



USAID | **HAITI**
DU PEUPLE AMERICAIN

Développement d'une Stratégie PME



Thèmes

- Introduction
- Part I. Principes Clés pour un Programme Réussi de Prêt PME
- Part II. Préliminaire à l'élaboration d'une stratégie PME
- Part III. Développement d'une Stratégie et des Produits Financiers PME



Introduction

- PME?
- Pourquoi maintenant?





Pourquoi des PME? Pourquoi Maintenant?

- Globalement -
 - Les PME contribuent en grande partie à la croissance économique et à la création d'emploi.
 - Le manque de financement est une contrainte principale au développement des PME
 - Les prêts aux PME financés par le gouvernement ne se sont pas révélés efficaces
 - L'expérience internationale demande plutôt une approche commerciale



Pourquoi les PME? Pourquoi maintenant?

- Dans les marchés émergents
 - Emploi
 - Augmentation de revenus
 - Augmentation des exportations/diminution des importations
 - Augmentation de la compétitivité
 - Augmentation de l'assiette fiscale
 - Diminution de la pauvreté
 - Diminution des inégalités sociale



Pourquoi les PME? Pourquoi maintenant?

- Les avantages pour les banques
 - # de PME
 - Diversification des sources de revenus
 - Diversification du risque de crédit
 - Opportunité de vendre une série de produits
 - Bon pour la croissance économique de communauté/pays



Pourquoi les PME? Pourquoi Maintenant?

- En Haiti:
 - Micro + PME fournissent 80% du travail total dans le pays
 - En Haiti, l'effondrement de l'économie pendant les vingt dernières années et la baisse du PIB ont été exacerbés par le manque d'accès au financement des PME
 - Dans le passé, le secteur bancaire ne voulait pas appuyer les PME, les considérant trop risqués.
 - Le marché relativement restreint des entreprises est saturé et les banques haitiennes cherchent de nouveaux marchés
 - Les niveaux de liquidité sont élevés
 - Les institutions financières locales sont de plus en plus intéressées à diminuer/augmenter leurs activités.



PME et Accès au Crédit

- Sans un financement approprié, les PME ne peuvent pas
 - Se développer
 - Etre compétitifs
 - Augmenter les revenus
 - Créer des emplois
 - Exporter



Part I. Principes Clés pour un Programme Réussi de Prêt aux PME





Une Stratégie PME: Partie d'un "Plus Grand Panorama"





Rôle des Principes Clés dans le Développement d'une Bonne Stratégie PME

- Stratégie doit tenir compte des principes clés pour une bonne opération de prêt aux PME:



Prêt aux PME profitable, durable basé sur

- Grand volume de prêts;
- Diminution de frais de transaction;
- Portefeuille sain.



Principes Clés: Mettre en place la bonne procédure

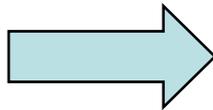
- Besoin d'un processus du crédit efficient et solide
- “Mapping and Streamlining”
 - Etablissement d'un plan de procédures et d'une chaîne de transmission du dossier
- But:
 - Diminution du coût/temps pour les PME demandant des prêts rendra le produit compétitif = plus grand volume
 - Diminution du temps pour traiter les demandes = diminution des coûts





Comment?

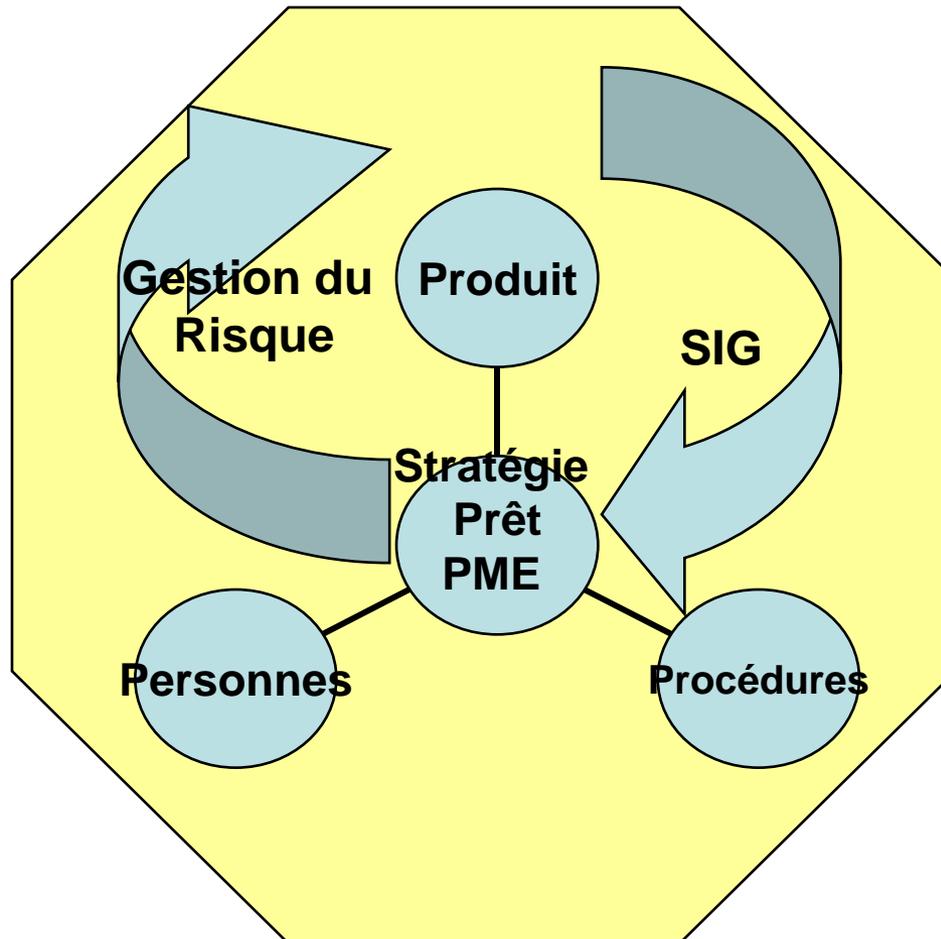
- Faciliter l'emprunteur
- Suivre la chaîne de transmission du dossier pour les procédures de revue du crédit par la banque
- Améliorer la qualité d'analyse du crédit
- Optimiser l'utilisation de la technologie



- Simplification
- Elimination
- Formation /méthodologie
- “Credit scoring”; autre*

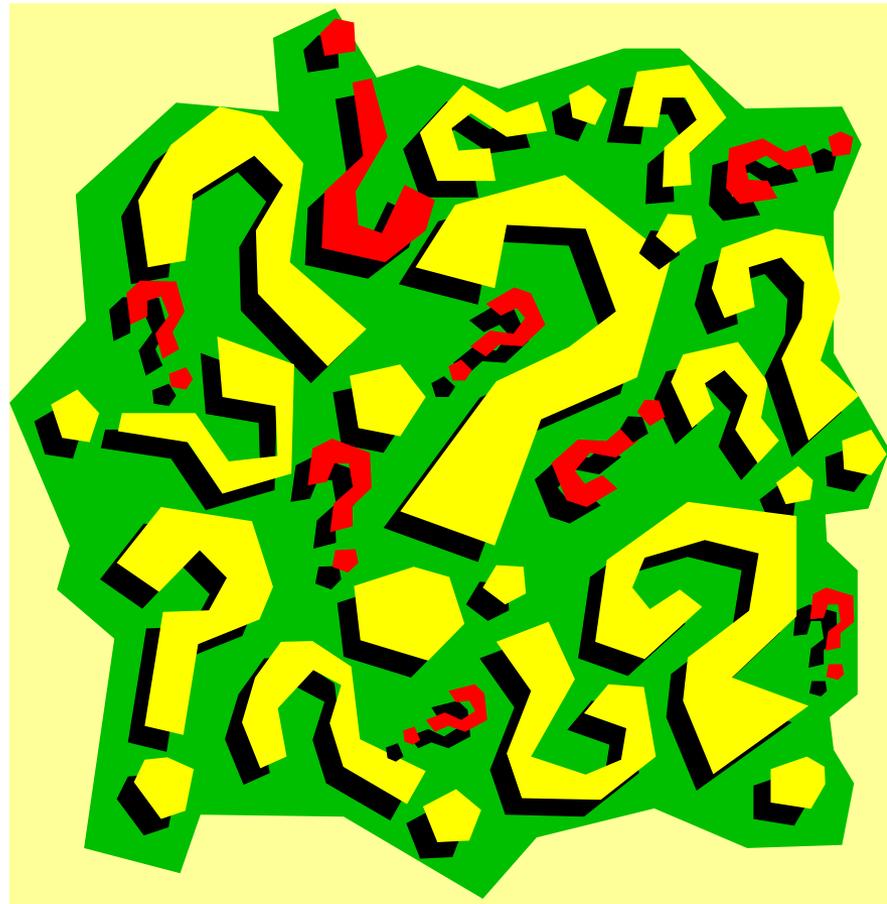


Prêt PME: Cinq Facteurs Clés





Part II. Preliminaire a l'elaboration d'une Stratégie PME





Preliminaire a l'elaboration d'une Stratégie PME

- Définition des PME
- Facteurs positifs du marché PME
- Contraintes du marché PME
- Que veulent les PME?
- Prêt aux PME: Résoudre le Puzzle



Classification des PME

- Définition/classification des PME
 - Par nombre d'employés
 - Par ventes ou actifs
 - Par degré de formalisation/ structure légale
 - Par taille du prêt
 - Type d'entreprises:
 - Industrie
 - Autres définitions
- Approche de la classification



Définition des PME

Définition	Banque Tanzanie	UE	Afrique du Sud	Chine (Niveaux Définis par Industrie)
# d'Employés		10-249	10-250	100-600
Taille des Ventes/ Taille du prêt	\$24,000- \$400,000	\$2.7mm- \$68.3mm	\$3000- \$700,000	\$1.4 - \$4.2mm



Exercice de Groupe: Arriver à une Définition

- Qui définissez-vous comme PME ?

- Quelle/s définition/s conviendra à Haiti?





Avantages à Prêter aux PME

- Moins d'élasticité de prix que les grandes entreprises
- Augmentation de la compétitivité dans d'autres marchés et retours réduits dans ces marchés
- Plus longues et plus étroites relations d'affaires
- Prêts futurs moins risqués
- Prêt conduit à l'utilisation d'autres services
 - Augmentation des dépôts
 - Entrée de frais
 - Comptes bancaires et services personnels
 - Cartes de crédit
 - Crédit-bail
 - Gestion de trésorerie
- Diverses relations avec banque
 - Plus d'informations sur le client
 - Diminution des risques
 - Etalage des coûts pour l'obtention d'informations



Contraintes à Prêter aux PME

- Coût d'analyse de prêts aux PME est le même que pour les plus grands prêts; par conséquent frais de transaction plus élevés
- Moins d'informations disponibles
- Taux d'échec pourrait être plus élevé
- Prix plus élevé est contreproductif



Contraintes à Prêter aux PME

- “Accès au Crédit” PME dans les Marchés Emergents
 - Plan d’Affaires/stratégie
 - Comptabilité, finance et gestion d’entreprise
 - Expériences avec Crédit, discipline
 - Type de garantie et montant
 - Fonds propres
 - Fonds de roulement/liquidité



Group Exercise: SME Lending Strategy

- Identify additional constraints to SME lending in Haiti
- Recommend solutions!





Que veulent les PME?

- Une relation – besoin et désir
 - Attention personnelle
 - Officier de crédit connaissant leurs entreprises
 - Proximité avec le client
- Disponibilité de crédit fiable et constante
- Procédures simplifiées
 - Formulaire de demande simples et accessibles aux PME
 - Formulaire reflétant des informations financières correctes
 - Réduire au maximum la documentation



Que veulent les PME? (cont.)

- Décisions locales rapides
 - Proximité avec le client encore!
- Les mêmes mesures ne s'appliquent pas à tout le monde
 - Produits adaptés à leurs besoins
- Conditions d'établissement de prix et de garantie

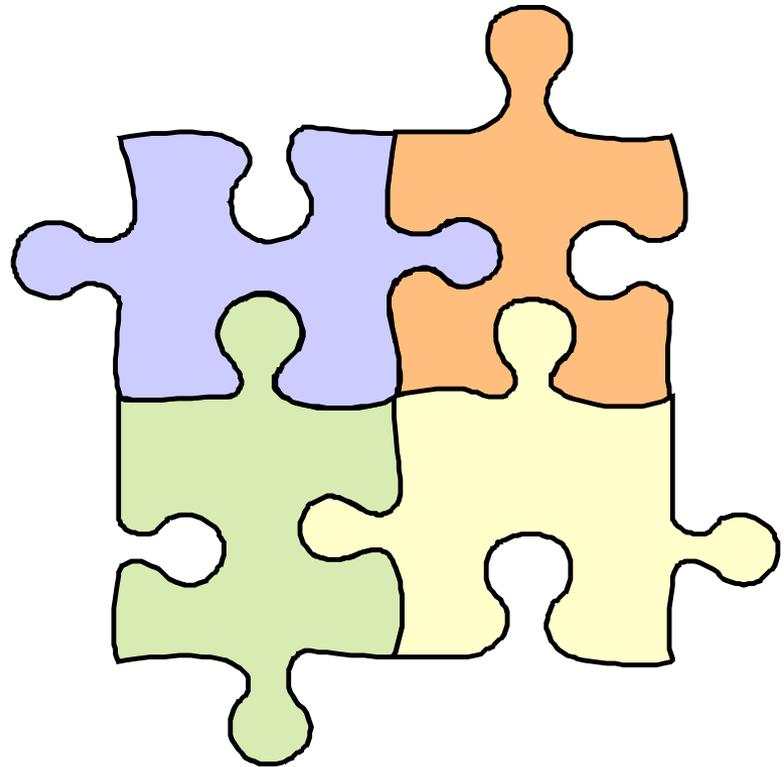


Résoudre le Puzzle

- Banques doivent fournir un service personnalisé

MAIS

- Banques doivent réduire les frais de transaction





Prêt aux PME

Deux approches

- Approche Quantité
 - Le coût pour bâtir une relation bancaire avec une PME peut excéder sa valeur initiale à la banque
 - Utilisation des “credit scoring” pour r les PME
 - Offre standardisée de dépôt/frais de produits pour améliorer la rentabilité générale du client
- Approche Relation
 - Renforcer la relation bancaire
 - Traiter la PME comme une grande entreprise



Prêt aux PME Meillure Pratique: Une Approche Combinée

Troisième option: Combiner quantité et qualité

- Garder une approche personnalisée tout en réduisant au maximum les frais de transaction
- Demander à la succursale d'entretenir la relation d'affaires avec la PME
- Utiliser le “credit scoring” afin de réduire les frais de transaction*



Prêt aux PME: Meilleures Pratiques

- Systèmes de “credit scoring” afin de réduire les frais des transactions
- Credit Scoring:
 - Etablir un système statistique en utilisant des mesures quantitatives – allocation de points au crédit qui évaluent la performance de futurs prêts



Développement de “Credit Scoring”

Credit Screening	“Credit Scoring”	Décision Auto.
Credit Screening	Credit Scoring	Décision Automatique
Un test initial pour s’assurer que le demandeur satisfait les exigences de base pour obtenir le crédit	Une technique statistique combinant plusieurs caractéristiques pour arriver à un score qui définit le niveau de solvabilité de l’emprunteur	Une décision automatique basée sur les points donnés au crédit.



Prêt aux PME: Scoring Modèles

- Pays plus petits, moins développés commencent à utiliser les approches de points pour standardiser les procédures de décision de prêt aux PME.
- Modèles de système de points adaptés à leurs marchés individuels:
 - Banco Solidario
 - Barclays Bank of Kenya



Prêt aux PME: Meillures Pratiques

- Lignes Directrices
- Rentabilité découle de la vente de multiples services
- Capitaliser sur la connaissance de la succursale locale
- Services vendus à travers la succursale mais experts disponibles pour produits complexes comme prêts excédant un certain montant valeur



Prêt aux PME: Meilleures Pratiques

Quelle est la place du Prêt aux PME dans la structure de la banque?

Tendances:

- Préférence pour le Service de Dépôts
- Relation entre les Directeurs dans les Succursales, centralisé le service d'appui au Prêt PME
- Séparation entre Demande et Approbation de Crédit



USAID | **HAITI**
DU PEUPLE AMERICAIN

PRESENTATION SOFIHDES



Part III. Développement d'une Stratégie de Prêt et de produits financiers PME





Développement d'une Stratégie de Prêt et de Produits Financiers PME

1. **Comprendre la stratégie générale et la mission de la banque – Ou est la place des PME?**
2. Identifier les marchés cibles
3. Identifier les contraintes et les opportunités
4. Développer des produits et services
5. Dresser un plan de procédures
6. Se concentrer sur la rentabilité
7. Identifier et mitiger les risques d'implémentation
8. Gérer la croissance



Quelle est la place des PME? - 1

- Plusieurs banques considèrent le financement de PME comme étant une version réduite des services bancaires aux entreprises.
 - Aucun service spécial pour le PME
 - Utiliser les cadres existants (entreprises) pour gérer les relations avec le PME
 - Cibler les clients formels, typiquement ceux ayant de plus petits revenus que ceux des grandes entreprises



Quelle es la place des PME? - 2

- Certaines banques considèrent que les services aux PME sont une branche spécialisée de la banque.
 - Pourvoir aux besoins spécifiques des PME
 - Reconnaissance de la nécessité pour une plus grande flexibilité
 - Reconnaissance de la nécessité pour les relations interpersonnelles
 - Cette approche doit tenir compte de tous les paramètres identifiés précédemment
 - Cependant, cela pourrait entraîner des coûts plus élevés et un besoin de plus grandes quantités pour atteindre le seuil de rentabilité.



Quelle est la place des PME? - 3

- D'autres banques pensent que les services bancaires aux PME devrait être une extension de la clientèle disposant de moyens plus élevés.
 - Propriétaires d'entreprises sont déjà les clients particuliers de la banque.
 - En tant que clients satisfaits, ils utiliseront les services bancaires aux PME
 - Approche typique de banques orientés vers les particuliers



Quelle est votre Stratégie PME?

- Meilleure approche dépend du profil du client actuel et des initiatives de stratégie appuyant l'initiative PME.
 - Est ce que votre banque est specialisee dans la financement des entreprises ou dans celui des particuliers? Dans les deux cas, la décison peut être plus facile.
 - La majorité des grandes banques est présente sur les deux marchés



Quelle est votre Stratégie PME?

- **Priorité de l'allocation basée sur le nombre de clients de la banque pour définir sa stratégie/structure PME.**
 - Ex. Banque ayant beaucoup de déposants peut cibler les clients actuels possédant une PME ou d'autres clients ayant ce potentiel.
- **Type de produit ciblé influence la stratégie/structure PME**
 - Ex. Une banque ayant l'objectif d'augmenter le volume de ses revenus provenant des services payant, en dehors du crédit, va sélectionner les PME qui utilisent beaucoup ce genre de services.



Exercice de Groupe: Idée Générale du Marché

- Comment définissez-vous votre marché actuel?
- Quelle est la place de votre banque et de votre service dans le marché?
- Où serait la place d'une PME dans votre institution?





Developpement d'une Stratégie de Prêt et de Produits Financiers PME

1. Comprendre la stratégie générale et la mission de la banque
2. **Identifier les marchés cibles**
3. Identifier les contraintes et les opportunités
4. Développer des produits et services
5. Dresser un plan de procédures
6. Se concentrer sur la rentabilité
7. Identifier et mitiger les risques d'implémentation
8. Gérer la croissance



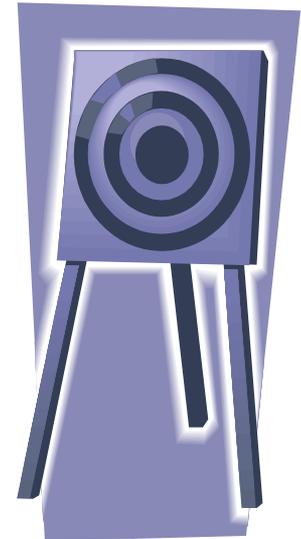
Identifier les marchés cibles: Utiliser une approche compétitive

POURQUOI?

- Pour atteindre le volume nécessaire:
 - Besoin de produit et de marketing très compétitif
- Pour atteindre le seuil de rentabilité:
 - Besoin d'établir des prix et caractéristiques de produits afin de les rendre rentables en terme de volumes projetés

COMMENT?

- Marketing
- Développement du Produit
- Ventes





Identifier les marchés cibles

- Bien comprendre le marché pour prêt aux PME
 - Comprendre la position de la banque et des compétiteurs dans le marché des PME
 - Comprendre ce que veulent les emprunteurs cibles à travers une étude de marché



Identifier les marchés cibles

Etude de marché et analyse du secteur:

- Classification de la clientèle
- Etude de marché
- Produits vs. services
- Besoins actuels, futurs et inconnus
- Combien de données du gouvernement vous faut-il?
Combien sont disponibles?
- Cycle de Vie de l'Entreprise
- Ne vous enfoncez pas – continuez



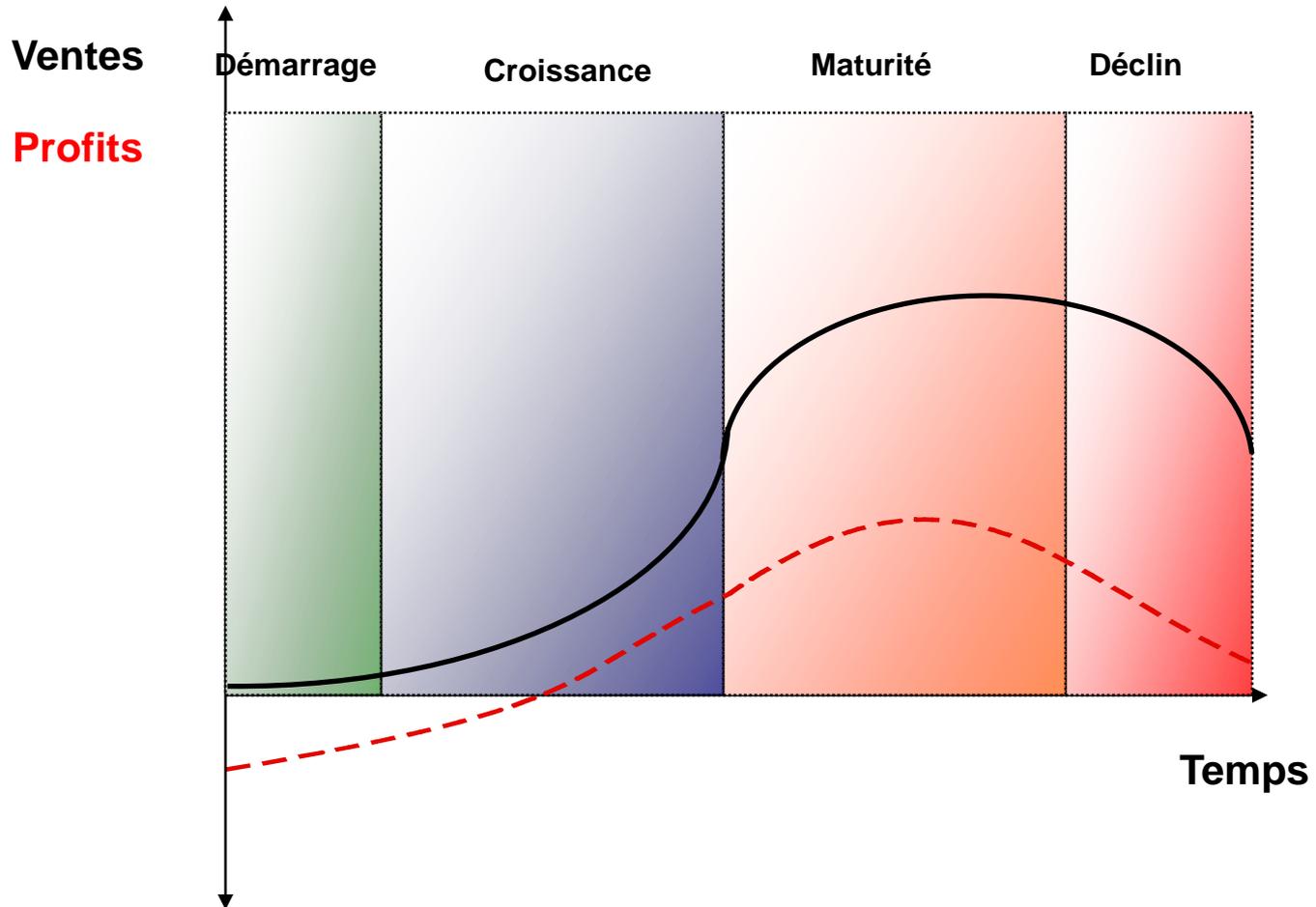
Identifier les marchés cibles

Comprendre le profil du client

- Comment classifiez-vous le profil du client?
 - Secteur
 - Niveau de service
 - Taille
 - Maturité
 - Cycle de vie
 - Informel vs. formel



Cycle de Vie de l'Entreprise





Identifier les marchés cibles

- Comprendre les éléments financiers de d'un nouveau produit
 - Etablissement de prix
 - Coût (direct et indirect)
 - Analyse du seuil de rentabilité



Développement d'une Stratégie de Prêt et de Produits Financiers PME

1. Comprendre la stratégie générale et la mission de la banque
2. Identifier les marchés cibles
3. **Identifier les contraintes et les opportunités**
4. Développer des produits et services
5. Dresser un plan de procédures
6. Se concentrer sur la rentabilité
7. Identifier et mitiger les risques d'implémentation
8. Gérer la croissance



Contraintes et Opportunités

- Réévaluer le/s marché/s cible/s identifié/s
- Identifier les contraintes/opportunités
- Penser à d'autres moyens de réduire ou d'éliminer les contraintes



Développement d'une Stratégie de Prêt et de Produits Financiers PME

1. Comprendre la stratégie générale et la mission de la banque
2. Identifier les marchés cibles
3. Identifier les contraintes et les opportunités
4. **Développer des produits et services**
5. Dresser un plan de procédures
6. Se concentrer sur la rentabilité
7. Identifier et mitiger les risques d'implémentation
8. Gérer la croissance

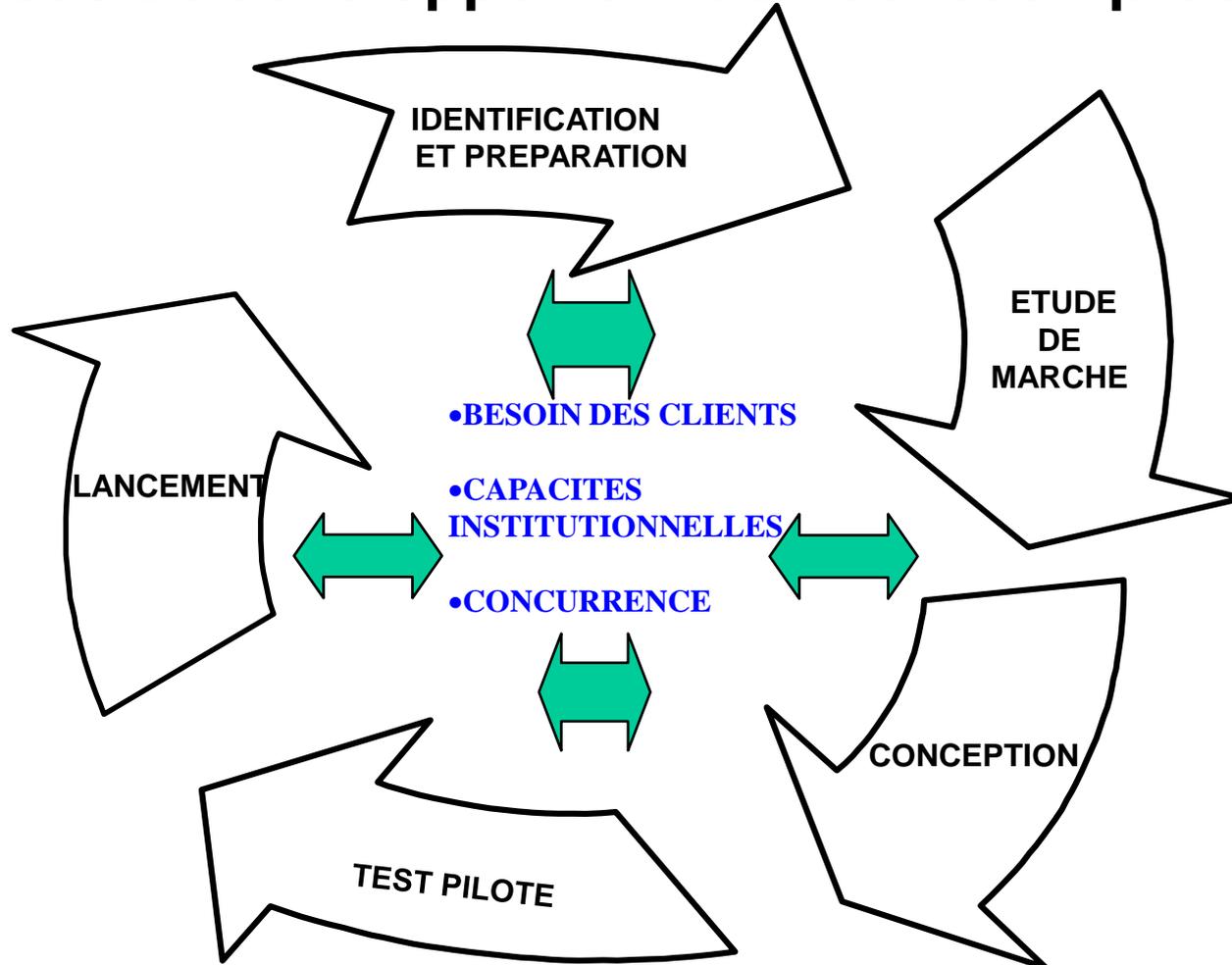


Développer des produits et services

- Créer des produits compétitifs
 - Concevoir le produit avec des caractéristiques attrayants aux emprunteurs mais qui génèrent aussi des revenus
 - Appuyer ces produits avec des systèmes solides et des procédures correctes qui garantissent que la banque peut effectivement réaliser ses objectifs et tenir ses promesses:
 - temps d'analyse de dossier
 - % de prêt non-accepté



Processus de développement de nouveaux produits





Développement de nouveaux produits : Besoins Institutionnels

Etape	Besoins Institutionnels	
	Interne	Externe
Identification et préparation		
Etudes de marché		
Conception		
Test Pilote		
Lancement		



Créer un Ensemble

- Planifier à l'avance d'autres services et produits pouvant être ciblés et commercialisés
- Planifier à l'avance les liens entre différents produits afin d'offrir un ensemble aux clients
- “Cross selling”: facteur primordial pour vente de produits
 - Personnel familier avec d'autres produits
 - Motivations pour vendre d'autres produits
- Est ce que vous calculez le “cross selling ratio” dans votre banque?
- Est ce votre banque a la possibilite d'inventorier les differents produits offerts a un client et les revenus relatifs aux produits



Développement d'une Stratégie de Prêt et de Produits Financiers PME

1. Comprendre la stratégie générale et la mission de la banque
2. Identifier les marchés cibles
3. Identifier les contraintes et les opportunités
4. Développer des produits et services
- 5. Dresser un plan de procédures**
6. Se concentrer sur la rentabilité
7. Identifier et mitiger les risques d'implémentation
8. Gérer la croissance



Cheminement du processus

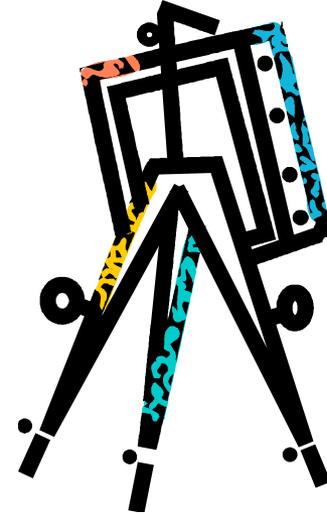
- Cheminement:
 - Suivre toutes les étapes
 - Inclure tous les éléments de risque
 - Identifier les écarts et les goulots d'étranglement
 - Chercher les aspects importants pour amélioration
 - Comparer avec la concurrence
 - Analyser en profondeur la gestion
 - Analyser # d'intervenants dans le processus
 - REDUIRE!





Exercice: Cheminement de processus: Approbation de Crédit

- Former 3 groupes
- Sélectionner la procédure d'une banque.
- Désigner un rapporteur
- Faire le plan de toutes les étapes dans un procédure d'approbation du crédit
- Analyser # de intervenants
- Ne pas rater une étape!
- Présenter à la classe





Cheminement de processus

- **Revue Institutionnelle et départementale des structures organisationnelles**
 - Centralisé vs. décentralisé
 - Structure d'Approbation – Comités?
 - Qui est responsable de la croissance?
 - Qui est responsable du contrôle?
 - Chacun devrait faciliter les ventes
 - Approche d'équipe vs. individuelle
 - Quelle devrait être la place de la PME?



Cheminement de processus

- Se concentrer sur le besoin de satisfaire le secteur PME plutôt que sur la prise de décision d'un prêt
 - Décision devrait se rapprocher du client
 - Décisions rapides
 - Contrôle des risques – Identification des principaux risques?
 - Risque de Portefeuille vs. Risque de l'emprunteur
 - Diversification
 - Comparaison avec ce que veulent les PME



Développement d'une Stratégie de Prêt et de Produits Financiers PME

1. Comprendre la stratégie générale et la mission de la banque
2. Identifier les marchés cibles
3. Identifier les contraintes et les opportunités
4. Développer des produits et services
5. Dresser un plan de procédures
- 6. Se concentrer sur la rentabilité**
7. Identifier et mitiger les risques d'implémentation
8. Gérer la croissance



Se concentrer sur la rentabilité

- Etablissement de Prix vs. Rentabilité
 - Augmenter les recettes et réduire les dépenses
 - Etablissement des Prix
 - Axé sur le marché
 - Prix pour couvrir les coûts directs et indirects
 - “Opportunity costs”/ cout d’opportunité



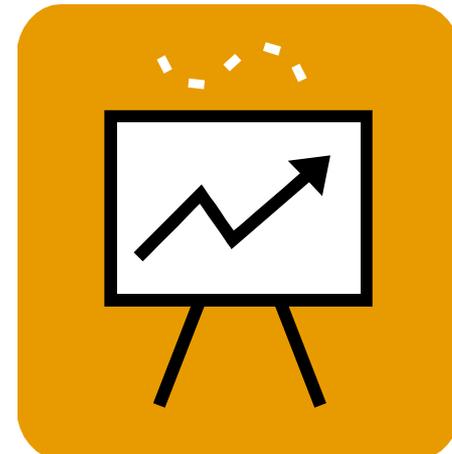
Se Concentrer sur la Rentabilité

- Leçons courantes apprises:
 - Se rappeler qu’il s’agit d’un produit et non d’un “projet”
 - Le produit devait contribuer au rentabilité de la banque dans un delai raisonnable



Exercice de Groupe: Identifier les Options d'Optimisation des Revenus et Réduction des Dépenses

- Comment réduire les dépenses?
- Comment optimiser le revenue?





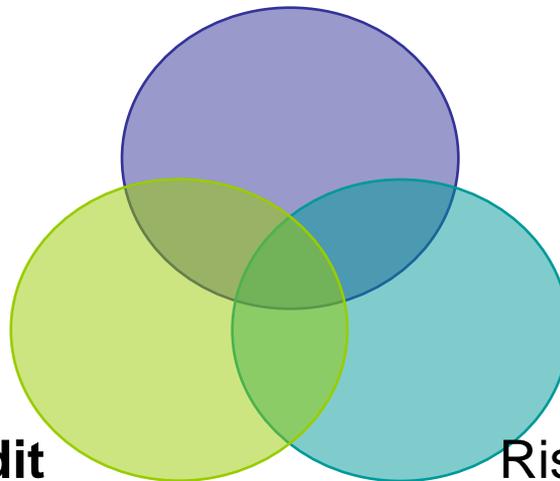
Développement d'une Stratégie de Prêt et de Produits Financiers PME

1. Comprendre la stratégie générale et la mission de la banque
2. Identifier les marchés cibles
3. Identifier les contraintes et les opportunités
4. Développer des produits et services
5. Dresser un plan de procédures
6. Se concentrer sur la rentabilité
7. **Identifier et mitiger les risques d'implémentation**
8. Gérer la croissance



Identifier et mitiger les risques d'implémentation

Risque du marché



Risque de crédit

Risque Operationnel



Identifier et Mitiger les Risques

- Les trois classiques pour les banques:
 - Marché
 - Liquidity
 - Interest rates
 - Taux de change
 - Crédit
 - Non-remboursement
 - Operationnel
 - Processus internes
 - Systems
 - Erreurs humaines
 - Fraude
 - Externe



Identifier et Mitiger les Risques: La totalité des risques de l'institution

- Evaluation a 360 degrés
- Identifier, analyser et hiérarchiser les risques
- Concevoir des politiques et des procédures pour atténuer les risques
- Mettre en œuvre et attribuer les responsabilités
- Efficacité des tests et évaluations des résultats
- Revoir les politiques et procédures et les concepts de produits



Développement d'une Stratégie de Prêt et de Produits Financiers PME

1. Comprendre la stratégie générale et la mission de la banque
2. Identifier les marchés cibles
3. Identifier les contraintes et les opportunités
4. Développer des produits et services
5. Dresser un plan de procédures
6. Se concentrer sur la rentabilité
7. Identifier et mitiger les risques d'implémentation
8. **Gérer la croissance**



Gérer la Croissance

- Structure organisationnelle
- Pression sur les Ventes et les Dépenses
- Gestion de “cash”
- Se rappeler: Il s’agit de rentabilité
- Difficultés pendant la croissance



Exercice sur la Stratégie PME

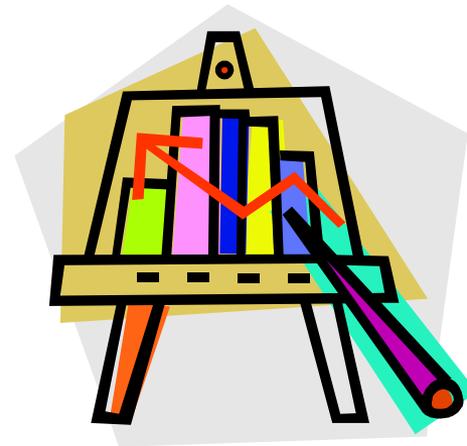
SE RAPPELER DE CETTE LISTE?

- Comprendre la stratégie générale et la mission de la banque
- Identifier les marchés cibles
- Identifier les contraintes et les opportunités
- Développer des produits et services
- Dresser un plan de procédures
- Se concentrer sur la rentabilité
- Identifier et mitiger les risques d'implémentation
- Gérer la croissance



Exercice: Développement d'une Stratégie de Prêt et de Produits Financiers PME

- Divisez-vous par groupes
- Prenez un numéro dans le chapeau (les banquiers sont habitués à le faire!)
- Par rapport à ce qui vous est assigné, identifiez les opportunités et les défis auxquels vous pourriez faire face durant la mise en place de ces étapes.
- Faites ensuite un exposé





Conclusions

- Sans un financement approprié, les PME ne peuvent pas
 - Se développer
 - Etre compétitifs
 - Augmenter les revenus
 - Créer des emplois
 - Exporter
- Stratégie doit tenir compte des principes clés pour une bonne opération de prêt aux PME
- Si vous arriver a bien comprendre le marché PME. vous allez trouver votre stratégié!



Mongolie
Lancement Contrôlé
avec un Seul Produit
de Prêt pour
les Commerçants

“Choisissez
un produit
pilote
simple et
sans
risque.”

“Classifions en 3 tailles
de prêt avec
Différentes procédures
d’Approbation selon la
taille”

Tanzanie
“Downscale” pour
Capter le marché
Entre FMI
et Entreprise,
Vente d’autres produits
/services bancaires

“Le banquier doit être
prêt à jouer le rôle de
conseiller de gestion,
conseiller familial, et
consultant d’affaires”

Philippines
Toute l’organisation
Centrée sur les PME



USAID | **HAITI**
DU PEUPLE AMERICAIN

September 2007

This presentation was produced for review by the United States Agency for International Development by DAI under contract number GEG-I-04-02-00011-00 for the USAID/Haiti MSME Project. It is based on DAI proprietary material.

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.