi un risque que les marchandises produites pour l'exportation ne puissent être chargées, faute de place, sur des bâtiments en partance. Ce risque a été atténué par le prêteur qui n'était tenu d'avancer les fonds qu'une fois les marchandises chargées à bord du navire.

viii. *Risque-pays*

Il est inexistant, car les avances ne sont consenties qu'une fois que les marchandises ont été chargées sur le navire, le paiement étant effectué par l'agent domicilié à l'étranger.

E. Étude de cas V: Escompte de facture avec recours, Agriflora²⁴ Zambia

Cette étude de cas montre comment le financement après expédition est possible même si, à la différence de l'étude de cas III, aucun billet à ordre n'est à escompter, mais simplement des créances clients, c'est-à-dire des factures.

Les deux mécanismes sont conçus pour améliorer le flux de trésorerie de la société productrice ou exportatrice qui reçoit à l'avance la valeur des créances de vente, c'est-à-dire avant la date d'échéance réelle convenue avec l'acheteur, après déduction d'un taux d'escompte. Il y a, cependant, une différence fondamentale entre les deux mécanismes de financement: alors que l'escompte des billets à ordre est un financement *sans recours* (ce qui signifie que la banque prend tous les risques de non-paiement à l'échéance), l'escompte des factures s'effectue *avec recours* contre le vendeur, ce qui veut dire que ce dernier devra rembourser la banque en cas de défaut de paiement de l'acheteur.

a) *Introduction*

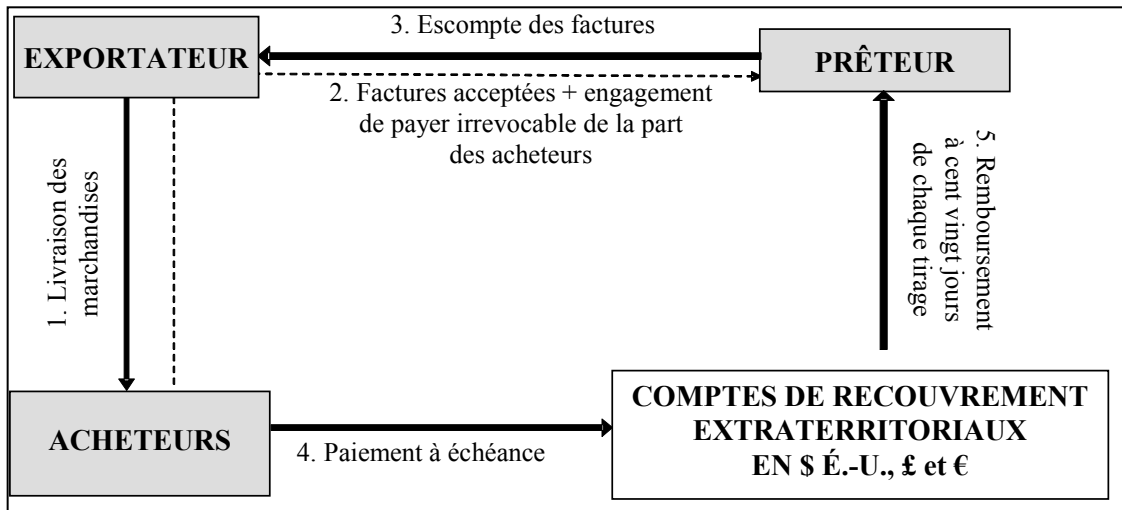
Agriflora Limited est une grande entreprise horticole basée en Zambie et spécialisée dans la production de légumes et de roses pour l'exportation, principalement sur les marchés européens. Les acheteurs finaux de ces produits sont les grands supermarchés et les magasins faisant partie d'une chaîne, mais ils sont vendus à un certain nombre d'agents qui s'occupent de la distribution.

Agriflora a signé des contrats d'exportation à prix fixe avec ses acheteurs. Les ventes se font en dollars É.-U., en livres sterling et en euros. En règle générale, les acheteurs comptent sur un crédit fournisseur de la part d'Agriflora, qui peut aller de trente à cent vingt jours, et certains d'entre eux souhaitent pouvoir l'allonger autant que faire se peut. African Banking Corporation of Botswana Limited avait été contactée pour mettre au point et structurer un mécanisme d'escompte de factures «avec recours» en faveur d'Agriflora pour lui permettre d'améliorer son cycle de trésorerie.

²⁴ Cet exemple a été communiqué par Alistair Tite, Directeur, Structured Trade Finance, African Banking Corporation (International) Limited, Botswana. Pour trouver d'autres renseignements, prière de se reporter à www.abcthebank.com.

b) Déroulement de l'opération

Diagramme 6. Escompte de facture «avec recours»



1. L'exportateur expédie les produits horticoles vers les marchés européens par l'intermédiaire d'agents.
2. L'exportateur envoie au prêteur les factures acceptées et les engagements de payer irrévocables des acheteurs afin d'obtenir des avances sur ces factures payables ultérieurement.
3. Le prêteur escompte les factures et paie l'exportateur avec des tirages sur le crédit.
4. À la date d'échéance, les acheteurs procèdent au règlement sur le compte de recouvrement extraterritorial.
5. Cent vingt jours après chaque tirage, l'argent est transféré sur le compte du prêteur en vue du remboursement du prêt en cours.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

c) *Principaux termes et conditions du financement*

Emprunteur:	Agriflora Zambia Limited
Arrangeur:	African Banking Corporation of Botswana Limited
Prêteur:	African Banking Corporation of Botswana Limited et/ou un syndicat de banques
Objet:	Financement par Agriflora Zambia de la production de divers produits horticoles destinés à être exportés auprès d'acheteurs européens.
Débloccage:	Chaque tirage sera traité comme une opération distincte et sera effectué sur présentation des factures acceptées par les acheteurs. Chaque tirage sera débité sur un compte d'avance en dollars É.-U. devant être ouvert dans les livres du prêteur.
Comptes de recouvrement:	Des comptes en dollars É.-U., livres sterling et euros, qui seront ouverts dans une banque extraterritoriale acceptable par le prêteur, sur lesquels les produits des contrats de vente seront versés par les acheteurs. Tous les mois, à une échéance fixée à l'avance, le solde des comptes en livres sterling et en euros sera changé en dollars É.-U. au cours au comptant du jour et porté au crédit du compte en dollars É.-U. Tous les mois, à une échéance fixée à l'avance, le solde créditeur du compte en dollars sera transféré sur le compte d'avance en dollars pour rembourser l'emprunt. Tout solde créditeur sur le compte de recouvrement rapportera des intérêts au taux de rémunération des dépôts en dollars É.-U.
Remboursement:	Chaque tirage, selon les conditions du crédit, doit être remboursé sous cent vingt jours.
Ratio de couverture:	C'est le ratio qui sert à vérifier l'adéquation des mouvements de trésorerie entraînés par le chiffre d'affaires pour faire face aux obligations de remboursement de la dette. Ce ratio dépassera 1,25:1, soit le rapport entre le montant des créances en vertu des contrats d'exportations conclus avec les acheteurs et le principal de l'emprunt.
Engagements:	L'emprunteur a pris, entre autres, les engagements suivants: <ul style="list-style-type: none"> • Dépasser le taux de couverture de 1,25:1, ou tout autre taux convenu entre les parties, pendant toute la durée du crédit; • Ne pas amender, modifier une quelconque condition des contrats ni renoncer à s'en prévaloir, sans avoir, auparavant, obtenu le consentement écrit du prêteur; • Ne pas vendre, transférer, céder ni constituer une sûreté sur aucun des droits aux devises étrangères générées par les exportations.

Garantie:	Le prêteur bénéficie des garanties ci-après: <ul style="list-style-type: none">• Cession en premier rang de tous les droits et créances de l'emprunteur conformément aux contrats d'exportation conclus avec les acheteurs agréés et satisfaisants pour les prêteurs quant au fond et à la forme;• Accusé de réception de la part de chaque acheteur des notifications de cession, avec engagement de verser tous les montants dus en vertu du contrat de vente directement sur un compte devant être ouvert au nom de l'emprunteur dans une banque extraterritoriale agréée par le prêteur (le compte de recouvrement);• La cession au prêteur, en complément, de tous les contrats de vente à venir, si nécessaire, pour garantir le remboursement total des sommes encore dues dans le cadre du crédit;• Un privilège de premier rang sur le compte de recouvrement;• Une police d'assurance pour le transport dont le bénéficiaire est le prêteur.
------------------	--

F. Étude de cas VI: Financement obtenu par des «exportateurs indirects» au Zimbabwe²⁵

La présente étude de cas montre comment les «exportateurs indirects» peuvent aussi bénéficier d'un financement international au long de la chaîne d'approvisionnement grâce à des techniques de financement novatrices. Les «exportateurs indirects» sont tous des fournisseurs de biens et services auprès des activités du secteur de l'exportation, à savoir celles qui concernent le transport, la manutention et la logistique d'après récolte, les intrants (produits chimiques, engrais, conditionnement, etc.), la commercialisation et la sélection, mais qui ont peu de possibilité d'accès, voire aucune, aux mécanismes de financement international des exportations.

Traditionnellement, de nombreuses banques estiment que seuls ceux qui produisent des recettes en devises fortes peuvent contracter des emprunts en devises fortes, alors que ceux qui n'encaissent que des devises locales sont condamnés à des financements beaucoup plus coûteux en devises locales. Cependant, si l'on considère les fournisseurs de biens et services au secteur de l'exportation comme des «exportateurs indirects», ils peuvent également bénéficier de financements en devises fortes grâce à des mécanismes novateurs.

Ces derniers comporteraient normalement le recours à des structures ad hoc²⁶, pouvant appartenir à des producteurs, des agents de commercialisation ou autres. La structure ad hoc serait sous contrat avec l'agent de commercialisation pour fournir certains biens (par exemple des intrants) ou services (par exemple le transport), et l'agent pourrait, de son côté, affecter une partie des recettes attendues des exportations au paiement (à l'étranger) de ces services. Les banques, pour leur part, seraient disposées à accorder des prêts à la structure ad hoc contre la garantie

²⁵ Cette étude de cas est basée sur la communication intitulée «Financing indirect exporters in the supply chain: The case of export agriculture» faite par Chris Goromonzi au Pre-Event to the Expert Meeting on Financing Commodity-Based Trade and Development, CNUCED, 15 novembre 2004. Pour une étude de cas montrant l'utilisation d'une structure ad hoc, le lecteur est prié de se reporter à l'étude de cas suivante.

²⁶ La structure ad hoc est une entité juridique créée par une entreprise à des fins spécifiques comme la titrisation d'instruments financiers et l'atténuation des risques.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

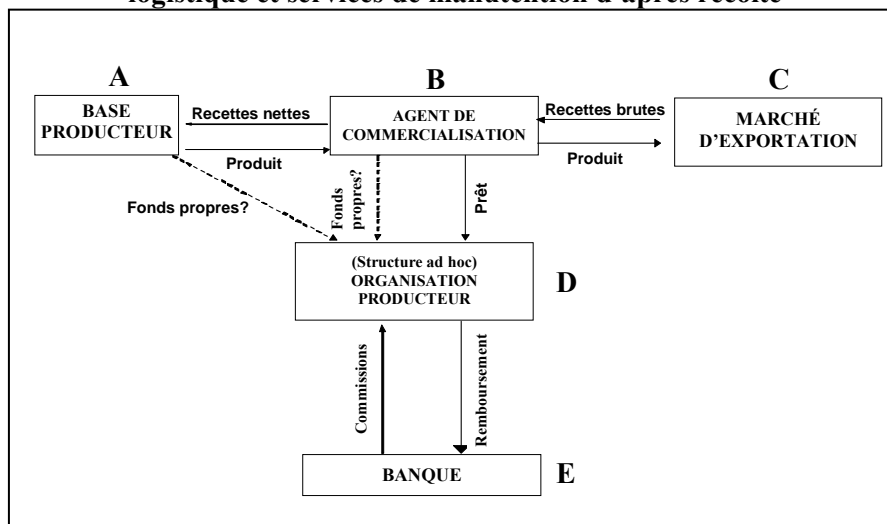
constituée par les recettes devant être générées par les exportations; le délai de paiement dépendrait de la confiance qu'elles auraient dans la capacité des exportateurs à poursuivre leurs activités.

a) *Renseignements d'ordre général*

Dans le secteur de la floriculture, au Zimbabwe, les coûts encourus pour amener les fleurs sur le marché international sont plus élevés que les coûts réels de production. En outre, une partie importante des coûts de production concerne les intrants et le conditionnement. Les producteurs n'ayant aucune influence sur les prix, les marchandises leur rapporteront moins si la prestation des services n'est pas efficace et d'un coût raisonnable. La mise en place du mécanisme suivant a permis de financer de multiples activités toutes nourries par le même flux de trésorerie, à savoir les recettes des exportations.

b) *Déroulement de l'opération*

Diagramme 7. Financement pour les exportateurs indirects: transport, logistique et services de manutention d'après récolte



- A. Producteur écoulant toute la production par l'intermédiaire d'un agent de commercialisation sous contrat.
- B. Agent de commercialisation chargé de commercialiser les produits, de s'occuper des recettes des exportations et de l'organisation de la logistique de manutention.
- C. Marché d'exportation.
- D. Structure ad hoc spécialisée dans le transport, la logistique et/ou la gestion des services d'exportation d'après récolte. Elle pourrait être une organisation de producteurs ou un organisme indépendant, ou encore appartenir à un groupe d'agents de commercialisation.
- E. Banque fournissant les crédits à la structure ad hoc, en utilisant les recettes contractuelles ou les commissions payables par les agents de commercialisation comme garantie. La structure ad hoc a normalement recours à un système de non-rétrocession qui lui permet de dynamiser sa trésorerie – d'où l'octroi par la banque étrangère de prêts remboursables grâce aux mouvements de trésorerie.

G. Étude de cas VII: Financement d'infrastructure – Le Projet Contango en Zambie (2004)²⁷

Dans cette étude de cas est présentée une situation dans laquelle les crédits commerciaux ont été structurés pour répondre aux besoins d'un financement d'infrastructure à la fois en Zambie et au Zimbabwe. Ladite étude montre comment un financement structuré peut être utilisé avec succès pour développer les infrastructures de pays en développement, et également dans quelle mesure le financement d'infrastructures fait partie du financement du commerce et pourquoi les banques internationales devraient accepter de le considérer comme faisant partie de la chaîne d'approvisionnement en produits de base.

a) Renseignements d'ordre général

Contango est une grande entreprise déjà ancienne située à Lusaka (Zambie) spécialisée dans la production, la transformation et l'exportation de légumes. Les produits de Contango (mangetout préemballés, pois gourmands, haricots fins, maïs miniature et haricots d'Espagne) sont exportés chez des détaillants du Royaume-Uni dont le volume annuel de commandes auprès de leurs fournisseurs augmente de 20 %, alors que la demande de produits horticoles de grande qualité s'accroît et que l'approvisionnement en Europe décline en raison de la baisse de production soudaine au Zimbabwe.

Contango appartient à un partenariat d'horticulteurs chevronnés qui ont réalisé des opérations extraordinaires au Zimbabwe et continuent de le faire. Ce sont les plus importants exportateurs de produits horticoles du Zimbabwe. Ils voulaient mettre à profit les dix années d'expérience de leur équipe de gestion en matière d'exportation de produits horticoles pour mettre sur pied et gérer l'opération Contango en Zambie. Cette expérience acquise dans le domaine de la gestion, associée à la situation de l'agriculture et à la relative stabilité des structures économiques et politiques en Zambie, a assuré le succès du projet.

C'est Exotic, l'une des organisations de marketing les plus importantes et les plus respectées du Royaume-Uni, qui s'occupe de la commercialisation. La logistique a été confiée à Rollex et M. K. Airlines, ce qui a permis à Contango de se concentrer sur la production et la transformation des légumes. La production est partagée en deux: celle, de base, sur les 3 020 hectares d'exploitations commerciales de Contango et celle, sur des exploitations données à bail, de petits producteurs indépendants sous contrat avec Contango. Le standard de qualité de cette société couvre l'inspection, le calibrage, la récolte, le nettoyage et le conditionnement de tous les produits dans des locaux spéciaux. Tous les produits d'exportation sont conformes aux normes de certification EUREPGAP et HACCP, c'est-à-dire celles qui sont imposées par les supermarchés du Royaume-Uni.

b) Programme de production pour les producteurs indépendants: gestion des risques et financement

Les propriétaires et la direction de Contango ont une grande expérience de l'élaboration et de la gestion des programmes pour les producteurs indépendants certifiés par EUREPGAP. Cette expérience est pour beaucoup dans le succès du programme Contango. Les propriétaires sont tout à fait conscients qu'un programme fort doit profiter aussi bien à Contango qu'aux producteurs

²⁷ Cette étude de cas a été préparée par Edwin Moyo, Directeur général de Trans Zambezi Industries Ltd, entreprise d'exportation de produits horticoles, avec des activités de production et de transformation, basée à Harare (Zimbabwe) et Lusaka (Zambie). Pour obtenir d'autres renseignements, le lecteur est prié de se reporter au site Web www.wezim.co.zw/tzi.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

indépendants si l'on axe les efforts sur la gestion et la transparence, une stabilité durable, l'éducation et la création de bénéfices pour les deux parties.

Fort de cette expérience, Contango a sélectionné quelque 250 producteurs indépendants autour de Lusaka, lesquels ont été organisés en groupes de 50 et soigneusement formés pour produire des récoltes destinées à l'exportation. Cinq structures ad hoc comprenant chacune 50 exploitants ont été créées.

i. Contrat passé avec les producteurs indépendants

Contango se verra communiquer un programme d'approvisionnement de la part d'Exotic, qu'il divisera ensuite en deux parties pour ce qui est de la production: les exploitations Contango et les exploitations indépendantes. Chaque producteur indépendant se verra fixer un volume donné à produire en fonction des résultats qu'il a obtenus dans le passé et de son expérience. On veillera à faire en sorte que tous les producteurs aient un programme relativement stable. Contango passera ensuite un contrat avec chaque producteur indépendant pour lui acheter le volume voulu lorsque les récoltes arriveront à maturité. Un prix fixe est convenu avec ledit producteur en livres sterling avant que ne commence la plantation. Chaque mois a lieu le paiement des marchandises livrées le mois précédent.

ii. Fourniture des intrants

L'un des avantages présentés par les programmes individuels pour les producteurs indépendants est que les exploitants agricoles locaux peuvent bénéficier d'économies d'échelle impossibles autrement, qui leur permettent d'acheter des intrants à prix réduit et d'utiliser un matériel onéreux. À titre d'appui au programme, Contango met des intrants à la disposition des exploitants indépendants, et leur loue aussi du matériel pendant de courtes périodes de temps. Comme ces producteurs n'ont souvent pas les moyens de payer ces produits et ces services, Contango leur offre un service de crédit aux termes duquel l'intégralité du prix des intrants (ou facteurs de production) est déduite des versements à venir.

iii. Suivi, appui et certification EUREPGAP

Les employés du programme Contango pour les producteurs indépendants ne se contentent pas de leur permettre d'obtenir des intrants, ils font des visites régulières à chacun d'eux pour leur donner des conseils en matière d'agronomie et de technique afin de les aider à tirer le meilleur parti possible de leurs rendements. La certification EUREPGAP/HACCP est très importante pour les exportations. Le projet Contango fait intervenir des gestionnaires de Canvest²⁸, une équipe qui a fait certifier plus de 50 producteurs indépendants au Zimbabwe. Ils veilleront à ce que tous les producteurs zambiens respectent les normes EUREPGAP pour être conformes aux normes strictes imposées par les marchés de l'Union européenne. Contango et ses clients appliquent un code de pratique rigoureux couvrant l'usage des produits chimiques, l'hygiène, ainsi que les questions environnementales et sociales. Nos conseillers techniques procèdent à des contrôles réguliers, et tout manquement au code est sanctionné par un refus de la récolte.

²⁸ Canvest, également connu sous le nom de Kondozi Limited, était l'un des groupes de production de produits horticoles les plus importants du Zimbabwe jusqu'au 8 avril 2004, date à laquelle le Gouvernement de ce pays a ordonné la fermeture de l'entreprise en raison de son plan de réforme agraire.

iv. Formation

L'équipe Contango a constaté que la mise sur pied d'une équipe de formation qualifiée, dans le cadre du mécanisme de financement, était extrêmement bénéfique pour le programme des producteurs indépendants au Zimbabwe, et envisage de reconduire ce système en Zambie. Des stages seront organisés sur des thèmes tels que les techniques exploratoires, l'identification des ravageurs, l'usage des produits chimiques, les procédures opérationnelles de sécurité, et l'étalonnage et l'entretien du matériel. On encouragera la mise en place d'autres stages sur les problèmes sociaux et éthiques liés aux droits et à l'éducation des travailleurs. Tous les agents de maîtrise ont une formation sur divers aspects de la gestion des récoltes et de la main-d'œuvre.

v. Résultats et paiements

La priorité absolue pour Contango est de garantir un approvisionnement fiable en produits de première qualité à ses clients. Cela constitue la base de sa politique de paiement. Les producteurs ont la responsabilité de livrer des produits de grande qualité conformément au volume prévu dans leur programme personnalisé. En cas d'échec, ce programme peut être réduit ou retiré. En retour, Contango convient d'acheter la totalité du volume fixé d'un commun accord, indépendamment de l'évolution de la demande du marché ou de toute pratique de dumping.

Contango fournit des cageots aux producteurs indépendants et enlève toute la production à l'exploitation. Tous les produits reçoivent un numéro de lot permettant une traçabilité du champ au supermarché. À leur arrivée dans l'installation de conditionnement, une analyse de qualité est effectuée, dont les résultats sont notifiés au producteur, indiquant le pourcentage des produits exportés et des produits défectueux. Il est ensuite tenu compte de ces pourcentages dans le calcul du paiement revenant à chaque producteur à la fin du mois.

vi. Principaux risques inhérents au programme pour les producteurs indépendants

Ces principaux risques sont les suivants:

- Connaissances agricoles insuffisantes. Les exploitants ont manifesté un grand manque de connaissances agricoles pour produire telle ou telle espèce de récolte, ce qui faisait courir un risque sérieux au programme;
- Une infrastructure médiocre. Les agriculteurs ne disposaient pas d'une infrastructure correcte concernant, par exemple, l'approvisionnement en eau et en électricité;
- Défaut de garanties. Les agriculteurs ne possédaient pas les garanties requises par les institutions de financement pour les prêts nécessaires;
- Défaut de marchés. Les agriculteurs n'avaient pas accès à des marchés pour vendre leur production.

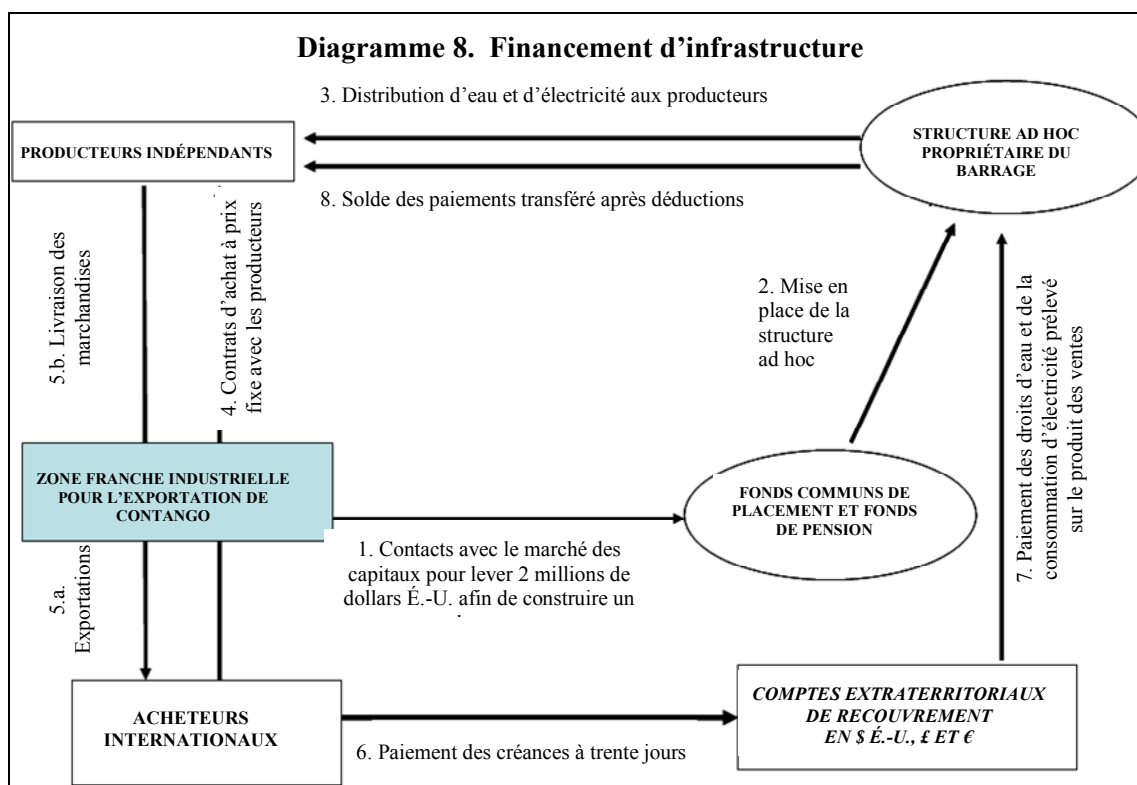
Après avoir pris connaissance de ces risques, Contango a décidé de recourir aux techniques d'atténuation ci-après:

- Mise en place d'un service important permettant de donner aux agriculteurs des connaissances approfondies sur la manière de cultiver les récoltes;
- Recensement de nouvelles sources d'approvisionnement en eau, comme les barrages, et divers projets d'irrigation;

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

- Création de structures ad hoc en tant que personnes morales pour inciter les institutions financières à accorder, financer et rembourser des prêts;
- Encourager les agriculteurs à produire des récoltes pour des programmes visant des marchés spécifiques identifiés grâce à Contango.

vii. *Déroulement de l'opération*



1. Contango a profité de son expérience au Zimbabwe²⁹ pour s'adresser aux fonds communs de placement et aux fonds de pension afin de se procurer 2 millions de dollars É.-U. en vue de construire des barrages permettant d'alimenter les producteurs indépendants en réseaux d'irrigation et en électricité.
2. Il a été demandé aux fonds communs de placement et aux fonds de pension de constituer une structure ad hoc qui est devenue propriétaire du barrage et de la distribution de l'eau et de l'électricité à la collectivité.
3. Quelque 2 500 petits exploitants ont été rassemblés dans le secteur du barrage, où ils bénéficient du réseau d'irrigation et sont alimentés en électricité, et se sont vu confier un programme de culture.

²⁹ Ce modèle a également été utilisé au Zimbabwe par Mitchell and Mitchell afin de construire un barrage pour son programme destiné aux producteurs indépendants en 2000. Les fonds communs de placement et les fonds de pension ont apporté jusqu'à 5 millions de dollars É.-U. pour la construction du barrage qui appartient maintenant à une structure ad hoc. Aujourd'hui, cette structure détient 5,3 millions de dollars É.-U. en investissements dans divers instruments, avec un retour sur investissement et plus-value en quatre ans. C'est pourquoi les fonds communs de placement et les fonds de pension continuent d'investir dans la structure ad hoc.

4. Contango recevra un programme d'approvisionnement de la part d'Exotic, agence de commercialisation basée au Royaume-Uni, et assignera un volume de production à chaque exploitant indépendant. Un prix fixe en livres sterling est convenu avec les producteurs indépendants avant le démarrage de la plantation.
5. Les produits horticoles sont ensuite exportés auprès des détaillants du Royaume-Uni.
6. Les acheteurs internationaux paient les créances à trente jours sur le compte extraterritorial de la structure ad hoc géré par une banque internationale.
7. Chaque producteur indépendant verse mensuellement des droits d'eau et un règlement de facture d'électricité à la structure ad hoc. La somme correspondante est déduite des recettes d'exportations des producteurs indépendants à la source et versée directement sur le compte extraterritorial de la structure ad hoc. En retour, cela est générateur de valeur pour les investisseurs qui ont investi dans cette dernière.
8. Le solde des règlements est transféré à chaque producteur indépendant après déduction des droits d'eau et des dépenses d'électricité.

viii. Situation des agriculteurs avant et après la création de la structure ad hoc

Avant ce projet, les agriculteurs cultivaient surtout du maïs, culture qui donnait une récolte par an et était fortement tributaire des pluies. Les années de sécheresse, ils souffraient beaucoup, et même lorsque les pluies étaient suffisantes, les efforts déployés sur leur exploitation n'étaient pas rentables en raison d'un défaut d'infrastructure.

Après la constitution de la structure ad hoc, leurs récoltes se sont mises à leur rapporter plus d'argent parce qu'ils étaient passés à quatre récoltes par an. Les recettes servaient à rembourser les infrastructures. En outre, ce projet présente d'importants avantages sociaux et communautaires, car la structure ad hoc a permis aux agriculteurs d'avoir accès aux éléments de première nécessité suivants: l'eau, l'électricité, des emplois, des services de santé, l'éducation de base, les télécommunications, les services bancaires et les transports.

D'ici à 2007, le projet devrait générer 2 000 emplois de plus et permettre d'améliorer l'éducation, la santé et la sécurité alimentaire des travailleurs. Au total, 13 millions de dollars É.-U. seront injectés dans la collectivité au cours des cinq premières années de fonctionnement sous forme de salaires, de paiements effectués aux producteurs indépendants et d'achats d'intrants et de services. À long terme, cette initiative rapportera 250 000 dollars É.-U. par an en impôts. Contango servira de précédent pour les entreprises cherchant à s'étendre en Zambie. Dans l'ensemble, cette société était exceptionnellement apte à profiter du marché en expansion de la Zambie en raison d'une structure du capital bien équilibrée, d'une expérience de gestion génératrice d'un important savoir-faire en matière d'horticulture, d'un bilan probant avéré, et de relations étroites avec les organisations de commercialisation les plus importantes.

Ce projet procure également des avantages pécuniaires importants depuis son lancement au début de 2004. Les évaluations modérées elles-mêmes laissent envisager que Contango aura un flux de trésorerie positif dès la deuxième année de fonctionnement, et générera un chiffre d'affaires annuel de 19 millions de dollars É.-U. et une marge brute d'autofinancement de 2 millions de dollars É.-U. D'ici à 2009, le chiffre d'affaires annuel de Contango devrait s'élever à 50 millions de dollars É.-U.

CONCLUSION

Le secteur horticole présente, pour l'Afrique, un potentiel considérable de diversification, en termes de développement agricole et d'accroissement des exportations sur les marchés régionaux et internationaux. Cela est dû essentiellement à l'augmentation de la demande mondiale de produits de qualité et à la suppression progressive des subventions à l'agriculture dans les pays développés en vertu des Accords de l'OMC, ainsi qu'à la rationalisation des tarifs et des restrictions qui frappent le commerce des produits alimentaires. Cela devrait permettre aux pays africains d'avoir accès à des marchés d'exportation plus importants et de pratiquer des prix plus compétitifs sur les marchés internationaux à la fois pour les produits alimentaires transformés et les produits frais.

L'horticulture, dans le secteur des produits transformés comme dans celui des produits frais, si cette activité est exploitée correctement, peut doter les pays africains d'un réel potentiel en matière de marché d'exportation, et lui permettre de profiter d'une possibilité non négligeable d'engranger des devises et d'améliorer son PNB. Comme le commerce international des fruits et légumes, d'une valeur de 7 milliards de dollars É.-U., est dominé par les produits alimentaires transformés, c'est ce secteur qui est le plus prometteur. Si les problèmes connexes actuels tels que ceux qui concernent les infrastructures, la qualité des produits et le conditionnement sont résolus autant que faire se peut, les pays africains deviendront des exportateurs compétitifs de produits horticoles.

La mise en place de nouvelles mesures et de ce qui les accompagne dans le secteur de l'horticulture nécessiterait des fonds de roulement, des crédits et un soutien à l'investissement. Cependant, de nombreuses contraintes rendent difficile l'obtention de crédits à des conditions raisonnables. Cela est dû essentiellement à un manque de confiance général, à des obstacles techniques, et à une mauvaise appréciation des institutions de crédit, qui considèrent que l'horticulture est un secteur à haut risque et, par conséquent, exigent des garanties substantielles et soumettent les prêts à des conditions et des programmes de remboursement rigoureux. Il existe, toutefois, des possibilités de mettre au point des opérations de financement international structuré qui répondraient aux besoins et aux exigences de ce secteur et renforceraient la compétitivité des acteurs en atténuant les risques et en réduisant les coûts, donnant ainsi des atouts aux exportateurs, en stimulant la diversification et en faisant monter les prix à un niveau que les producteurs peuvent espérer atteindre.

Les bailleurs de fonds doivent être conscients des perspectives de ce secteur, car ils ont un rôle très important à jouer dans le développement de l'horticulture en Afrique. Ils devraient jouer un rôle de facilitateur et faire profiter leurs clients de leur savoir-faire, si nécessaire. On pourrait étudier les possibilités d'avenir offertes par l'utilisation de mécanismes de financement structuré et les adapter au secteur horticole en Afrique. Le présent document propose une étude du développement et des perspectives du secteur de l'horticulture dans le monde et des rapports que cela présente avec la diversification des exportations africaines, ainsi que le rôle des différentes parties dans les efforts accomplis pour développer la production et les exportations de produits horticoles africains. Nous avons également examiné les risques qui préoccupent les financiers, et évalué certains moyens de les atténuer ainsi qu'un certain nombre d'expériences probantes. Il est à espérer que, avec de la détermination et avec un peu de confiance de la part des banques locales et de la communauté financière internationale, les exportations africaines de produits horticoles réussiront à constituer une contribution non négligeable à l'ensemble des activités commerciales de ce continent.

Annexe I

Les répercussions de la grande distribution sur les petits producteurs africains dans la chaîne d'approvisionnement: défis et options du financement³⁰

Depuis le milieu des années 90, on constate une évolution très importante dans la dynamique des activités du secteur horticole en Afrique, à savoir l'intégration verticale de la chaîne d'approvisionnement opérée par les supermarchés. Au fur et à mesure que ces derniers se faisaient plus nombreux en Europe et en Afrique subsaharienne, au cours des années 90 et au début des années 2000, la concurrence s'intensifiait entre les plus importants d'entre eux pour fidéliser la clientèle. Ils se sont donc mis à appliquer une stratégie de concurrence agressive centrée sur la différenciation des produits horticoles³¹ afin de prendre un avantage relatif sur leurs concurrents. Alors que la chaîne d'approvisionnement traditionnelle comportait un plus grand nombre d'intermédiaires fournissant des produits normalisés aux consommateurs, ce qui caractérise la chaîne d'approvisionnement intégrée depuis quinze ans, c'est un nombre moins important d'entreprises sous contrat avec les principales chaînes de supermarchés qui gèrent l'organisation afin d'exercer un meilleur contrôle sur les produits finaux. Comme les consommateurs sont devenus plus attentifs à respecter un mode de vie plus sain, ils exigent de plus en plus une plus grande variété de fruits et légumes tout au long de l'année à des prix compétitifs.

Encadré 7. Caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement intégrée

Les stratégies de concurrence des supermarchés ont créé une chaîne d'approvisionnement en fruits et légumes frais d'où ressortent les caractéristiques ci-après:

- *Qualité*: les consommateurs étant de plus en plus accoutumés à un régime alimentaire plus sain basé sur des produits agricoles frais, les supermarchés sont censés en tenir compte en vendant des produits de meilleure qualité;
- *Stabilité*: les clients exigent maintenant des fruits et légumes au goût et à l'apparence constants d'un bout à l'autre de l'année;
- *Variété*: les supermarchés diversifient les produits agricoles de base tout en proposant de nouveaux produits «exotiques», comme les papayes, les mangues, etc.;
- *Transformation*: pour s'adapter au mode de vie plus actif des consommateurs, les supermarchés ont augmenté leur gamme de produits alimentaires préparés, prélavés et prédécoupés;

³⁰ L'analyse à laquelle est consacrée l'annexe I est fondée sur deux sources principales:

- 1) Catherine Dolan et John Humphrey, «Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry», *Journal of Development Studies*, vol. 37, n° 2, 1^{er} décembre 2001;
- 2) Catherine Dolan et John Humphrey, «Changing Governance Patterns in the Trade in Fresh Vegetables Between Africa and the United Kingdom», *Environment and Planning*, vol. 36, mars 2004.

³¹ Bien que la présente section soit consacrée au secteur des fruits et légumes dans la production horticole, certains aspects de l'incidence des supermarchés sur la chaîne d'approvisionnement concernent également le secteur de la floriculture. Toutefois, ces différences ne sont que des questions de degré, les ventes de fleurs coupées se faisant encore largement dans des chambres de criée et à travers divers intermédiaires. Pour un surcroît d'informations, prière de voir l'encadré 2.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

- *Conditionnement*: les supermarchés préconditionnent les fruits et légumes spéciaux pour en soigner la présentation ainsi que l'attrait pour le consommateur;
- *Fiabilité de l'approvisionnement*: les supermarchés s'efforcent d'avoir en rayon des fruits et légumes frais toute l'année;
- *Prix*: les parts de marché des chaînes de supermarchés en concurrence ayant atteint leur maximum à la fin des années 90, lesdits supermarchés s'efforcent de proposer des produits au plus bas prix possible aux consommateurs. Ainsi, la gestion rigoureuse de la chaîne d'approvisionnement les pousse à acheter les fruits et légumes au plus bas coût tout en maintenant une très bonne qualité.

Source: Catherine Dolan et John Humphrey, «Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry», *Journal of Development Studies*, vol. 37, n° 2, 1^{er} décembre 2001.

En outre, les pays développés ont renforcé les normes en matière d'innocuité alimentaire, d'écologie, de main-d'œuvre et de qualité pour les produits importés des pays en développement. L'association de ces deux facteurs a amené les intéressés à faire porter l'effort sur une gestion plus rigoureuse de la chaîne d'approvisionnement, laquelle, à son tour, entraîne un regroupement des entreprises à chaque étape stratégique des activités de production, de transformation, du transport, de la commercialisation et de la distribution. Ainsi, le secteur de l'horticulture, en Afrique, est maintenant dominé par quelques grandes entreprises d'exportation qui s'approvisionnent auprès de grandes exploitations commerciales ou d'exploitations agricoles dont elles sont propriétaires ou qu'elles donnent à bail. L'obtention de crédits supportables est l'élément déterminant pour pouvoir se maintenir dans une branche d'activité où la concurrence est de plus en plus forte, parce qu'il faut des fonds pour améliorer les installations et la technologie de production, tout en mettant en œuvre des systèmes de logistique perfectionnés afin de permettre aux supermarchés d'assurer le contrôle et la traçabilité des fruits et légumes frais tout au long de la chaîne d'approvisionnement, depuis les rayons du magasin jusqu'aux champs du producteur. Pour les petits producteurs qui ne se sont pas intégrés dans la chaîne d'approvisionnement verticale, le plus grand problème a été de trouver des méthodes de remplacement pour survivre dans cette branche d'activité. La plupart des bailleurs de fonds ne sont pas disposés à investir directement dans les petites exploitations ou, s'ils le font, c'est en appliquant des taux d'intérêt exorbitants pour plusieurs raisons: 1) la production à petite échelle avec un faible rendement qui fait par trop monter les coûts de financement par élément d'opération; 2) le manque d'expérience de la culture de récoltes non traditionnelles, en particulier celles qui doivent répondre à des normes sévères d'innocuité alimentaire et de qualité; 3) une tendance naturelle chez les bailleurs de fonds à éconduire les demandeurs de prêt avec lesquels ils n'ont pas eu de relations de travail auparavant, qui ne peuvent produire qu'une faible garantie ou qui n'ont pas d'antécédents avérés de solvabilité.

Options pour rester compétitif

Les petits agriculteurs ont le choix entre deux possibilités de financement. Comme l'a montré l'étude de cas VII (le projet Contango en Zambie), l'agriculture contractuelle s'est révélée être un moyen efficace d'intégrer les petits producteurs dans des programmes pour producteurs indépendants dans le cadre desquels ils passent des contrats avec de grandes entreprises d'exportation ou du secteur agro-industriel aux termes desquels ils sont tenus de leur vendre leur production. En plus des connaissances techniques et du savoir-faire nécessaires qui leur sont apportés pour produire des récoltes non traditionnelles convenant mieux au marché européen, les petits producteurs sont financés par d'importants exportateurs qui ont la possibilité de leur fournir du matériel moderne, des intrants et de les faire bénéficier de facilités de crédit remboursables après la récolte. Toutefois, ces agriculteurs contractualisés ne peuvent pas se développer dans certaines zones d'Afrique parce que les entreprises agroalimentaires craignent les ruptures de contrat et les coûts élevés auxquels il faudrait faire face pour les amener à un niveau d'exploitation pouvant les rendre compétitifs sur le marché des exportations.

Au fil des ans, plusieurs mécanismes ont été mis en œuvre pour parer aux ruptures de contrat (voir l'encadré ci-dessous). Selon des études sur le terrain effectuées au Zimbabwe, l'agriculture contractuelle atteint son maximum d'efficacité quand elle fait intervenir les principes de coopération agricole selon lesquels les entreprises agroalimentaires contractualisent les agriculteurs en leur offrant un ensemble de services financiers et techniques dans le cadre d'un programme de coopération agricole³². Cette méthode a aidé des agriculteurs dispersés à réaliser des économies d'échelle en tant qu'unité fédérée de production, ce qui permet aux entreprises agroalimentaires de contrôler la qualité des produits et de remonter jusqu'à leur origine plus facilement du point de vue logistique.

Encadré 8. Mécanismes permettant de parer aux ruptures de contrat de la part des agriculteurs

- 1) *Prêts à des groupes*: les prêts accordés à des groupes d'agriculteurs qui sont codébiteurs solidaires présentent plusieurs avantages. Outre la pression exercée par des pairs et l'autosurveillance qui peuvent être renforcées lorsque le groupe doit fournir une garantie collective, les agriculteurs sont souvent renseignés sur la solvabilité des membres de la communauté. Cela aide, par ailleurs, les bailleurs de fonds à écarter des demandeurs de prêt susceptibles de ne pas respecter leurs engagements ultérieurement.
- 2) *Une bonne communication et une surveillance étroite des agriculteurs*: les groupes aident à la communication entre agriculteurs et bailleurs de fonds car ils constituent un canal simplifié propre à la diffusion des informations. Par ailleurs, il est important qu'une surveillance soit exercée à l'intérieur du groupe pour permettre d'assurer la qualité des produits et leur suivi au long de la chaîne d'approvisionnement, alors que les supermarchés exigent que toutes les précautions soient prises à l'égard des fruits et légumes frais vendus aux consommateurs. Des communications étroites entre bailleurs de fonds et groupes d'agriculteurs contribuent à créer des relations de confiance qui renforcent la volonté des producteurs de respecter leurs obligations contractuelles.

³² Coulter, Jonathan *et al.*, «Marrying Farmer Co-operation and Contract Farming for Agricultural Service Provision in sub-Saharan Africa», *Natural Resources Perspectives*, vol. 48, novembre 1999.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

- 3) *L'amélioration de la qualité et de la diversité des services offerts:* en répondant comme il convient aux besoins financiers et techniques des agriculteurs, les bailleurs de fonds peuvent faire en sorte que ces derniers réalisent qu'ils ont plus à perdre qu'à gagner en mettant fin à leurs relations. Dans une relation de dépendance mutuelle qui s'approfondit, les agriculteurs trouvent une plus grande motivation pour respecter leurs obligations contractuelles.
- 4) *Création d'un système d'incitation au remboursement et de sanctions pour les défauts de paiement:* les bailleurs de fonds pourraient récompenser les agriculteurs qui s'acquittent de leurs remboursements en leur accordant des crédits de trésorerie plutôt que des avances en nature, pratique courante pour éviter que les fonds ne soient détournés vers d'autres dépenses non convenues par les parties. En cas de non-remboursement, les prêteurs ont pris des mesures telles que la saisie d'actifs et l'exclusion du groupe. L'opportunité de la saisie d'actifs est largement tributaire de la législation du pays concerné en matière de contrats et de biens, mais de nombreux gouvernements africains font des efforts, depuis la fin des années 90, pour réformer le système juridique afin d'attirer les investissements étrangers.
- 5) *Favoriser la coopération entre bailleurs de fonds:* si les sociétés qui opèrent dans le secteur de l'agriculture contractuelle collaboraient pour se donner les moyens de parer aux défaillances des débiteurs, les agriculteurs opéreraient dans un cadre réglementaire de récompenses et de sanctions permettant d'esquiver les faiblesses de l'ordre juridique du pays concerné. Bien que cette conception ait été mise en œuvre dans certains secteurs agricoles d'Afrique, il convient de poursuivre les campagnes de sensibilisation pour qu'elle soit généralisée.

Source: Coulter, Jonathan *et al.*, «Marrying Farmer Co-operation and Contract Farming for Agricultural Service Provision in sub-Saharan Africa», *Natural Resources Perspectives*, vol. 48, novembre 1999.

Une autre solution, pour les petits agriculteurs, consiste à opter pour des créneaux comme l'agriculture biologique ou les produits chers, dans lesquels la production de masse ne constitue pas un avantage. On peut citer, à titre d'exemple, le Kenya, qui a opté pour le créneau des légumes «asiatiques» à la fin des années 90. Les agriculteurs kényans ne se sont pas contentés d'obtenir des prix beaucoup plus élevés grâce à ces nouveaux produits vendus sur un marché dynamique qui sort de l'ordinaire, ils ont également transformé leur manière de procéder en activité à valeur ajoutée en conditionnant ces articles et en les munissant d'étiquettes à code-barres³³. En outre, certains légumes, comme les haricots verts, conviennent particulièrement bien à une production à petite échelle en raison de la main-d'œuvre importante que nécessite leur culture pour les marchés européens.

Bien que l'agriculture biologique soit assez nouvelle en Afrique, il s'agit d'un marché dynamique potentiellement rentable. Étant donné que les consommateurs d'Europe et d'Amérique du Nord sont toujours très sensibles aux risques présentés par les pesticides et les produits chimiques toxiques utilisés en agriculture, les supermarchés et les marchands de primeurs sont de plus en plus nombreux à inclure des produits biologiques dans leur stratégie concurrentielle de différenciation des produits. Aux États-Unis, une chaîne entière de supermarchés, Whole Foods, ne vend que des produits alimentaires biologiques et gagne en popularité dans les grandes villes. La division des fruits et légumes frais de cette société a mis en œuvre un programme de produits locaux consistant à acheter ces derniers directement à des producteurs de produits biologiques

³³ Farfan, Oscar H., «Understanding and Escaping Commodity-Dependency: A Global Value Chain Perspective», rapport établi par l'Investment Climate Unit de la SFI, World Bank Group en octobre 2005.

qu'elle finance à proximité des supermarchés. Il s'agit souvent de petites exploitations agricoles familiales³⁴.

Plusieurs facteurs laissent penser que les produits biologiques continueront à se développer sur les marchés européens. Les projections démographiques pour les décennies postérieures à 2000 indiquent que la croissance démographique va se ralentir tandis que la consommation de fruits et légumes frais se maintiendra à son haut niveau actuel³⁵. De plus, la politique de libéralisation des échanges adoptée par l'UE devrait susciter une intense concurrence hors de l'Afrique en matière d'approvisionnement après 2008. Ainsi, comme dans l'horticulture la production est de plus en plus induite par les acheteurs, les consommateurs accroîtront leur demande de produits frais et de meilleure qualité quant au goût, à la texture et aux effets sur la santé. Alors que des pays d'Afrique orientale comme le Kenya, l'Ouganda et la Tanzanie se sont lancés dans l'agriculture biologique³⁶, un nombre croissant de projets d'investissement financés par la SFI et des organisations privées ont été mis en œuvre pour aider les petits producteurs à obtenir une certification selon les normes rigoureuses de l'agriculture biologique.

Les marges bénéficiaires des petits producteurs peuvent être relativement importantes en raison des prix élevés des produits biologiques. D'après une étude de Rabobank³⁷, ils peuvent se vendre 15 % plus cher que les produits normaux dans les magasins ordinaires. S'ils ne sont commercialisés que dans les magasins spécialisés, cette différence peut atteindre 20 à 25 %. Les estimations de l'*Organic Monitor* montrent que les revenus du secteur alimentaire biologique ont été de 26 milliards É.-U. en 2002, et qu'ils devraient se monter à 80 milliards de dollars É.-U. en 2008, pour atteindre 102 milliards en 2010³⁸.

Tendances de la chaîne d'approvisionnement au-delà de 2000

Les pratiques commerciales actuelles dans le secteur de l'horticulture indiquent que la tendance à l'intégration verticale de la chaîne d'approvisionnement va s'intensifier au cours des décennies à venir, ce qui entraînera une domination croissante des grandes entreprises qui peuvent assurer, avec le meilleur rapport coût-efficacité, la production, le traitement, le transport, la commercialisation et la distribution d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement. En termes de finances, il sera crucial de posséder un fonds de roulement important ou de pouvoir obtenir des crédits à taux réduit afin d'être toujours dans les premiers à investir dans la technologie et les systèmes logistiques nécessaires pour rester compétitif.

Outre les normes en matière d'innocuité alimentaire, d'environnement et de main-d'œuvre imposées par l'UE et les normes de qualité de chaque supermarché opérant sur un marché géographique particulier, une troisième norme de codes sectoriels a été mise en place par les organisations et les associations professionnelles de l'ensemble du secteur pour garantir le recours aux meilleures pratiques en matière de production et d'approvisionnement en fruits et légumes frais. On peut citer, à titre d'exemple, le protocole Eurepgap utilisé par un réseau de détaillants du Royaume-Uni pour mettre en place un critère de qualité. Ce protocole exige non seulement un contrôle raisonnable d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement, mais également la traçabilité des fruits et des légumes jusqu'à l'origine de la production pour que les détaillants

³⁴ Source: <http://www.wholefoodsmarket.com/products/locallygrown/index.html>.

³⁵ Singh, Bharat P., «Non-Traditional Crop Production in Africa for Export», *Trends in New Crops and New Uses*, ASHS Press, 2002.

³⁶ Mursal, Ahmed *et al.*, «Organic Farming in East Africa: The Potential for Small Farmers», 8 décembre 2004.

³⁷ «Organic food: An opportunity, at whose expense?», Gillian Turco, Rabobank International, Industry Note, Food & Agribusiness Research, février 2002.

³⁸ L'*Organic Monitor* est une source importante de renseignements sur l'industrie alimentaire biologique internationale; <http://www.organicmonitor.com>.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

puissent réduire leur part de responsabilité en cas d'empoisonnement alimentaire ou d'incident ayant causé des dommages corporels chez les consommateurs locaux.

Deuxièmement, les supermarchés ont commencé à pratiquer ce qu'on appelle la gestion des produits dans la chaîne de légumes frais. En groupant les produits en catégories spécifiques qui seront plus tard rassemblées sous la direction d'un «chef de produits», l'approvisionnement en légumes devient plus étroit, et seuls les exploitants qui peuvent produire des légumes dotés des caractéristiques spécifiées sont susceptibles d'être intégrés dans la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, les grands supermarchés ou les grandes entreprises agroalimentaires seront plus disposés à n'accorder des crédits abordables qu'à ces producteurs.

Comme la chaîne d'approvisionnement est gérée de plus en plus selon une dynamique verticalisante, les petits producteurs devront relever des défis plus complexes pour financer leurs opérations afin de rester compétitifs en face des exploitations agricoles commerciales. Pour eux, le financement extraterritorial par effet de levier ne peut être obtenu que grâce à une superposition de mécanismes, comme l'utilisation faite, dans le cadre du projet Contango, des cultures contractuelles dans le programme pour les producteurs indépendants, afin d'engranger des créances d'exportations, lesquelles, à leur tour, leur fourniraient les garanties nécessaires à l'appui d'une structure ad hoc pour attirer les financements internationaux. C'est pourquoi l'innovation en matière de financement structuré continue à être d'actualité si les petits producteurs des pays en développement sont censés opérer dans des conditions de concurrence équitables.

Annexe II

Le rôle des institutions financières multilatérales dans le financement de l'horticulture: mécanismes mis en place et opérations structurées par Afreximbank³⁹

1. INTRODUCTION

L'African Export-Import Bank, ou Afreximbank, dont le siège est au Caire (Égypte), est une banque internationale d'import-export créée en octobre 1993 selon le principe du partenariat mondial. Elle a pour grand objectif de favoriser les échanges intra et extra-africains et doit son origine à la Banque africaine pour le développement (BAD). À la réunion annuelle du Conseil d'administration de la BAD de 1987, au Caire (Égypte), les Ministres des finances africains ont adopté une résolution demandant à la direction de la BAD d'effectuer une étude pour savoir s'il était souhaitable de créer une institution régionale pouvant mettre en place des mécanismes de financement du commerce pour faciliter les échanges, notamment les échanges intra-africains. Les principaux sujets de préoccupation des ministres africains étaient les suivants: le très bas niveau des échanges intra-africains (qui était alors d'environ 8 % de l'ensemble du commerce); le déclin des flux financiers entrant en Afrique; la diminution à environ 2,2 % de la part de marché mondial de l'Afrique; l'aggravation de l'endettement extérieur de nombreux pays africains; et la diminution spectaculaire des prêts consentis à l'Afrique par les banques commerciales internationales. Ils étaient convaincus qu'il fallait une institution financière continentale spécialisée pour ouvrir la voie à l'expansion du commerce africain.

L'étude de faisabilité, lancée en 1987, a été terminée en 1992 et a constitué la base de la création de la Banque en octobre 1993. Cette dernière a été fondée en vertu d'un accord signé par les États membres, qui en définit les éléments constitutifs et lui confère le statut d'organisation internationale, avec une charte, signée par toutes les parties prenantes, qui fixe le cadre général de sa gestion. Ces parties prenantes sont réparties en trois catégories. La première (classe «A») comprend les pays africains, ainsi que les institutions financières régionales et sous-régionales africaines. La deuxième catégorie (classe «B») est composée d'institutions financières nationales d'Afrique et d'investisseurs privés africains. La troisième catégorie (classe «C») comporte des institutions financières internationales, des organisations économiques et des investisseurs privés non africains. Le capital social autorisé de la Banque est de 750 millions de dollars É.-U.

Il est prévu qu'en fin de compte 35 % des actions seront détenues par des souscripteurs de la classe «A», 40 % par des souscripteurs de la classe «B» et 25 % par des souscripteurs de la classe «C». La structure de l'actionariat a pour but de faire en sorte que la doctrine du partenariat sur laquelle repose la Banque se perpétue.

La présente annexe est divisée en cinq sections. La première est consacrée à un bref historique de la Banque. Dans la deuxième sont présentés les programmes et les mécanismes utilisés par la Banque pour favoriser les exportations de produits horticoles, la troisième traitant d'autres programmes et mécanismes pouvant être utiles à ce secteur. La quatrième section rend compte des conditions à remplir pour pouvoir bénéficier des services financiers de la Banque, et la cinquième conclut cette étude.

³⁹ Cette annexe est due à Okay Oramah, Directeur de la planification et du développement à l'African Export-Import Bank («la Banque») au Caire, et Christiane Abou-Lehaf, Principal Research Associate à la Banque.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

2. PROGRAMMES ET MÉCANISMES UTILISÉS PAR LA BANQUE POUR FINANCER LES EXPORTATIONS DE PRODUITS HORTICOLES

2.1 Principaux problèmes liés au financement de l'horticulture

Les produits horticoles – fruits, légumes et fleurs coupées – posent normalement certains problèmes de financement, surtout si, comme c'est habituellement le cas en Afrique, l'exportateur présente un risque important d'insolvabilité. Dans ce cas, tout bailleur de fonds prudent préférerait concevoir une structure permettant de faire en sorte que le risque de non-remboursement relève non pas de l'exportateur, mais d'un acheteur acceptable, si le potentiel de l'exportateur n'est pas jugé satisfaisant.

En ce qui concerne le financement de l'horticulture, toutefois, les possibilités de financement traditionnel sont limitées par les facteurs décrits plus haut, et qui peuvent se résumer comme suit:

- Les articles entrant dans ces échanges sont périssables, leur durée de conservation est courte, avec les risques y afférents associés à des coûts de fonctionnement élevés;
- Eu égard à sa spécificité, l'horticulture est tributaire d'infrastructures de transport fonctionnant bien: installations frigorifiques, bonnes liaisons aériennes, bonnes installations portuaires de manutention, etc., ce qui est rare en Afrique;
- La plupart des producteurs et des opérateurs du secteur horticole en Afrique sont de petites entreprises familiales qui n'essaient pas d'injecter des fonds propres dans leur affaire et attendent même que les banques fournissent des fonds de départ;
- Les compétences techniques et gestionnelles limitées des opérateurs africains pour acquérir et mettre en œuvre des techniques de travail modernes de production et d'après récolte et gérer une exploitation horticole de manière rentable;
- Le manque de marchés locaux pour absorber les commandes annulées par les acheteurs étrangers dans les cas de force majeure;
- Le pessimisme des banques internationales à l'égard du risque-pays en Afrique;
- La difficulté qu'il y a à utiliser les créances comme moyen d'atténuer les risques parce que le commerce des produits horticoles se fait souvent selon un système de consignation;
- Pour les raisons invoquées ci-dessus, beaucoup d'efforts sont déployés pour structurer des opérations de financement qui, dans la plupart des cas, concernent des petites entreprises avec un faible potentiel en matière de revenus.

Malgré tout, Afreximbank poursuit son soutien à ce secteur en utilisant d'autres moyens d'atténuer les risques, et en particulier les deux produits principaux suivants:

- 1) La ligne de crédit;
- 2) La titrisation de billets à ordre liés au crédit.

Nous allons maintenant présenter en détail la manière dont ces programmes ont été utilisés pour favoriser les exportations de produits horticoles.

2.1.1 Ligne de crédit

Objectif:

Ce programme a été conçu pour permettre à la Banque d'aider les petites et moyennes entreprises d'exportation que leur taille et leur volume d'exportations ne rendraient pas aptes à bénéficier de prêts directs de la Banque. Il prévoit que la Banque accorde une garantie, voire la trésorerie correspondante, dans le cadre de lignes de crédit accordées à des banques fiables désignées comme intermédiaires pour des financements commerciaux, qui rétrocèdent les prêts à des clients (emprunteurs secondaires). C'est dans le cadre de ce programme qu'ont été octroyés la plus grande partie des prêts depuis la création de la Banque, ce qui fait bien apparaître sa stratégie consistant à utiliser les banques comme moyens d'atténuer les risques et de toucher les moyennes entreprises d'exportation. Le total des prêts consentis dans le cadre de ce programme s'élevait à 823 millions de dollars É.-U. à la fin de décembre 2002.

Bénéficiaires:

- Banques centrales;
- Banques commerciales;
- Sociétés financières;
- Maisons d'exportation;
- Institutions de financement du commerce en Afrique;
- Institutions similaires dans des États sans participation à la banque (pour financer les importations d'États participants).

Mécanismes accessibles dans le cadre du programme:

- Financement avant et après exportation;
- Confirmation et refinancement de lettres de crédit;
- Mécanisme de garantie des crédits à l'exportation;
- Financement des importations.

Durée:

Trois cent soixante jours, mais reconductibles.

Tarifcation:

Indexée sur le Libor et fonction du risque-pays, ainsi que des risques des transactions et de la conjoncture.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Documentation:

Elle peut comprendre un contrat de crédit, ainsi que les actes de cession du contrat de vente et de cession des garanties.

Comment pouvoir bénéficier de ce programme

Les banques intéressées peuvent avoir accès à ce programme en en faisant directement la demande au Président d'Afreximbank. Cette demande doit comporter des renseignements détaillés sur l'entité, ses propriétaires, son historique, son organisation, les états financiers sur trois ans communiqués par la direction, une description détaillée de la transaction envisagée et le pays à partir duquel la personne morale concernée opère. Les emprunteurs secondaires, les exportateurs et les importateurs africains, et les importateurs non africains de marchandises africaines peuvent avoir accès à ce programme en contactant une banque qui y participe dans le pays où les activités doivent avoir lieu (une liste des banques en question peut être obtenue sur demande).

Réalisations d'Afreximbank

Ce programme a permis à la Banque d'ouvrir des lignes de crédit (à court terme et à long terme) à des banques fiables pour qu'elles rétrocèdent les prêts à leurs clients exportateurs de produits horticoles.

Une opération typique mise au point par la Banque au Zimbabwe a concerné le financement d'exportations de paprika et de fruits vers l'Europe par l'intermédiaire d'une banque locale.

Elle avait recensé, en l'occurrence, les risques ci-après:

- i) Risques liés à l'exécution du contrat par l'exportateur;
- ii) Risque que les produits soient refusés;
- iii) Risque de non-paiement;
- iv) Risque-pays.

Dans cette opération, la Banque a fait assumer les trois premiers types de risque par la banque locale zimbabwéenne. À titre d'appui supplémentaire au crédit de la banque locale, le mécanisme a bénéficié d'un nantissement en bons du Trésor du Gouvernement du Zimbabwe, donnant ainsi l'assurance de fait que la transaction était couverte par une garantie implicite de l'État. Le risque lié à la convertibilité et le risque de transfert (risque-pays) qui en découlaient ont été jugés acceptables étant donné que le Gouvernement du Zimbabwe était signataire de l'accord de création de la Banque et donc obligé de conférer à cette dernière le statut de créancier privilégié. L'opération s'est bien passée et il n'a pas été nécessaire d'encaisser les bons du Trésor.

Ce qui faisait la force de cette opération, c'est le fait que la banque locale connaissait les exportateurs et pouvait contrôler et surveiller leurs activités sur place. Les produits exportés ont été vendus, pour l'essentiel, à des acheteurs et à des supermarchés très importants d'Europe qui ont respecté leurs obligations pour ne pas interrompre la ligne d'approvisionnement parce que le Zimbabwe était un des principaux fournisseurs de certains articles.

2.1.2 Titrisation

Dans une autre opération structurée à l'échelon multinational qui a fait date, la Banque a structuré une titrisation de billets à ordre liés à des crédits provenant d'exportations de produits agricoles en provenance de quatre pays africains.

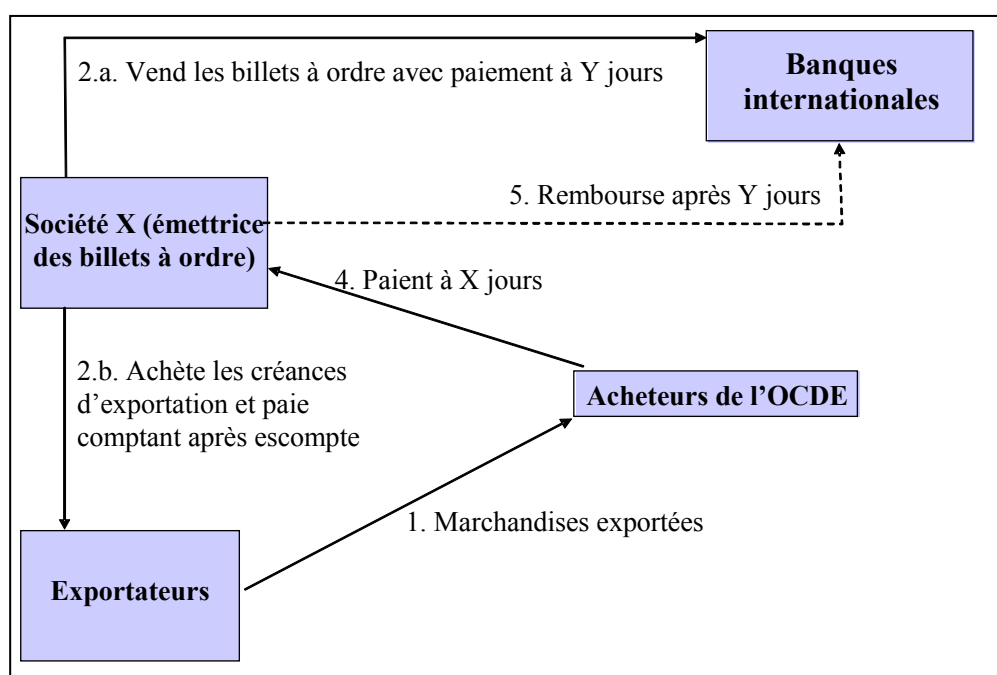
Principaux termes et conditions de la transaction:

Émetteur du billet à ordre:	Une société (la «société» ou l'«émetteur du billet à ordre») créée à la seule fin d'acheter les titres de créance découlant des exportations d'exportateurs africains de produits horticoles adressées à des entreprises de pays de l'OCDE
Acheteurs des billets à ordre:	Un groupe de banques internationales constitué par les arrangeurs
Montant du prêt:	50 millions de dollars É.-U.
Objet:	Les recettes ont été utilisées par l'émetteur des billets à ordre pour acheter des créances d'exportations découlant d'exportations déjà expédiées par des exportateurs africains à des acheteurs sérieux de pays de l'OCDE et garanties par des titres de créance recevables émis par ces acheteurs.
Titres de créance recevables:	Les titres de créance recevables que la société pouvait acheter avec les recettes produites grâce au mécanisme de financement étaient: <ul style="list-style-type: none"> • Les billets à ordre; • Les lettres de change; • Les chèques bancaires; • Les lettres de crédit.
Importateurs acceptables:	<ul style="list-style-type: none"> • Des sociétés de premier rang acceptables pour les arrangeurs; • D'autres sociétés, pourvu que les titres de créance émis soient avalisés ou garantis par une banque, une société ou une entité souveraine acceptable pour les arrangeurs.
Garantie:	<ul style="list-style-type: none"> • Des titres de créance émis par des importateurs sérieux endossés au profit des acheteurs des billets à ordre et détenus par l'agent; • Cession aux acheteurs des billets à ordre de tous les actifs possédés ou détenus à titre de garantie par la société.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Déroulement de l'opération:

La société a émis des billets à ordre que les acheteurs de billets à ordre ont achetés, et dont le produit a été utilisé par la société pour acheter à des exportateurs africains des titres de créance recevables émis par leurs acheteurs de l'OCDE. Les exportateurs africains ont été payés comptant après escompte et ont cédé le produit de ces titres de créance à la société. À son tour, la société, à titre de garantie pour les acheteurs des billets à ordre, a cédé les titres de créance éligibles acquis grâce aux produits de l'émission de billets à ordre, au profit des acheteurs desdits billets à ordre. Ces titres de créance étaient détenus par l'agent, qui les a présentés pour rembourser la dette à échéance.



Cette opération, avec un prix catalogue de 50 millions de dollars É.-U., a été considérée comme faisant date et a suscité un grand intérêt sur le marché. Elle avait été conçue pour transformer effectivement les risques du financement du secteur horticole en risque de paiement lié à des entreprises réputées afin de permettre aux exportateurs d'accorder des délais de règlement à leurs acheteurs sur un marché très concurrentiel.

3. AUTRES PROGRAMMES ET MÉCANISMES

Il existe d'autres programmes et mécanismes prévus par la Banque qui peuvent être utiles pour faciliter les exportations de produits horticoles. En voici quelques-uns:

3.1 Mécanisme de garantie contre le risque-pays⁴⁰

Ce programme vise à rendre plus acceptable le risque souverain lié aux pays africains en le transférant à Afreximbank. Dans le cadre dudit programme, Afreximbank apporte une garantie aux banques internationales et africaines ayant consenti des prêts à risque en Afrique contre certaines éventualités relevant du risque-pays. Les effets de commerce garantis peuvent faire l'objet de transactions commerciales. Le détenteur de l'effet arrivant à échéance sera remboursé à la suite de certains événements relevant du risque-pays.

⁴⁰ Voir le diagramme 9, p. 68.

Objectif:

- Améliorer le financement des dettes commerciales africaines;
- Partager les risques avec les banques qui financent le commerce africain, ou les compagnies d'assurance-crédit qui couvrent les risques commerciaux en Afrique;
- Couvrir les banques de financement si le risque-pays en Afrique est jugé inacceptable;
- Réduire les obligations draconiennes imposées aux emprunteurs africains;
- Renforcer le crédit des emprunteurs africains.

Bénéficiaires:

- Banques et sociétés qui financent les exportations; et
- Institutions d'assurance impliquées dans le financement du commerce en Afrique.

Durée:

Trois cent soixante jours reconductibles.

Transactions autorisées:

Crédit bancaire et crédit commercial, y compris les obligations conditionnelles. Les dettes anciennes (existantes ou contractées antérieurement) et les crédits commerciaux anciens ne répondraient pas aux conditions.

Pays autorisés:

Les États participant à Afreximbank.

Modalités de fonctionnement:

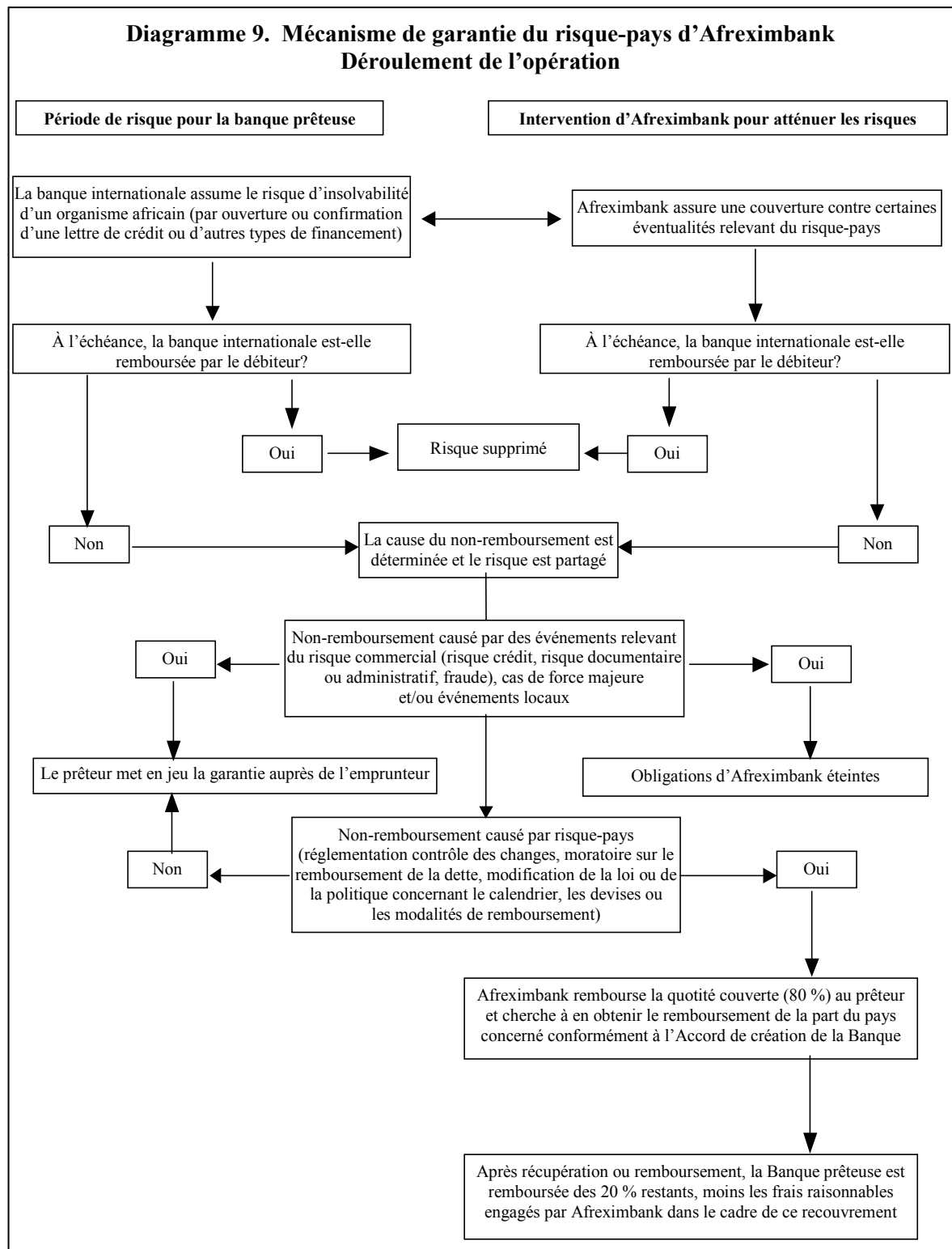
Le prêt est couvert jusqu'à 100 % dans certaines éventualités relevant du risque-pays, à savoir:

- a) Règles de contrôle des changes;
- b) Moratoire sur le remboursement de la dette;
- c) Modification de la loi ou de la politique relative au calendrier du remboursement de la dette, aux devises dans lesquelles il doit être fait ou de ses modalités.

Avantage relatif qu'il y a à fournir la garantie pour Afreximbank:

- Afreximbank est une institution financière internationale qui n'est soumise à aucun contrôle dans aucun des pays participants. Le risque de crédit de la Banque est donc le seul élément à prendre en considération pour décider ou non de courir un risque en ce qui la concerne;
- La Banque appartient en partie aux pays africains signataires de l'accord de création. En vertu de cet accord, ses biens, actifs et opérations ne sont soumis, dans tous les États participants, à aucune restriction, réglementation, supervision, contrôle, moratoire ou autre restriction administrative, fiscale ou monétaire quelle qu'en soit la nature (art. IX de l'Accord de création d'Afreximbank). Ainsi, cette banque jouit du statut de créancier privilégié dans les pays membres (statut similaire à celui de la Banque mondiale, de la Banque africaine pour le développement et de quelques organisations multilatérales).

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:



Avantages:

Pour les négociants africains

Facilitation de l'accès au crédit à de meilleures conditions.

Pour les banques prêteuses

Il est plus facile d'octroyer des conditions plus compétitives et d'être plus actives dans le financement du commerce en Afrique.

Ce mécanisme peut être mis à la disposition de banques internationales intéressées par le financement de l'horticulture, soit directement, soit en passant par des banques locales mais qui s'inquiètent du risque-pays dont témoigne le passé du pays de l'exportateur. Ce risque peut provenir de l'introduction d'une politique exigeant l'abandon des revenus des exportations, l'imposition rétroactive de restrictions à l'exportation ou des mesures similaires. Si ces opérations échouaient en raison de l'une quelconque de ces éventualités, la Banque rembourserait le prêteur et se tournerait vers le pays pour se faire rembourser à son tour conformément aux obligations auxquelles ces pays ont souscrit dans le cadre de l'Accord de création de la Banque. Les investisseurs étrangers directs dans le secteur de l'horticulture peuvent également être couverts par cette garantie.

3.2 Financement des exportations et des projets

Dans le cadre de ce programme, la Banque pourrait soutenir l'effort de diversification des produits horticoles d'exportation en Afrique en finançant en devises étrangères les projets du secteur horticole impliquant de la valeur ajoutée, par exemple la mise en conserve, pour leur permettre d'acquérir du matériel et des matières premières afin de transformer ces produits en produits semi-finis et manufacturés. Le financement des projets peut également servir à mettre en place une infrastructure pour l'exportation des produits horticoles, comme des entrepôts frigorifiques.

Objectif:

Grâce à ce programme, la Banque octroie des financements en devises étrangères à des promoteurs privés de projets d'exportation afin qu'ils puissent acquérir du matériel et des matières premières pour transformer les produits bruts d'Afrique en produits semi-finis et en produits manufacturés.

Bénéficiaires:

- Sociétés manufacturières africaines travaillant pour l'exportation; et
- Entreprises qui cherchent à développer les activités d'exportation et ont déjà des contrats d'exportation.

Instruments destinés à l'exécution des programmes:

Ce programme fonctionne avec les instruments ci-après:

- Lignes de crédit en faveur de banques;
- Financements directs;
- Syndication; et
- Participation aux risques.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Durée:

Dans le cadre de ce mécanisme, les avances sont faites pour une durée maximale de sept ans.

Tarifification:

Indexée sur le Libor. La marge est fonction du débiteur, de la transaction et du risque-pays, ainsi que de la durée du prêt.

Conditions requises:

La Banque applique aussi certaines règles concernant les achats de fournitures et de services; en voici les principaux aspects:

- Il n'est pas recommandé d'acheter du matériel d'occasion ou ayant déjà servi;
- La procédure d'achat doit comporter un appel d'offres et des devis multiples;
- Les décaissements ne peuvent se faire qu'au profit des fournisseurs;
- Les demandes de financement supplémentaire doivent être déposées à Afreximbank ou dans les banques qui y participent. Inversement, les promoteurs des projets devraient donner des preuves que des dispositions ont été prises afin de faire face à des besoins de financement supplémentaire;
- Le paiement d'acomptes doit donner lieu à l'émission d'une garantie de bonne fin par le fournisseur;
- Un prévisionnel d'achat de matières premières et d'intrants très importants doit être fourni;
- La location d'équipement n'est pas prévue;
- Les jeunes entreprises doivent témoigner d'une expérience considérable relative aux produits concernés;
- Tous les agréments des entreprises et des pouvoirs publics doivent avoir été obtenus;
- L'environnement et la construction des installations doivent être entièrement prévus;
- La Banque et le promoteur doivent être protégés par une garantie adéquate des fournisseurs contre la non-conformité des équipements livrés par rapport à la commande initiale.

Documents:

Contrat de prêt et accord de garantie appropriés, contrat de vente, cession, documentation technique du projet, pièces justificatives, projet de documents relatifs à la garantie, avis d'experts, etc.

Comment avoir accès au programme:

En en faisant la demande à la Banque, en fournissant tous les renseignements nécessaires concernant l'organisation, y compris l'historique, la propriété, la gestion, les comptes certifiés les plus récents, les résultats récents à l'exportation dans ce type d'activité, les détails techniques du projet, etc.

3.3 Programme d'informations commerciales d'Afreximbank

La Banque suscite l'intérêt des banques africaines, des exportateurs et des investisseurs étrangers pour le commerce africain en communiquant des informations pertinentes sur les économies, les produits de base et les marchés africains. Elle publie également une revue du commerce biannuelle par laquelle elle diffuse les informations relatives au commerce africain. Un travail de préparation est en cours pour mettre en place une base de données commerciales africaines en ligne, accessible par abonnement pour les établissements qui s'intéressent au commerce africain. On peut avoir accès aux informations commerciales mises à disposition en contactant le service de planification et de développement de la Banque.

4. CONDITIONS DE BASE À REMPLIR POUR AVOIR ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS DE LA BANQUE

4.1 Établissements et pays qui y ont droit

Seuls les établissements ci-après ont le droit de bénéficier des mécanismes de crédit de la Banque:

- a) Les établissements actionnaires ou non des «États participants», c'est-à-dire des États dont le Ministère des finances ou la Banque centrale ont souscrit des actions de la Banque et/ou dont les gouvernements ont signé et ratifié l'Accord de création de la Banque ou y ont accédé;
- b) Les actionnaires d'États non participants; et
- c) Les établissements non actionnaires d'États non participants, mais seulement dans la mesure où le financement servira à payer les importations en provenance d'un État participant.

4.2 Opérations autorisées

Les opérations ci-après ont droit au financement de la Banque:

- a) Toutes les exportations autorisées pour les États participants;
- b) Toutes les importations autorisées des États participants; c'est-à-dire les importations africaines génératrices d'exportations, y compris les matières premières, le matériel, les pièces détachées et autres articles essentiels;
- c) Le commerce intra-africain d'articles autorisés;
- d) Les échanges Sud-Sud d'articles autorisés;
- e) Toutes les importations autorisées d'États non participants en provenance d'États participants.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

5. CONCLUSION

La présente annexe a présenté un bref historique de la Banque, ainsi que les programmes et mécanismes de financement qu'elle a mis au point pour lui permettre de résoudre les problèmes posés par l'élargissement de l'accès des pays d'Afrique au financement externe et la facilitation du commerce africain. Le lecteur a également pu prendre connaissance des programmes et mécanismes mis en œuvre en faveur des exportations de produits horticoles.

Comme on a pu s'en apercevoir, Afreximbank mène une action extrêmement utile pour le développement du secteur horticole, car elle a la capacité et l'expérience permettant de structurer les mécanismes de financement du secteur horticole, et de jeter ainsi un pont entre performance et risque-pays inhérent aux transactions africaines et de répondre aux besoins du marché africain.

Annexe III

Descriptif des termes et conditions

Le descriptif des termes et conditions donne une vue d'ensemble des principaux éléments de la structure d'un mécanisme de prêt. Il constitue la base de nouvelles négociations entre prêteur et emprunteur et la plate-forme sur laquelle seront fondés les futurs documents relatifs audit mécanisme. Comme ces descriptifs font apparaître les éléments fondamentaux des termes et conditions d'un mécanisme proposé, il est très important de veiller à prendre grand soin de bien comprendre la transaction sous-jacente et d'établir le descriptif de manière à n'omettre aucun détail.

Un descriptif des termes et conditions n'implique aucune obligation de la part de la banque d'accorder un financement par principe. C'est la raison pour laquelle il s'ouvre ou se clôt sur un avertissement indiquant à l'emprunteur potentiel qu'il n'engage pas la banque tant que les agréments internes ultérieurs nécessaires n'ont pas été obtenus. En outre, le prêteur a le droit de renégocier ces termes et conditions avec l'emprunteur ou de se désister si, entre la date d'acceptation de l'offre par l'emprunteur et celle de la signature du contrat, se produit un événement ou apparaît une circonstance nouvelle dont le prêteur peut raisonnablement penser qu'il ou elle constitue une modification significative préjudiciable des conditions financières ou économiques ou de la situation politique internationales, ou bien de la situation commerciale ou financière de l'emprunteur, et qui, au seul avis de l'arrangeur ou du prêteur, ferait qu'il serait inopportun de s'engager plus avant.

À la fin du descriptif des termes et conditions, il y a une section dans laquelle l'emprunteur potentiel peut indiquer qu'il accepte ces derniers et autorise la banque à lancer les procédures conduisant à l'approbation finale du mécanisme de prêt. Il est important de veiller à ce que ce descriptif soit signé seulement par un employé dûment habilité à le faire ou disposant d'une procuration valide pour pouvoir engager l'institution. Cette acceptation implique, ce qui est très important, que l'emprunteur potentiel, en apposant sa signature au bas du descriptif des termes et conditions avant de le renvoyer à la banque, convient de rembourser à cette dernière tous les frais engagés pour organiser l'opération, que le prêt soit finalement accordé ou non. Cette disposition a pour objectif de décourager les demandes faites à la légère qui ne peuvent être suivies d'effets.

Chaque institution financière a ses modèles propres, mais le tableau ci-dessous peut donner une idée générale de la manière dont un descriptif des termes et conditions est normalement organisé.

Exportateur:	Nom légal de l'entreprise productrice ou exportatrice, tel qu'il apparaît dans le contrat commercial
Importateur/acheteur:	Nom légal de l'acheteur ou de l'entreprise importatrice, tel qu'il apparaît dans le contrat commercial
Emprunteur:	Ce peut être une entreprise publique ou privée ou une structure ad hoc. Il est important de mentionner la raison sociale agréée du demandeur; sans quoi le document n'a aucune valeur juridique.
Prêteur:	L'organisme prêteur

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Transaction:	Il est important de bien préciser quelles marchandises sont exportées, leur qualité et leur quantité, ainsi que les conditions de livraison.
Conditions et montant du contrat:	Le montant total du contrat et les conditions de remboursement doivent être indiqués.
Montant du prêt et devises:	La monnaie dans laquelle le prêt est libellé peut être différente de celle prévue par le contrat de base. Dans ce cas, des instruments de couverture doivent également être envisagés, car les remboursements seront faits dans la même monnaie que le prêt.
Objet du prêt:	Indiquer l'objet du prêt
Période de disponibilité:	Période pendant laquelle le prêt peut être utilisé, si toutes les conditions précédant l'entrée en vigueur du mécanisme ont été remplies
Mécanisme de tirage:	<p>Les fonds seront tirés sur présentation de documents spécifiques convenus entre les parties et comprenant les documents suivants, sans que cela soit limitatif:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factures commerciales; • Documents de transport; • Document d'assurance; • Reçus d'entrepôts, le cas échéant; • Cession des recettes; • Billets à ordre, le cas échéant; • L'engagement irrévocable de payer de la part de l'acheteur.
Durée:	Indication du délai maximal entre le premier remboursement et le paiement du solde
Remboursement:	<p>Indiquer comment et quand le prêt doit être remboursé. En fonction de la nature de l'opération, il peut l'être en une seule fois ou par X tranches semestrielles à partir de la date de la signature du contrat de prêt ou six mois plus tard.</p> <p>Le remboursement sera fait dans les mêmes devises que le prêt accordé.</p>
Calculs:	Les intérêts, les commissions d'engagement et celles de l'arrangeur sont calculés sur la base d'une année de trois cent soixante jours.
Taux d'intérêt:	<p>Taux variable indexé sur le Libor/Euribor six mois (selon la monnaie dans laquelle le prêt a été accordé) plus une marge annuelle dépendant des risques de l'opération et des garanties de l'emprunteur</p> <p>Le taux d'intérêt est fixé deux jours ouvrables avant le début de chaque période d'intérêt et payable semestriellement à terme échu.</p>

Commission de l'arrangeur:	Pourcentage forfaitaire du montant total du prêt, payable à partir de la date de signature. La commission de l'arrangeur n'est pas remboursable.
Frais de gestion:	Pourcentage forfaitaire du montant total du prêt, payable à partir de la date de signature. Les frais de gestion ne sont pas remboursables.
Commission d'engagement:	Pourcentage annuel, payable mensuellement, trimestriellement ou semestriellement à terme échu sur le montant non tiré ou non annulé du prêt à partir de la date de signature et jusqu'à l'expiration de la période de disponibilité du prêt.
Dépenses annexes:	Il s'agit de tous les autres frais ne figurant pas sur la liste ci-dessus que le prêteur peut supporter pour organiser l'opération, à savoir les consultations juridiques, les tirages de documents, la publicité, les autorisations à demander aux autorités locales. Comme il est parfois difficile de connaître exactement la nature et le montant des frais, il est généralement prévu que cette clause est modifiable. Si l'emprunteur demande un plafonnement, il faut que les prêteurs réfléchissent soigneusement parce qu'une fois qu'un plafond a été établi, tous les dépassements sont à la charge de la banque.
Taxes:	Tous les paiements effectués en vertu du contrat de prêt doivent être exonérés de toutes taxes, impositions, déductions, et autres éléments passifs, et si un impôt retenu à la source est exigé, le montant de tous les versements y afférents sera majoré par l'emprunteur en conséquence.
Documentation:	Afin de monter l'opération et d'obtenir toutes les autorisations nécessaires du Comité des crédits, le prêteur aura besoin des documents suivants, dont la liste n'est pas limitative: <ul style="list-style-type: none">• Une copie certifiée conforme de la déclaration de constitution de la société de l'emprunteur ainsi que de ses statuts;• Une copie certifiée conforme de la résolution du conseil d'administration habilitant la direction à solliciter un prêt au nom de la société;• L'habilitation de la personne qui a signé le descriptif des termes et conditions et les documents suivants:• Une copie des états financiers de l'emprunteur couvrant une période de trois ans;• Un contrat commercial valide entre acheteur et vendeur.
Garantie:	Toute garantie, cession de droits ou toute autre mesure qui, de l'avis du prêteur, peut contribuer à atténuer les risques. Elle variera en fonction de la structure de l'opération sous-jacente.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Engagements:	Toute mesure ou tout acte que le prêteur pourrait faire obligation à l'emprunteur de prendre ou d'accomplir, ou l'inverse, pendant la durée du prêt.
Cession:	Le prêteur peut, s'il le juge bon, céder ou transférer l'un quelconque (ou plusieurs) de ses droits ou obligations en vertu du contrat de prêt ou de tout autre accord, sans avoir à obtenir l'accord préalable de l'emprunteur.
Droit applicable et juridiction appropriée:	Le droit applicable et la juridiction appropriée dépendent du lieu où se trouve le prêteur. Un arbitrage est toujours préférable à un procès ordinaire.
Entrée en vigueur du mécanisme de prêt:	Le mécanisme de prêt entre en vigueur le jour où toutes les conditions préalables au déblocage sont remplies.
Conditions préalables:	<p>Le prêt sera débloqué pour l'emprunteur lorsque les conditions suivantes seront remplies:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tous les documents doivent être satisfaisants pour le prêteur, concernant aussi bien le fond que la forme;• Toutes les garanties doivent avoir été mises en place;• Les polices d'assurance sont acceptables pour le prêteur;• Toutes les autorisations nécessaires, gouvernementales et autres, doivent avoir été obtenues;• L'avis du conseiller juridique du prêteur, de l'emprunteur et, si nécessaire, également, celui d'une tierce partie doit avoir été donné.

Annexe IV

Le projet Contango: créneaux de marché et évaluation des risques

I. *Marché et produits*

Contango est une entreprise de production et de conditionnement de légumes, de grande taille et de grande valeur, qui exporte surtout sur le marché du Royaume-Uni. En 2006, elle produira plus de 6 000 tonnes de maïs miniature, de haricots mangetout, de pois gourmands, de haricots verts et de haricots d'Espagne en petit conditionnement pour exportation à destination d'importants détaillants du Royaume-Uni. Une opération africaine donnant la possibilité de pénétrer, au Royaume-Uni, sur le marché des légumes conditionnés est idéale pour quatre raisons:

- Premièrement, le marché du Royaume-Uni peut donner lieu à des prix de deux à cinq fois plus élevés que ceux susceptibles d'être obtenus localement;
- Deuxièmement, la demande de produits préconditionnés à forte intensité de main-d'œuvre croît rapidement au Royaume-Uni;
- Troisièmement, les frais de main-d'œuvre relativement faibles et les conditions agroclimatiques relativement favorables en Afrique permettent de produire à des coûts très nettement inférieurs à ce qu'ils sont en Europe;
- Quatrièmement, les détaillants du Royaume-Uni cherchent de nouveaux producteurs pour compenser l'insuffisance de l'offre due au récent déclin de la production du Zimbabwe, l'un des plus importants fournisseurs de produits horticoles de ce pays (voir le tableau 2 ci-dessous).

Tableau 2. Résultats à l'exportation des produits horticoles du Zimbabwe de 2000 à 2003

ANNÉE	TOTAL KILOGRAMMES EXPORTÉS
2000	+/- 12 millions
2001	7,5 millions
2002	8,8 millions
2003*	4 millions (*prévision)

Source: Conseil de promotion de l'horticulture, Harare (Zimbabwe).

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces concernant Contango

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de direction expérimentée et intégrée qui a conduit une opération presque identique au Zimbabwe • Marché développé garanti toute l'année pour les produits • Prix fixés en livres sterling • Informatique, logistique et systèmes de gestion éprouvés et développés • Expérience des certifications Eurepgap et Nature's Choice 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie • Nécessité de recruter rapidement un personnel compétent • Manque relative d'expérience en Zambie • Technique relativement médiocre des producteurs indépendants locaux
POSSIBILITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • La demande annuelle du marché devrait s'accroître de 12 % • Le climat gouvernemental actuel en Zambie • Les conditions climatiques et pédologiques en Zambie • Les relations symbiotiques avec les communautés locales qui créent les conditions d'une situation gagnante à tous les coups 	<ul style="list-style-type: none"> • Pénurie d'intrants localement disponibles • Chaîne du froid pour les produits jusqu'au marché • VIH/sida • Fluctuations des taux croisés entre les dollars É.-U., les livres sterling, et les kwacha

II. Géographie

Contango est basé dans la province centrale de la Zambie qui, bénéficiant de conditions favorables aux cultures, dispose d'un accès facile aux circuits d'exportation. L'altitude (1 300 m), la pluviométrie annuelle (1 000 mm) et les terreaux sablonneux et argileux de Lusaka conviennent parfaitement à la culture des légumes frais. Tous les sites choisis sont proches de bonnes sources d'eau et sont adaptés à des cultures qui s'étendent sur toute l'année, à l'exception des sites à échelle réduite de petits exploitants qui sont tributaires des pluies annuelles. Toutefois, on a construit un barrage permettant d'irriguer toute l'année⁴¹.

⁴¹ Pour une explication détaillée du projet de barrage, voir «Major risks in the out-grower programme» au chapitre III, partie G.



L'usine de transformation de Contango est située tout juste à six kilomètres de l'aéroport international de Lusaka, ce qui lui permet de livrer les produits à l'aéroport à la bonne température. En outre, cette proximité a permis à Contango de recruter des cadres compétents et expérimentés qui ont cultivé des légumes avec succès dans des conditions similaires de l'autre côté de la frontière avec le Zimbabwe. La plupart des administrateurs zimbabwéens ont une grande expérience du travail avec les gens de la région et parlent couramment la langue locale. De plus, le taux de chômage élevé dans la région de Lusaka a permis à Contango de se constituer rapidement une main-d'œuvre extrêmement motivée.

III. Principaux risques pour Contango

À la différence d'autres pays de la région, la Zambie bénéficie d'une monnaie, d'une économie et d'un environnement politique relativement stables. Bien que les fluctuations monétaires du passé ne puissent pas servir à prévoir celles du futur, Contango a considéré que cette monnaie relativement stable était l'indication d'une économie stable et d'un gouvernement menant une politique de change saine. On pensait que ces facteurs assureraient, à l'avenir, une stabilité monétaire, laquelle est particulièrement importante pour les exportations de produits horticoles parce que les coûts sont supportés en monnaie locale et que les recettes sont perçues dans une autre monnaie (dollars É.-U. ou livres sterling), ce qui expose quelque peu ces échanges aux fluctuations des taux de change, ou bien oblige les acteurs à se munir d'une couverture de risques coûteuse.

Dans l'ensemble, les risques les plus importants peuvent être répartis en risques opérationnels, financiers et politiques. Cependant, ceux qui peuvent porter le plus gravement atteinte aux bénéfices attendus sont les risques liés aux taux de change, aux diminutions des prix obtenus auprès des détaillants, aux pannes des véhicules de transport ou aux problèmes de frontière. Les tableaux ci-après présentent un résumé des risques prévisibles dont peut souffrir Contango.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Tableau 3. Risques opérationnels pour Contango

Risque	Probabilité	Impact sur les prévisions financières	Explication
Baisse des prix payés par les détaillants	Moyenne	Important	La stabilité des prix est une caractéristique du marché du Royaume-Uni, mais avec les regroupements, le pouvoir de négociation des détaillants se renforce. Les changements de prix auront des effets importants sur les prévisions financières du projet.
Diminution de la demande	Faible	Faible	La tendance est à l'augmentation de la demande. Comme les volumes sont faibles par rapport au marché et que la demande de produits africains est supérieure à l'offre, les ventes de Contango ont peu de chances d'être touchées.
Échec du programme pour les petits exploitants en raison des compétences techniques insuffisantes des exploitants locaux	Moyenne	Faible	Étant donné l'incertitude de voir les petits exploitants zambiens se hisser d'emblée au niveau de production voulu, il n'a pas été tenu compte de leur production dans les prévisions financières de Contango relatives à la première année parce que la plupart d'entre eux devront suivre une formation.
Maladies détruisant les récoltes	Faible	Moyen	Contango dispose d'une bonne équipe d'agronomes permettant de réduire les risques de maladies. En outre, ces maladies seraient ponctuelles et n'affecteraient pas toutes les récoltes.
Pénuries de main-d'œuvre	Faible	Important	Il s'agit d'une région à taux élevé de chômage. La main-d'œuvre, comme les transports, pourrait être trouvée dans des régions voisines.
Coupures de courant	Forte	Faible	Des générateurs d'appoint seront construits.
Faible pluviométrie	Moyenne	Faible	Tous les sites disposent de cours d'eau, de barrages et de puits forés.
Faible rendement	Faible	Moyen	Contango a huit ans d'expérience. Les conditions de culture sont idéales. D'autres entreprises de la région bénéficient d'excellentes conditions agroclimatiques.

Risque	Probabilité	Impact sur les prévisions financières	Explication
Détérioration des rapports avec Exotic	Faible	Important	Tous nos transacteurs appartiennent à Exotic qui a très bien assuré la promotion des produits zambiens. Les produits Contango engendreront d'importants bénéfices pour Exotic.
Pannes de véhicules de transport et problèmes de frontière	Forte (à court terme) et faible (à long terme)	Important	Les rapports établis avec les transporteurs garantiront un remplacement rapide des véhicules de transport.
Pertes de produits pendant le transit	Moyenne	Faible	Contango a une couverture d'assurance.

Tableau 4. Risques financiers pour Contango

Risque	Probabilité	Impact sur les prévisions financières	Explication
Renforcement du dollars É.-U. ou du Kwacha contre la livre sterling	Moyenne	Moyen	Des taux modérés sont pratiqués et le prix des produits des producteurs indépendants est convenu en livres sterling, ce qui atténue quelque peu le risque.
Hausse des taux d'intérêt	Moyenne	Faible	Les prêts seront consentis en dollars É.-U., et les modifications du versement des intérêts n'auront que des effets mineurs sur les pertes et profits.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

Diagramme 10. Historique des fluctuations monétaires

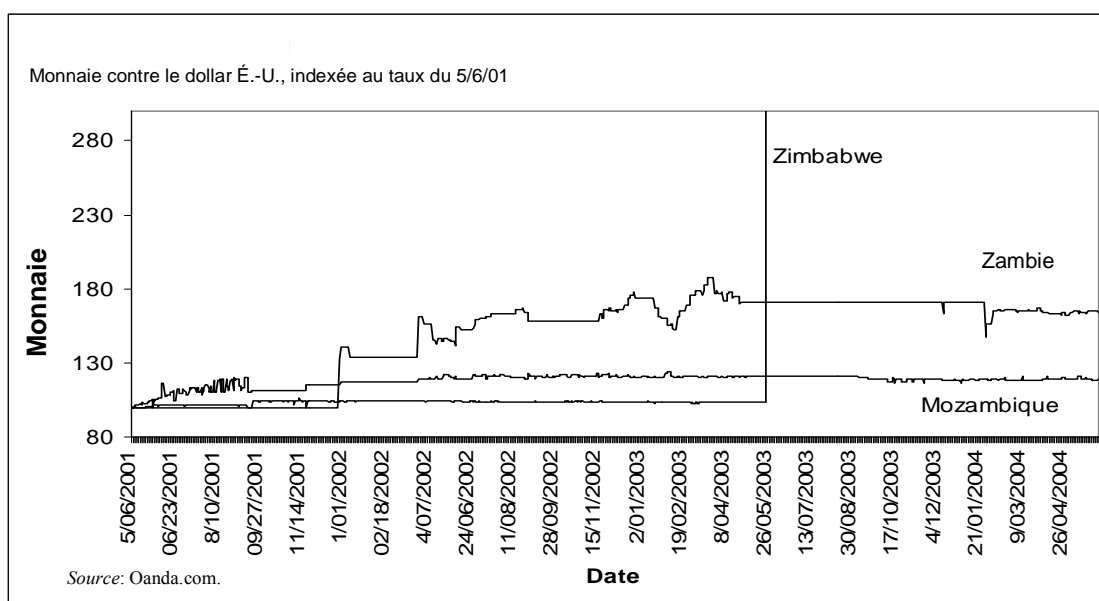


Tableau 5. Risque politique en Zambie

Risque	Probabilité	Impact sur les prévisions financières	Explication
Changement gouvernemental entraînant une déstabilisation importante de l'économie	Faible	Important	La Zambie est considérée comme étant l'un des pays les plus stables d'Afrique. En cas de déstabilisation, toutefois, les avantages fiscaux peuvent être supprimés et l'on peut assister à des changements dans la politique de change comme au Zimbabwe, ce qui aurait d'importantes conséquences pour l'exportation.
Acquisition de terres	Faible	Important	La Zambie est sous-peuplée et les pouvoirs publics concourent actuellement à l'exploitation des terres sous-utilisées pour améliorer l'approvisionnement en produits alimentaires et l'emploi.

Tableau 6. Indice de la stabilité politique de Kaufmann *et al.* (2002)

Pays	Indice (les indices les plus élevés rendent compte d'une plus grande stabilité politique)
Afrique du Sud	-0,09
Zimbabwe	-1,62
Zambie	-0,02
Mozambique	0,55

Source: Banque mondiale.

Outre l'avantage de la stabilité politique, le Gouvernement zambien, un certain nombre d'ONG et des gouvernements étrangers soutiennent de nouvelles initiatives qui rendent la Zambie particulièrement intéressante pour les nouvelles entreprises d'exportation de produits horticoles. Cet appui est fondé sur les principaux éléments suivants:

- Des incitations fiscales qui permettront à Contango de fonctionner en franchise d'impôt pendant les cinq ou six premières années;
- Le soutien d'ONG en faveur des activités de renforcement des capacités et de l'établissement de programmes pour les producteurs indépendants;
- L'accès à des prêts à faible taux d'intérêt et à des subventions de la part d'ONG et d'organisations telles que les institutions de l'Union européenne pour des producteurs indépendants potentiels.

En dépit de l'appui très important apporté aux entreprises étrangères en Zambie, la bureaucratie et l'inexpérience des instances subalternes de l'État pèsent toujours lourdement sur la mise en place et le fonctionnement d'une affaire d'exportation. Bien qu'il reste, à cet égard, un motif de graves préoccupations pour Contango, la vitesse à laquelle tout cela s'améliore, comme le montrent les entreprises existantes, laisse penser que ces problèmes perdront de leur importance à moyen terme. Contango a déjà commencé à nouer d'étroites relations avec les hauts fonctionnaires de l'État.

Tirer parti des financements extérieurs pour développer les exportations africaines non traditionnelles:

La CNUCED est en première ligne dans les efforts déployés pour rationaliser et promouvoir de nouvelles techniques et de nouveaux mécanismes de financement qui ouvrent de nouveaux horizons pour le financement des acteurs du secteur des produits de base.

Les activités de la CNUCED en faveur du secteur public comme du secteur privé sont les suivantes:

- Mise en place de perspectives relatives aux grandes tendances du financement et repérage de leurs implications pour le développement des secteurs concernant les produits de base et des institutions concernées;
- Conseils relatifs à la structuration des mécanismes de financement pour des produits et des marchés spécifiques;
- Renforcement des institutions et des capacités pour mettre en œuvre de nouveaux programmes de financement des produits de base et de gestion des risques relatifs à ces produits;
- Conseils aux gouvernements sur les meilleurs systèmes juridiques et de réglementation concernant le financement des produits de base;
- Élaboration de programmes de formation adaptés pour les banques et autres;
- Organisation d'importants ateliers de sensibilisation et en vue de la mise en place de réseaux, ainsi que de conférences de haut niveau sur la gestion financière et la gestion des risques.

Pour obtenir d'autres informations, prière de contacter:

Frida Youssef
Économiste, Financement des produits de base et gestion des risques,
Section des produits de base, CNUCED
8-14 Avenue de la Paix, Palais des Nations
1211 Genève 10, Suisse
Tel.: +41 22 917 5022/76286
Email: frida.youssef@unctad.org