

Groupe de travail pour l'élaboration, le  
déploiement et l'évaluation des mécanismes  
publics de garantie de crédit dédiés aux  
petites et moyennes entreprises

# PRINCIPES

applicables aux mécanismes publics de  
garantie de crédit dédiés aux PME



Renforcement Des Secteurs Financiers



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

## Copyright

© 2014 Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale

Adresse postale : MSN I9-900 1818 H St. NW, Washington, DC 20433, États-Unis d'Amérique

Téléphone : (+1) 202-458-4070

Site web : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Certains droits réservés.

Cet ouvrage a été réalisé par les services de la Banque mondiale avec la contribution de FIRST Initiative. Les observations, interprétations et opinions qui sont exprimées dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement les vues des bailleurs de fonds de FIRST Initiative, de la Banque mondiale, de son Conseil des Administrateurs ou des pays que ceux-ci représentent. La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude des données présentées dans cette publication. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent ouvrage n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement qu'elle reconnaît ou accepte ces frontières. Aucune des dispositions précédentes ne constitue une limite ou une renonciation à l'un quelconque des privilèges et immunités de la Banque mondiale, et ne peut être interprétée comme telle. Tous lesdits privilèges et immunités de la Banque mondiale sont expressément réservés.

Droits et licences



L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution 3.0 IGO license (CC BY 3.0 IGO) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo>.

Conformément aux termes de la licence Creative Commons Attribution (paternité), il est possible de copier, distribuer, transmettre et adapter le contenu de l'ouvrage, notamment à des fins commerciales, sous réserve du respect des conditions suivantes :

**Attribution** — L'ouvrage doit être cité ainsi qu'il suit : Banque mondiale. 2015. Principes applicables aux mécanismes publics de garantie de crédit dédiés aux PME. Washington, DC : Banque mondiale.

**Traductions** — Si une traduction de cet ouvrage est produite, veuillez ajouter à la mention de la paternité de l'ouvrage, le déni de responsabilité suivant : La présente traduction n'a pas été réalisée par la Banque mondiale et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle des services de l'institution. La Banque mondiale ne saurait être tenue responsable du contenu de cette traduction ni des erreurs qu'elle pourrait contenir.

**Adaptations** — Si une adaptation de cet ouvrage est produite, veuillez ajouter à la mention de la paternité de l'ouvrage, le déni de responsabilité suivant : Cette publication est une adaptation d'un ouvrage original de la Banque mondiale. La responsabilité des avis et opinions exprimés dans cette adaptation incombe exclusivement à l'auteur ou aux auteurs de l'adaptation et lesdits avis et opinions n'ont pas reçu l'approbation de la Banque mondiale.

Pour tous renseignements sur les droits et licences s'adresser à FIRST Initiative, Groupe de la Banque mondiale, MSN : I9-904, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, États-Unis d'Amérique ; courriel : [first@worldbank.org](mailto:first@worldbank.org)

Photos de couverture : Simone D. McCourtie/ Banque mondiale

Maquette de couverture : Studio Grafik

## Table des matières

Avant-propos	3
Composition du groupe de travail	5
 <b>PREMIÈRE PARTIE : Principes applicables à l'élaboration, au déploiement et à l'évaluation des mécanismes publics de garantie de crédit dédiés aux PME</b>	
6	
I. Buts et objectifs	6
II. Les principes	11
III. Analyse des principes	13
<i>Réforme juridique et réglementaire</i>	13
<i>Gouvernance d'entreprise et gestion des risques</i>	16
<i>Cadre opérationnel</i>	20
<i>Suivi et évaluation</i>	25
 <b>DEUXIÈME PARTIE : Méthodologie d'évaluation de l'application des principes</b>	
I. Introduction	28
II. Examen des conditions préalables	29
III. Critères d'évaluation de l'application des principes	32
<i>Réforme juridique et réglementaire</i>	32
<i>Gouvernance d'entreprise et gestion des risques</i>	37
<i>Cadre opérationnel</i>	42
<i>Suivi et évaluation</i>	48
 <b>Annexe : modèle d'évaluation de l'application des principes</b>	
Annexe : modèle d'évaluation de l'application des principes	51
Références et lectures complémentaires	54

## Avant-propos

L'une des priorités du programme de réforme mondiale, l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) au financement, est désormais un thème d'intérêt majeur pour les décideurs politiques, régulateurs, chercheurs, acteurs du marché et autres parties prenantes. Pour le Groupe de la Banque mondiale, il est essentiel de faciliter l'accès des PME au financement, cela pouvant fortement contribuer à donner corps à son double objectif de mettre fin à l'extrême pauvreté et de promouvoir une prospérité partagée. La corrélation entre l'accès des PME au financement et l'innovation, la création d'emplois et la croissance économique est unanimement reconnue.

La récente crise financière internationale a entamé la confiance des différents acteurs, pour qui les solutions du marché ne constituent plus le principal moyen d'accès au financement pour les PME. Cette évolution a conduit à réexaminer les initiatives publiques ayant pour vocation de protéger ou de rétablir le flux du crédit. Un examen mené par le Groupe de la Banque mondiale pour le compte du G20 en 2010<sup>1</sup> a clairement mis en valeur la place de plus en plus importante occupée par les mécanismes de garantie du crédit (*credit guarantee schemes* – CGS). Les CGS sont aujourd'hui une forme courante d'intervention de l'État sur les marchés du crédit aux PME, sur les marchés émergents et dans les économies en développement en particulier (mais non exclusivement).

Les CGS ont la capacité de contribuer au développement du financement des PME. Ils peuvent également générer des externalités positives en encourageant les banques et les institutions financières non bancaires à entrer sur le marché des PME, améliorant ainsi les technologies du crédit et les systèmes de gestion des risques des institutions. Cela dit, le recours à des CGS non formulés et déployés de manière adéquate risque de n'ajouter qu'une valeur limitée et de se révéler coûteux. Même si des efforts ont été faits ces dernières années pour identifier de bonnes pratiques applicables aux CGS, la communauté internationale ne dispose toujours pas d'un ensemble commun de normes ou de principes capables d'aider les États à instaurer, exploiter et évaluer les CGS dédiés aux PME.

Dans le but de combler ce déficit de connaissances, le Groupe de la Banque mondiale et l'Initiative FIRST (*Financial Sector Reform and Strengthening*), en coordination avec le Forum du financement des PME, ont établi en janvier 2015 un groupe de travail chargé d'identifier et de rédiger des principes pour encadrer l'élaboration, le déploiement et l'évaluation de CGS destinés à améliorer l'accès des PME au financement. Ce groupe de travail réunit des délégués du Fonds monétaire arabe, de l'Asian Credit Supplementation Institution Confederation, de l'Association des institutions africaines de financement du développement, de l'Association européenne du cautionnement mutuel, de l'Ibero-American Guarantee Network et de l'Institut de la finance internationale.

---

<sup>1</sup> Groupe de la Banque mondiale, 2010.

Le groupe de travail a mis au point des principes applicables aux CGS par consensus et suite à de larges consultations qui se sont appuyées sur les publications relatives aux bonnes pratiques applicables aux CGS (y compris les résultats des enquêtes mondiales et régionales menées par le Groupe de la Banque mondiale) et aux pratiques saines appliquées avec succès dans le cadre de plusieurs CGS partout dans le monde. Les efforts du groupe de travail ont également bénéficié d'une vaste consultation publique menée en juillet et août 2015 auprès de plusieurs parties prenantes, dont les CGS, les banques centrales et les organisations internationales, telles que la Banque africaine de développement, le Groupe de la Banque européenne d'investissement et l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Les principes du groupe de travail sont au cœur d'initiatives multiples visant à renforcer la stabilité et la capacité d'inclusion du système financier international. Nous espérons qu'ils se révéleront utiles à un large éventail de parties prenantes se fixant pour priorité d'ouvrir et de faciliter l'accès au financement pour les PME, y compris les États et les CGS, les institutions financières internationales, les organisations non gouvernementales, les groupes de réflexion, les universitaires, les acteurs du secteur privé, les donateurs et les autres partenaires du développement.



Jan Walliser  
Vice-président Croissance Équitable, Finance et Institutions  
Groupe de la Banque mondiale

## Composition du groupe de travail

### Secrétariat<sup>2</sup>

Président	Roberto Rocha, conseiller principal, Groupe de la Banque mondiale
Coprésident	Pietro Calice, spécialiste principal du secteur financier, Groupe de la Banque mondiale
	Moni Sengupta, spécialiste principal du secteur financier, Initiative FIRST
	Roya Vakil, spécialiste du secteur financier, Groupe de la Banque mondiale
	Roxana Caprosu, consultante, Groupe de la Banque mondiale

### Membres

Afrique	Zac Bentum, directeur exécutif, Association des institutions africaines de financement du développement, directeur général, Eximguaranty Company, Ghana
Asie et Océanie	Jong-goo Lee, délégué de l'Asian Credit Supplementation Institution Confederation, directeur Affaires internationales, Korea Credit Guarantee Fund
Europe	José Fernando Figueiredo, président d'honneur spécial de l'Association européenne du cautionnement mutuel, président-directeur général, Sociedade Portuguesa de Garantia Mútua, président délégué, Instituição Financeira de Desenvolvimento
International	Hung Tran, directeur général adjoint, Institut de la finance internationale. Jessica Stallings, économiste associée, Institut de la finance internationale. Jadranka Poljak, associée principale en politique, Institut de la finance internationale.
Amérique latine	Pablo Pombo, secrétaire général technique, Ibero-American Guarantee Network
Moyen-Orient et Afrique du Nord	Hafid Oubrik, spécialiste principal du secteur financier, Fonds monétaire arabe Mohamed Al-Jafari, directeur général, Jordan Loan Guarantee Corporation

<sup>2</sup> Le secrétariat remercie chaleureusement Rolf Behrndt, Simon Bell, Steen Byskov, Nancy Chen, Aurora Ferrari, Eva Gutierrez, Sebastian Molineus, Cédric Mousset, Consolate Rusagara, Ilias Skamnelos, Peer Stein et Wei Zhang (Groupe de la Banque mondiale), Jeffrey Anderson et Matthew Gamser (Forum sur le financement des PME), Aron Gereben, Debora Revoltella et Helmut Kraemer-Eis (Groupe de la Banque européenne d'investissement), Kris Boschmans, Lucia Cusmano, Miriam Koreen et Sebastian Schich (Organisation de coopération et de développement économiques) et Alan Doran, James Hammersley, Richard Pelly, Roland Siebeke et John Wasielewski (conseillers externes) pour leurs contributions et leurs conseils.

# PREMIÈRE PARTIE : Principes applicables à l'élaboration, au déploiement et à l'évaluation des mécanismes publics de garantie de crédit dédiés aux PME

## I. Buts et objectifs

Dans toutes les économies, le rôle moteur prépondérant que joue l'inclusion financière dans la croissance économique et la création d'emplois, pour les petites et moyennes entreprises (PME) en particulier, est unanimement reconnu. Les marchés du crédit aux PME sont malheureusement connus pour leurs défaillances et leurs imperfections. Qu'il s'agisse d'asymétries de l'information, d'insuffisance ou d'absence de systèmes de nantissement d'actifs reconnus, de coûts de transaction élevés pour de petits prêts ou de la perception d'un risque élevé, par exemple, toutes ces défaillances et imperfections concourent à une affectation sous-optimale du crédit. Dans les marchés émergents, par exemple, entre 55 et 68 % des PME du secteur formel, sont soit mal servies par les institutions financières, soit ne le sont pas du tout, avec un déficit de crédit estimé entre 0,9 et 1,1 milliard de milliards de dollars<sup>3</sup>. Pour résoudre ces défaillances et imperfections des marchés, nombre d'États interviennent sur les marchés du crédit aux PME par des moyens divers.

Les mécanismes de garantie du crédit (*credit guarantee schemes ou CGS*), dont la vocation est de faciliter l'accès des PME au crédit, sont une forme courante d'intervention de l'État. Moyennant généralement une commission, ce mécanisme atténue le risque crédit auquel les prêteurs s'exposent en cas de défaut de paiement en absorbant une partie de leurs pertes sur les prêts consentis aux PME. La popularité des CGS tient en partie au fait qu'ils conjuguent généralement un élément de subvention à des modalités d'octroi du crédit fondées sur le marché. À l'inverse de formes plus directes d'intervention telles que celles des banques d'État, ce type de mécanisme réduit les possibilités de distorsion sur les marchés du crédit.

Les CGS peuvent jouer un rôle encore plus important, en particulier dans les pays dont les institutions sont faibles : a) en améliorant les informations sur l'emprunt des PME, en coordination avec les registres du crédit, et b) en renforçant la capacité des prêteurs à préparer des dossiers de prêts et à gérer le risque (par exemple, en apportant un appui technique à la création de services chargés des PME). Il est également possible de recourir aux CGS pour apporter un financement contracyclique aux PME pendant les périodes de pression à la baisse du cycle économique, lorsque l'aversion pour le risque est amplifiée et susceptible de provoquer un resserrement du crédit.

---

<sup>3</sup> Voir IFC – Base de données Enterprise Finance Gap, Société financière internationale (IFC), Washington DC, <http://www.smefinanceforum.org/data-sites/ifc-enterprise-finance-gap> (consultée en octobre 2015).



Plus de la moitié des pays du monde disposent d'un CGS, et leur nombre ne cesse de croître. Les pouvoirs publics affichent un regain d'intérêt pour les CGS, dans le sillage de la crise financière mondiale et de l'importance grandissante que la communauté internationale accorde aux PME comme moteur de la croissance et de l'emploi. Moyen d'action potentiel non négligeable pour alléger les contraintes financières qui pèsent sur les PME, le CGS contribue au développement économique durable et à la création d'emplois.

À cet effet, il est essentiel d'élaborer et d'exploiter les CSG de manière adéquate, afin d'atteindre les objectifs de couverture, d'additionnalité et de viabilité financière qui leurs sont assignés. On désigne par « couverture » l'ampleur du CGS, mesurée par le nombre de garanties émises en faveur des PME éligibles et par le montant de l'encours de garanties. En principe, plus la couverture du CGS est vaste, plus fort est son effet sur le segment des PME. Cependant, l'effet du CGS sur l'offre de crédit au segment des PME est également variable selon que les garanties sont uniquement ou principalement accordées à des PME confrontées à des problèmes de crédit, que ce soit en termes d'accès ou de conditions défavorables, en matière de coût et d'échéance par exemple (additionnalité financière). Au bout du compte, on constate une amélioration de l'économie générale (additionnalité économique) en conséquence de l'élargissement de l'accès des PME au crédit et d'une plus grande disponibilité de fonds propres. Enfin, cibler des PME ayant très peu accès au crédit implique une prise de risque et des pertes financières. Le CGS public n'a pas vocation à faire des bénéfices et n'est soumis à aucune obligation d'en réaliser. Il doit cependant être financièrement viable sur le long terme ; autrement dit, être capable de limiter les pertes et de permettre de disposer d'une base de fonds propres adéquate au regard des engagements prévisibles, ainsi que d'un financement suffisant, d'une gestion du risque efficace et de règles opérationnelles saines.

Tel est le contexte dans lequel le Groupe de la Banque mondiale et l'Initiative FIRST ont réuni et apporté un soutien administratif au groupe de travail représentant des associations internationales de CGS et de prêteurs, en vue de formuler un ensemble de principes applicables à l'élaboration, au déploiement et à l'évaluation de CGS dédiés aux PME.

## Objectif

L'objectif visé à travers les principes est d'établir un ensemble généralement admis de bonnes pratiques, pouvant servir de référence mondiale pour l'élaboration, le déploiement et l'évaluation des CGS. Ils proposent des mécanismes de gouvernance et de gestion des risques appropriés et des règles de conduite opérationnelle applicables aux CGS, susceptibles d'en améliorer la couverture, l'additionnalité et la viabilité financière. Ils s'appuient sur les publications disponibles portant sur les bonnes pratiques en matière de CGS, parmi lesquelles les résultats de plusieurs enquêtes mondiales et régionales, et s'inspirent des bonnes pratiques suivies par des CGS existants, tels que déployés par plusieurs États. L'incorporation de ces pratiques dans un ensemble de principes internationalement admis devrait permettre d'améliorer la performance des CGS, d'étoffer les connaissances à leur propos, d'en renforcer la notoriété et d'accentuer leur rôle dans l'économie. Les principes devraient également guider les CGS, y compris ceux récemment mis en place, en vue de développer, analyser et renforcer leurs structures, activités et pratiques en matière de gestion du risque.



Une réponse constructive et collaborative des pays bénéficiaires, leur secteur financier en particulier, est essentielle à la bonne application des principes. Le groupe de travail est persuadé que les principes, pour peu qu'ils soient correctement appliqués, aideront le secteur financier à se développer et, en définitive, contribueront à élargir l'accès des PME au crédit.

## **Champ d'application**

Les principes ont été élaborés en ayant à l'esprit comme champ d'application les CGS publics dédiés aux PME. Les CGS publics dédiés aux PME sont des institutions créées par les États, qui en conservent le contrôle, de droit ou de fait, au sens du droit applicable du pays d'origine. Ils servent à octroyer des garanties de crédit aux prêteurs à l'effet de faciliter l'accès au financement pour les PME relevant de la compétence territoriale de chaque État. Les PME ciblées peuvent appartenir à n'importe quel secteur d'activité, y compris l'agriculture. Les CGS publics peuvent être nationaux, régionaux ou locaux. Les principes sont également destinés à s'appliquer a) aux CGS à deux niveaux, systèmes de CGS locaux qui réassurent une partie de leur risque à un contre-CGS centralisé, et b) aux CGS publics dont la gestion est assurée par des tiers. Par ailleurs, les principes contiennent plusieurs bonnes pratiques applicables à d'autres types de CGS, dont les CGS internationaux ou transfrontaliers, les CGS financés par des donateurs et les CGS privés.

## **Nature des principes**

Les principes sont un ensemble de bonnes pratiques que les CGS publics appliquent ou entendent appliquer de leur plein gré. À caractère délibérément « général », les principes peuvent être appliqués dans tous les États ou territoires, quel que soit leur niveau de développement économique et financier.

Ils sont censés aider les autorités nationales dans l'élaboration, le déploiement et l'évaluation des CGS existants et futurs, et contribuer à guider toute réforme politique, juridique ou institutionnelle connexe. En toute hypothèse, les principes sont soumis et subordonnés au droit et à la réglementation en vigueur dans le pays d'origine. Ils viennent davantage compléter que remplacer les autres normes et codes internationaux applicables aux CGS.

## **Conditions préalables à l'élaboration, au déploiement et à l'évaluation efficaces des CGS**

L'établissement des CGS vise à pallier les défaillances du marché, qui empêchent ou limitent l'accès des PME au crédit. Ils sont dès lors davantage un moyen de résoudre un problème qu'une fin en soi. Il est par conséquent impératif de procéder à une analyse exhaustive des défaillances du marché, pour recenser et définir les problèmes à résoudre au moyen d'un CGS et pour établir si l'intervention de l'État par le biais d'un CGS se justifie. Quoi qu'il en soit, les États sont encouragés à mettre en œuvre toutes les réformes juridiques, réglementaires et institutionnelles nécessaires pour créer des conditions favorables à l'accès des PME au crédit.

Même si l'analyse des défaillances du marché semble justifier le principe d'une intervention par le biais d'un CGS, l'efficacité d'un CGS dépend de la conjonction de plusieurs facteurs externes ou conditions préalables, ayant une incidence directe sur la réalisation des objectifs stratégiques qui lui sont assignés. Ces conditions se déclinent comme suit : a) une législation économique recouvrant l'ensemble des lois qui régissent les entreprises, la faillite, les contrats, les nantissements d'actifs, la protection des consommateurs et la propriété privée, assorties de procédures de mise en application acceptables et prévoyant un mécanisme équitable de règlement des différends, b) un appareil judiciaire suffisamment indépendant et efficace, c) un ensemble exhaustif et bien défini de normes et de règles comptables et de professions juridiques, comptables et de contrôle des comptes raisonnablement bien réglementées et d) un solide marché financier pourvu en liquidités et adapté à la constitution et à la gestion des dossiers de prêts.

Ces conditions ne relèvent pas des prérogatives des CGS et ne sont pas assujetties à leur influence. Mais en cas de risque réel ou potentiel de limiter l'efficacité d'un CGS en raison des conditions préalables, les pouvoirs publics et les parties prenantes concernées doivent en être saisis. En outre, des mesures doivent être prises dans le cadre du fonctionnement normal du CGS pour atténuer l'influence de tels facteurs sur l'efficacité des activités du CGS.

## Description sommaire

Le groupe de travail ayant recensé quatre composantes essentielles pour assurer le succès des CGS publics, les principes s'articulent autour de quatre grands axes :

- Cadre juridique et réglementaire
- Gouvernance d'entreprise et gestion des risques
- Cadre opérationnel
- Suivi et évaluation

Les bonnes pratiques énoncées dans la première composante visent à établir les fondements des CGS, autrement dit la base juridique qui les sous-tend et le cadre réglementaire et de supervision dans lesquels ils s'inscrivent. Une gouvernance d'entreprise saine et une gestion des risques solide, telles que définies dans la deuxième composante, sont indispensables à une stratégie bien conçue, exécutée de manière indépendante et en droite ligne de la mission et des objectifs stratégiques du CGS. La gouvernance d'entreprise et la gestion des risques permettent en outre d'assurer le suivi adéquat des risques financiers et non financiers. Un cadre opérationnel clairement défini, objet de la troisième composante des principes, donne au CGS une méthode de travail assortie de paramètres essentiels. Enfin, les bonnes pratiques liées à la quatrième composante indiquent comment rendre compte des résultats des CGS et, plus important, évaluer la réalisation des objectifs stratégiques qui leur sont assignés.

## Mise en application et examen

Le groupe de travail reconnaît que l'application des principes peut se heurter à des difficultés dans certains pays. Il s'agit notamment de pays dont les CGS sont de création récente et susceptibles d'avoir besoin d'une période de transition conséquente. Le groupe de travail a donc formulé les principes de manière suffisamment large pour tenir compte des différents cadres juridiques, réglementaires et institutionnels des États et territoires.

Le groupe de travail admet également que plusieurs aspects des principes gagneraient à faire l'objet d'une étude et d'un travail plus approfondis. Compte tenu de la nature évolutive du système financier, dont les CGS sont une composante majeure dans de nombreux États ou territoires, et à la lumière des leçons tirées des CGS publics, il sera probablement nécessaire de revoir certains aspects des principes à intervalles réguliers. Il serait également souhaitable de poursuivre la coordination et la concertation au niveau international pour d'autres questions présentant un intérêt commun pour les CGS.

Pour faciliter ce processus, le groupe de travail a convenu de réfléchir à son évolution vers un groupe permanent de CGS, dont la mission serait décidée et formulée par les membres. Ce groupe permanent pourrait examiner régulièrement les principes, s'il y a lieu, et offrirait aux organisations membres un cadre permanent d'échange d'idées et de partage des connaissances. Il pourrait également étudier divers moyens par lesquels recueillir et diffuser périodiquement des données globales sur les CGS du monde entier.

## II. Les principes

### Principe 1

Le CGS est constitué en personne morale indépendante sous-tendue par un cadre juridique et réglementaire solide et clairement défini pour accompagner la mise en œuvre efficace de ses opérations et la réalisation de ses objectifs stratégiques.

### Principe 2

Le CGS dispose d'un financement suffisant pour réaliser ses objectifs stratégiques ; les sources de financement, y compris tout recours à des subventions explicites et implicites, sont transparentes et rendues publiques.

### Principe 3

Le cadre juridique et réglementaire encourage la participation mixte au CGS, en assurant le traitement équitable des actionnaires minoritaires.

### Principe 4

Le CGS est supervisé de manière indépendante et efficace, sur la base d'une réglementation proportionnelle au risque et adaptée aux produits et services offerts.

### Principe 5

Le CGS possède un mandat clairement défini s'appuyant sur des stratégies et des objectifs opérationnels alignés sur ses objectifs stratégiques.

### Principe 6

Le CGS dispose d'une structure de gouvernance d'entreprise solide, dotée d'un conseil d'administration composé de membres indépendants et compétents, nommés selon des critères clairement définis.

### Principe 7

Le CGS dispose d'un cadre de contrôle interne solide, capable de protéger l'intégrité et l'efficacité de sa gouvernance et de ses opérations.

### Principe 8

Le CGS dispose d'un cadre de gestion des risques d'entreprise efficace et intégré, qui identifie, évalue et prend en charge les risques associés à ses opérations.

## **Principe 9**

Le CGS soumet les PME, les prêteurs et les instruments de crédit à des critères d'éligibilité et d'admissibilité transparents et clairement définis.

## **Principe 10**

La démarche du CGS en matière d'octroi de garanties traduit un arbitrage entre les objectifs de couverture, d'additionnalité et de viabilité financière, et tient compte du niveau de développement du secteur financier du pays.

## **Principe 11**

Le CGS accorde des garanties partielles de nature à proposer les incitations voulues aux PME emprunteuses et aux prêteurs ; la conception desdites garanties est conforme aux exigences prudentielles applicables aux prêteurs, en particulier celles relatives aux fonds propres au titre du risque de crédit.

## **Principe 12**

Le CGS adopte une politique tarifaire fondée sur le risque, transparente et cohérente, de manière à assurer la viabilité financière du programme de garanties et son attractivité pour les PME et les prêteurs.

## **Principe 13**

Le processus de gestion des demandes de remboursement est efficace, bien documenté et transparent ; il prévoit des dispositifs incitatifs pour le recouvrement des pertes sur prêts et est conforme au cadre juridique et réglementaire du pays d'origine.

## **Principe 14**

Le CGS est soumis à des obligations déclaratives rigoureuses et fait vérifier ses états financiers par des auditeurs externes.

## **Principe 15**

Le CGS communique régulièrement et publiquement des informations non financières sur ses activités.

## **Principe 16**

Les résultats du CGS, en matière de couverture, d'additionnalité et de viabilité financière notamment, font l'objet d'une évaluation systématique et régulière ; les conclusions faisant suite à cette évaluation sont rendues publiques.

### III. Analyse des principes

Les CGS publics ont appliqué ou entendent appliquer de leur plein gré les principes ci-après soumis aux lois, réglementations, prescriptions et obligations du pays d'origine. Le présent paragraphe fait partie intégrante des principes et doit être lu en tenant compte des notes explicatives qui s'y rapportent.

#### Réforme juridique et réglementaire

**Principe 1 : Le CGS est constitué en personne morale indépendante sous-tendue par un cadre juridique et réglementaire solide et clairement défini pour accompagner la mise en œuvre efficace de ses opérations et la réalisation de ses objectifs stratégiques.**

##### Notes explicatives

Il convient de créer le CGS sous forme de personne morale indépendante, de manière que l'État puisse en conserver la propriété et le contrôle et que le CGS puisse fonctionner de manière efficace et durable. Le cadre juridique et réglementaire clairement défini du CGS doit reposer sur des textes législatifs adéquats et spécifiques. Un texte de loi nationale ou un décret doit autoriser la création du CGS en vertu de la loi sur les sociétés, de la législation bancaire ou d'une législation spécifique à l'institution. Les bases institutionnelles du CGS s'inscrivent dans un cadre juridique et réglementaire solide qui en renforce la crédibilité et l'image.

Le cadre juridique et réglementaire du CGS doit clarifier la politique de l'État en matière de participation dans le CGS, ainsi que les conditions et modalités générales encadrant son investissement. Ce cadre doit également préciser comment l'État entend exercer les pouvoirs que lui confère sa participation dans le CGS, en identifiant le représentant de l'État et l'organisme public chargé d'assurer la supervision du CGS. Par ailleurs, le cadre juridique et réglementaire doit fixer des limites précises et définir la relation entre l'État actionnaire, d'une part, et le conseil d'administration et la direction du CGS, d'autre part. Ces limites séparent le contrôle et la supervision légitimes de l'État des activités courantes. Cette séparation garantit l'autonomie managériale du CGS et son obligation de rendre des comptes, deux conditions nécessaires au bon déroulement du processus décisionnel. Un cadre juridique et réglementaire solide facilite la formulation et le déploiement d'une stratégie adéquate pour atteindre les objectifs stratégiques du CGS. Le cadre doit également préciser les sources de financement du CGS.

Le groupe de travail reconnaît que les États peuvent choisir d'exploiter les CGS par le biais d'institutions de financement du développement. Il convient en pareil cas que les CGS soient indépendants sur les plans financier et opérationnel, et appliquent les principes relatifs au cadre opérationnel (principes 9 à 13). En outre, l'entité juridique qui exploite le CGS doit veiller au fonctionnement à long terme du CGS conformément à ses objectifs. Il convient de décourager la mise en place de CGS financés par répartition, fondés sur des subventions budgétaires annuelles et dirigés sous forme de programmes par des agences gouvernementales.

**Principe 2 : Le CGS dispose d'un financement suffisant pour réaliser ses objectifs stratégiques ; les sources de financement, y compris tout recours à des subventions explicites et implicites, sont transparentes et rendues publiques.**

#### **Notes explicatives**

Le CGS doit disposer de fonds propres adéquats et recevoir un soutien financier suffisant de l'État lui permettant d'assurer l'exécution effective de ses opérations et d'apporter une couverture et une additionnalité significatives, tout en garantissant sa viabilité financière. L'établissement d'un CGS doté de ressources financières insuffisantes risque de limiter son impact sur le développement et de compromettre sa viabilité financière, ce qui aurait pour conséquence d'ébranler gravement la confiance des prêteurs dans le CGS et d'affecter sa capacité de réaliser ses objectifs stratégiques. L'adéquation des financements doit être déterminée en fonction a) des objectifs stratégiques que le CGS s'est fixé et b) du volume d'activité qu'il doit générer pour honorer ses obligations financières tout en assurant sa viabilité financière à long terme.

Des règles, procédures ou dispositions explicites et publiques doivent définir la responsabilité de l'État/l'entité participante de fournir le capital initial du CGS et établir son engagement à mettre à disposition des fonds propres supplémentaires ou des subventions tout au long des activités du CGS. Les sources de financement doivent être clairement définies. Le CGS doit être principalement financé au moyen de dotations en fonds propres, que pourront venir compléter des prêts de longue durée assortis de conditions préférentielles et consentis, soit par des sources publiques, soit par des institutions bilatérales et multilatérales. En vue d'assurer une gestion prudente de sa structure de capital, le CGS n'emprunte ni sur les marchés de capitaux privés ni sur les marchés publics des titres d'emprunt. Le cadre juridique et réglementaire d'établissement du CGS fixe les normes minimales d'adéquation des fonds propres du CGS.

Pour atténuer le risque budgétaire encouru par l'État, la loi doit fixer des limites aux affectations budgétaires, aux subventions et aux garanties. Ces limites doivent être adaptées aux objectifs stratégiques du CGS et en parfaite conformité avec les ressources budgétaires prévues dans les comptes publics. L'utilisation des financements et les limites fixées doivent être examinées et révisées à intervalles réguliers en cas de besoin, suivant un processus entièrement transparent et soumis à l'audit d'une institution supérieure de contrôle ou de toute autre institution mandatée à cet effet, conformément à la législation du pays d'origine.

**Principe 3 : Le cadre juridique et réglementaire encourage la participation mixte au CGS, en assurant le traitement équitable des actionnaires minoritaires.**

#### **Notes explicatives**

Il y a participation mixte lorsque l'État/l'entité participante a) choisit un partenaire stratégique du secteur privé pour investir dans un CGS en vue de profiter de l'expérience commerciale et sectorielle dudit partenaire ou b) crée un nouveau CGS en partenariat avec le secteur privé. La participation minoritaire volontaire des prêteurs ou des PME constitue une source de



financement pour le CGS. Cette participation peut jouer un rôle prépondérant, en permettant de mieux connaître les marchés ciblés et de faire valoir des pratiques de gouvernance ayant fait leurs preuves en termes de gestion efficace des CGS. Autre avantage de la participation mixte, la réduction du risque moral du CGS, des prêteurs et des PME emprunteuses en faisant peser le poids de la pression exercée par les pairs, la responsabilité partagée et la transparence dans le processus décisionnel. Le cadre juridique et réglementaire d'établissement du CGS doit encourager, sans pour autant forcer, la participation du secteur privé au capital du CGS.

La participation mixte pose cependant des difficultés de gouvernance particulières. L'État conservant le plus souvent une part importante, le gouvernement ou l'entité participante peut choisir tous les membres du conseil d'administration du CGS et prendre les grandes décisions de manière unilatérale. Même lorsque sa participation directe est plus limitée, l'État peut conserver un fort degré de contrôle par le biais d'investisseurs qui lui sont liés, d'actions détenues par d'autres entreprises d'État ou de droits juridiques particuliers dénommés « actions privilégiées ». Si l'État/l'entité participante exerce son droit de contrôle et favorise ses intérêts au détriment des autres actionnaires du CGS, les avantages potentiels que pourrait apporter la participation d'autres actionnaires en seront compromis. Il est donc essentiel de veiller au traitement équitable des actionnaires pour s'assurer les avantages éventuellement associés à la participation mixte. Le cadre juridique et réglementaire doit prévoir l'obligation explicite de protéger les droits fondamentaux des actionnaires minoritaires et d'encourager la participation active des actionnaires à la gouvernance et aux décisions du CGS.

**Principe 4 : Le CGS est supervisé de manière indépendante et efficace, sur la base d'une réglementation proportionnelle au risque et adaptée aux produits et services offerts.**

### Notes explicatives

Les responsabilités de contrôle du CSG doivent être définies dans le cadre juridique et réglementaire voulu et être bien séparées des responsabilités de propriété et de direction du CSG. Un système de supervision efficace doit clairement répartir les responsabilités et les objectifs de l'organisme chargé de superviser le CGS. L'organisme de supervision doit s'assurer que le CGS est administré de manière aussi efficace que possible, tout en évitant au mieux d'exposer les contribuables à des risques de pertes non anticipées ou non budgétisées susceptibles de se produire dans le cours normal des activités. De plus, l'organisme de supervision doit disposer de l'autorité lui permettant d'évaluer les activités stratégiques et de les limiter à celles expressément énoncées dans les textes statutaires et les budgets. Il convient à cet égard d'élargir le périmètre de la supervision du CGS au-delà des aspects sécurité et solidité financière, pour y intégrer l'évaluation de l'adéquation et de l'ampleur des opérations. L'organisme de supervision doit disposer des moyens juridiques lui permettant de mettre en application des normes prudentielles et de recourir à des mesures correctives, si besoin est. Il doit être tenu de soulever formellement des objections et de demander l'interdiction administrative d'activités jugées inadmissibles, le cas échéant. L'organisme de supervision publie ces objections dans des rapports annuels ou des rapports intermédiaires spéciaux, selon le cas. Il convient de renforcer son pouvoir en lui assignant des responsabilités d'information du public.

Une entité unique doit être investie du pouvoir de supervision pour réaliser des économies d'échelle et réduire les frais généraux associés à la supervision indépendante. Les pouvoirs publics choisiront le plus souvent de confier la supervision du CGS à l'inspection nationale des institutions financières, auquel cas cette dernière doit disposer de financements suffisants et posséder une culture de supervision prudentielle compatible avec la culture de supervision des institutions financières à caractère commercial.

La supervision doit être adaptée à la nature des produits et des services offerts par le CGS, et des risques s'y rapportant. Au minimum, l'organisme de supervision doit assumer la responsabilité de surveiller a) les activités du CGS conformément à sa mission et b) les activités spécifiques que le CSG est appelé à exécuter en vertu de ses statuts dans un cadre de gouvernance d'entreprise efficient et au moyen de systèmes de gestion appropriés. De plus, l'organisme de supervision doit veiller à ce que le CGS respecte en permanence des normes prudentielles minimales de fonds propres (ou le maximum de fonds possibles), autrement dit le ratio fonds propres/garanties en cours fixé par les statuts ou la réglementation établie par l'organisme de supervision. Les normes prudentielles de fonds propres doivent permettre de disposer d'une marge suffisante pour protéger le CGS contre les besoins imprévus de soutien budgétaire. Les normes prudentielles minimales de fonds propres doivent correspondre aux objectifs stratégiques du CGS et aux risques associés à l'environnement dans lequel il intervient. En conclusion, l'organisme de supervision doit s'assurer que le CGS dispose de règlements internes et de processus adéquats pour l'identification et la prise en charge précoces des actifs problématiques et pour la constitution de provisions et la conservation de réserves suffisantes.

## Gouvernance d'entreprise et gestion des risques

**Principe 5 : Le CGS possède un mandat clairement défini s'appuyant sur des stratégies et des objectifs opérationnels alignés sur ses objectifs stratégiques.**

### Notes explicatives

Il est indispensable d'énoncer et de communiquer clairement le mandat du CGS, pour définir son obligation de rendre des comptes, établir son champ d'activité et lui fixer des objectifs opérationnels plus précis. Les statuts portant création du CGS définissent son mandat qui comprend, au minimum, les PME ciblées et la principale branche ou les principales branches d'activité du CGS. Outre la garantie de prêts, le mandat peut englober d'autres services connexes, tels que l'assistance technique, la fourniture d'informations, la formation et le conseil. Le mandat doit également fixer au CGS un niveau d'efficacité cible, définissant des objectifs et des contraintes en rapport avec la viabilité financière. Il doit être suffisamment large pour obtenir l'adhésion des parties prenantes et prendre en compte l'évolution cyclique des secteurs cibles des PME. Cependant, le CGS étant mis en place à des fins de développement ne doit en principe pas se servir de ses fonds propres pour jouer un rôle anticyclique. Des mesures extraordinaires, telles qu'un contre-CGS ou un financement supplémentaire de l'État, seraient plus indiquées à cet égard et pourraient être mises en œuvre par le biais du CGS, sur la base d'accords contractuels spécifiques. Le mandat doit faire

l'objet d'examens réguliers, au moyen d'un mécanisme explicite et transparent, pour s'assurer de sa pertinence permanente.

Conformément au mandat qui lui est assigné, le CGS doit formuler des stratégies cohérentes et des programmes spécifiques pour différents secteurs et groupes cibles. Conscient que des secteurs et groupes cibles de PME peuvent nécessiter un appui opérationnel différent, le CGS doit formuler des stratégies adaptées, y compris une stratégie de communication efficace. La direction, le conseil d'administration et l'État/l'entité participante doivent tous prendre part à la formulation de ces stratégies, la direction étant responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre, et le conseil d'administration de leur validation et du suivi de leur mise en œuvre. L'État/l'entité participante est responsable du suivi des résultats du CGS et s'assure que ce dernier respecte les stratégies et autres engagements liés aux objectifs généraux fixés par les pouvoirs publics. Les stratégies doivent être assorties d'objectifs opérationnels spécifiques pour obtenir les résultats escomptés et assurer la viabilité financière du CGS et lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques. Les objectifs opérationnels doivent être clairs, réalistes et mesurables par rapport à des indicateurs de performance clés et des cibles à atteindre.

**Principe 6 : Le CGS dispose d'une structure de gouvernance d'entreprise solide, dotée d'un conseil d'administration composé de membres indépendants et compétents, nommés selon des critères clairement définis.**

### Notes explicatives

Le cadre de gouvernance d'entreprise du CGS doit permettre d'assurer une gestion indépendante des opérations, en favorisant la prise de décisions professionnelles fondées sur des considérations économiques et financières conformes au mandat et aux objectifs stratégiques du CGS, sans influence ni ingérence à caractère politique. Ces dispositions doivent être reprises par le cadre juridique du CGS et être consignées dans l'acte constitutif et les autres documents statutaires du CGS. Le cadre de gouvernance doit permettre d'assurer une bonne répartition des rôles et des responsabilités, notamment entre l'État/l'entité participante, l'organisme de supervision, le conseil d'administration et la direction du CGS.

L'influence et l'ingérence de la sphère politique, qui découlent le plus souvent d'une indépendance insuffisante du conseil d'administration et de la direction, sont des obstacles majeurs au fonctionnement efficace des CGS. Il est possible de limiter les interventions politiques en établissant un processus de nomination clair des membres du conseil du CGS. L'État/l'entité participante doit adopter un processus de nomination structuré et transparent, qui respecte des principes et procédures explicites et vise à donner au conseil les moyens d'assurer sa mission en toute indépendance. La transparence du processus de nomination est essentielle pour garantir au CGS l'expertise technique indispensable à la conduite de ses activités. Des normes de compétence minimales claires applicables aux membres du conseil doivent être adoptées pour la définition des politiques. Le processus de nomination au conseil d'administration doit être décrit de manière explicite dans le cadre juridique et réglementaire du CGS.

Les membres du conseil doivent exercer un mandat d'une durée fixe et agir dans l'intérêt du CGS, sans aucun conflit d'intérêt. Les membres du conseil se doivent d'agir avec intégrité. Ils sont tenus comptables de leurs actes, tout en étant protégés contre le risque de responsabilité personnelle dans l'exercice de leurs activités professionnelles courantes. De manière plus générale, le conseil doit comprendre un ou plusieurs membres indépendants et non affiliés issus du secteur privé. En cas d'adoption d'un modèle de participation mixte, les actionnaires minoritaires doivent disposer des pouvoirs voulus, soit en participant au processus de nomination soit en ayant un ou plusieurs représentants au conseil.

**Principe 7 : Le CGS dispose d'un cadre de contrôle interne solide, capable de protéger l'intégrité et l'efficacité de sa gouvernance et de ses opérations.**

#### Notes explicatives

Le CGS doit disposer d'un solide système de contrôles internes proportionnel à sa taille et son degré de complexité. L'efficacité des contrôles internes donne à la direction du CGS les moyens de savoir ce qui se passe dans l'organisation et de vérifier si ses instructions sont suivies d'effet. La direction du CGS doit élaborer des procédures de contrôle interne en se fixant plusieurs objectifs : a) protéger les actifs du CGS contre une utilisation ou une cession non autorisée, b) avoir une bonne tenue des livres comptables et c) assurer la fiabilité des informations financières et non financières. Les contrôles doivent contribuer à la bonne exécution des procédures opérationnelles et autres activités, réduire les risques d'inconduite et permettre de déceler les cas d'inconduite avérés. Il revient au conseil de vérifier régulièrement, par lui-même ou par l'intermédiaire d'un comité commis à cette tâche, les contrôles internes instaurés par la direction.

Le CGS doit être doté d'une fonction d'audit interne et de conformité. Pour garantir son objectivité, la fonction d'audit interne et de conformité doit être rattachée directement au conseil ou au comité chargé de l'audit et de la conformité. La fonction d'audit interne et de conformité doit accorder une importance particulière au suivi des systèmes de contrôle du CGS, et évaluer les risques qui pèsent sur la gouvernance, les opérations et les systèmes informatiques du CGS. En outre, la fonction d'audit interne et de conformité doit pouvoir donner lieu à des enquêtes ponctuelles menées à la demande du conseil ou du comité d'audit et de conformité. Elle doit enfin permettre de disposer de l'autorité nécessaire pour assurer la prise en charge effective des questions soulevées pendant les enquêtes. Le conseil ou le comité d'audit et de conformité doit permettre aux responsables de cette fonction de disposer des moyens voulus pour remplir leur mission.

**Principe 8 : Le CGS dispose d'un cadre de gestion des risques d'entreprise efficace et intégré, qui identifie, évalue et prend en charge les risques associés à ses opérations.**

#### Notes explicatives

La capacité d'un CGS à identifier, mesurer, surveiller et contrôler les risques auxquels il est exposé, ainsi qu'à établir qu'il dispose de fonds propres suffisants pour se prémunir contre ces risques, est un élément prépondérant du cadre de gouvernance d'entreprise global.

L'observation de normes de gestion des risques rigoureuses, par le biais de contrôles opérationnels et de systèmes fiables, est un facteur essentiel de la performance du CGS et de sa capacité à remplir sa mission. Le CGS doit adopter un cadre de gestion des risques d'entreprise bien conçu et faisant partie intégrante des contrôles internes. Ce cadre de gestion des risques doit comporter des informations fiables et exactes, y compris celles fournies par les prêteurs, les PME emprunteuses et les tiers. Il doit également comprendre des systèmes permettant d'établir des rapports dans les délais voulus, pour un suivi et une gestion appropriés des risques, suivant des paramètres adoptés par le conseil. Le cadre de gestion des risques d'entreprise doit être validé par le conseil et faire l'objet d'examens réguliers pour s'assurer de sa pertinence permanente. Au minimum, il doit permettre d'identifier, évaluer et prendre en charge le risque de crédit, le risque de liquidité et de marché et le risque opérationnel.

Le risque de crédit est le principal risque auquel s'expose le CGS. Même si les pratiques en matière de gestion du risque de crédit peuvent différer selon la nature du CGS et son mode de fonctionnement, tous les CGS doivent cependant mettre au point un système intégré de gestion du risque de crédit, qui définisse clairement les responsabilités et les obligations de rendre compte. Les activités d'évaluation et de gestion du risque de crédit doivent reposer sur des techniques quantitatives et qualitatives appropriées. La gestion efficace du risque de crédit exige de définir et de mettre en application un ensemble de limites de risques pertinentes (par exemple, par sous-secteur, par zone géographique, etc.), et d'utiliser tout(e) technique ou instrument adéquat(e) disponible (contre-garanties ou co-garanties par exemple) pour atténuer le risque de concentration. Le cadre doit également comprendre des principes et pratiques éprouvés en matière d'évaluation des garanties. Enfin, le cadre doit inclure un système permettant d'identifier les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise associés à l'activité d'émission de garanties du CGS, pour encourager les PME et les prêteurs à développer leur entreprise de manière durable et socialement responsable.

Le risque de liquidité et de marché représente un deuxième type de risque encouru par le CGS. Le CGS doit élaborer un cadre de gestion du risque de liquidité et de marché efficace, de manière à honorer ses obligations de garantie et se prémunir contre les mouvements défavorables des cours du marché. Des modalités de gouvernance fiables, des systèmes d'information de gestion, l'analyse des besoins en liquidités et des plans d'urgence (ligne de crédit permanente assortie de conditions préférentielles consentie par l'État par exemple), tels sont les éléments essentiels d'une bonne gestion du risque de liquidité et de marché. Le CGS doit également se doter d'une politique d'investissement transparente, fixant un cadre d'investissement conforme à sa mission, à ses objectifs stratégiques, à son profil de risque validé et aux procédures de suivi. Il convient que des critères de gestion de portefeuille appropriés, visant à limiter au mieux les risques, guident la politique d'investissement, laquelle doit définir les catégories d'actifs admissibles et donner des orientations sur le risque de concentration (risques individuels, profil de liquidité et concentration sectorielle et géographique).

Les CSG sont enfin confrontés à des risques opérationnels. Il s'agit de risques de pertes imputables aux défaillances des systèmes et procédures du CGS ou à des événements indépendants de la volonté de l'organisation. La plupart des risques opérationnels résultent de l'incompétence et d'actes de fraude, mais peuvent aussi avoir trait à la poursuite des activités, au processus, à la technologique, à la réputation ou aux questions juridiques. Pour évaluer et maîtriser les risques opérationnels, le CGS doit instaurer et documenter un cadre dans lequel sont définis responsabilités, séparation des tâches et mécanismes de contrôle fiables. Les codes de conduite et les politiques de recrutement sont des éléments importants pour amener les membres du personnel participant aux activités du CGS à observer un comportement empreint de professionnalisme et d'éthique. Le cadre de gestion des risques opérationnels doit prévoir un plan de reprise des activités pour éviter tout arrêt de fonctionnement du CGS en cas de panne technologique ou de catastrophe naturelle.

## Cadre opérationnel

**Principe 9 : Le CGS soumet les PME, les prêteurs et les instruments de crédit à des critères d'éligibilité et d'admissibilité transparents et clairement définis.**

### Notes explicatives

Le CGS doit adopter des critères d'éligibilité et d'admissibilité clairement définis pour guider ses opérations conformément à sa mission. Ces critères doivent être rendus publics et être examinés à intervalles réguliers. Les secteurs et groupes cibles de PME doivent être clairement définis dans les règlements internes ou autres documents opérationnels du CGS. Les critères d'éligibilité les plus courants comprennent la taille, le sous-secteur et l'âge de l'entreprise, même ces critères sont généralement regroupés. On définit en principe la taille par le nombre maximal d'employés, la valeur des actifs et le chiffre d'affaires. De nombreux CGS possèdent également plusieurs guichets différents ou programmes conçus séparément et exclusivement pour certaines sous-catégories d'entreprises, comme les startups, les entreprises d'exportation et les sociétés de haute technologie. D'autres CGS ciblent directement ou indirectement des groupes ethniques précis, les femmes ou les jeunes, le but politique étant d'encourager l'esprit d'entreprise dans ces segments spécifiques de la population. Un CGS peut dresser une liste « négative » de PME inadmissibles (sur la base de leur profil de crédit et de leurs antécédents en matière de remboursement par exemple), voire, exclure expressément certains sous-secteurs du périmètre de ses interventions. Le CGS doit enfin définir des critères d'éligibilité des prêteurs basés, par exemple, sur leur intérêt et leur capacité à servir les PME, leur proportion de prêts non productifs octroyés aux PME et leurs capacités de gestion des risques.

En plus de déterminer quelles PME doivent bénéficier de garanties et quels prêteurs répondent aux conditions voulues pour pouvoir s'en prévaloir, le CGS doit déterminer le type d'instrument de crédit ciblé. Le financement de fonds de roulement et le financement d'investissements sont les instruments de prêt généralement proposés par le CGS. Il doit octroyer des garanties pour ces deux types d'instruments. Si le financement de fonds de roulement peut se révéler d'une grande utilité pour soutenir l'emploi dans les PME vulnérables au risque de cessation des paiements pour cause d'insuffisance de crédit à court

terme, le financement des investissements est en revanche essentiel pour la création d'emplois et la croissance économique à long terme. Le CGS doit garantir le montant en principal du crédit de base et, dans une moindre mesure, l'intérêt impayé. D'une part, le CGS ne doit pas accorder la priorité au refinancement des prêts garantis en cours, sauf si des circonstances exceptionnelles précisées dans ses documents opérationnels le justifient. D'autre part, la garantie de prêts rééchelonnés ou restructurés peut se concevoir si des fonds supplémentaires sont proposés en se fondant sur les perspectives qui s'offrent à la PME emprunteuse, les prêteurs conservant leur part de risque crédit.

**Principe 10 : La démarche du CGS en matière d'octroi de garanties traduit un arbitrage entre les objectifs de couverture, d'additionnalité et de viabilité financière, et tient compte du niveau de développement du secteur financier du pays.**

### Notes explicatives

Les modalités d'octroi des garanties, qui déterminent la relation entre le CGS et la PME emprunteuse, doivent être motivées par les objectifs finaux du CGS. Deux grandes méthodes sont généralement suivies pour accorder des garanties : l'approche individuelle et l'approche collective.

Dans l'approche individuelle, les garanties de prêt sont consenties au cas par cas. Dans la plupart des CGS, la PME emprunteuse s'adresse à un prêteur, qui examine le projet et conditionne l'octroi du prêt à une garantie. Moins fréquemment, le CGS délivre un accord de garantie anticipé à la PME emprunteuse, qui peut ensuite utiliser cet accord pour négocier le prêt avec le prêteur. Dans l'un ou l'autre cas, il existe une relation directe entre le CGS et la PME emprunteuse, le premier examinant toutes les demandes de prêt et sélectionnant celles qu'il va garantir. Cette relation est censée réduire la probabilité de risque moral encouru par le prêteur pendant l'évaluation et permettre de s'assurer que les PME emprunteuses appartiennent bel et bien aux secteurs et aux groupes cibles. Cependant, l'approche individuelle peut donner lieu à une couverture moindre et à des coûts de fonctionnement plus élevés, avec un risque d'incidence négative sur l'efficacité globale et la viabilité financière du CGS.

Dans l'approche collective, les prêteurs ont le droit d'assortir les prêts de garanties sans concertation préalable avec le CGS, mais dans les limites de catégories clairement énoncées dans des accords contractuels entre le CGS et le prêteur. C'est dire qu'il n'existe pas de relation directe entre le CGS et la PME emprunteuse dans cette approche. Avec cette méthode d'approche, le CGS peut toucher un plus grand nombre de PME emprunteuses, et se forger une bonne réputation en matière de remboursement, notamment pour ses futures relations avec les prêteurs. En outre, les économies d'échelle réalisées en vertu de l'accroissement du volume d'activité donnent au CGS la possibilité d'améliorer la rentabilité de ses opérations. Cependant, l'additionnalité financière risque de se révéler inférieure à celle obtenue avec la méthode individuelle si les prêteurs octroient une forte proportion de garanties à des PME emprunteuses qui auraient pu prétendre à des prêts non garantis. En conclusion, le taux de défaut de paiement peut être supérieur, du fait du risque moral supporté par le prêteur pendant l'évaluation.



Le choix de l'une ou l'autre méthode d'approche de prestation du CGS doit s'appuyer sur une analyse de l'arbitrage entre la couverture, l'additionnalité et la viabilité financière. Alors que l'approche individuelle peut donner lieu à des coûts élevés et à une couverture faible, l'approche collective peut accroître la difficulté de s'assurer que toutes les PME emprunteuses garanties appartiennent aux groupes et secteurs cibles. Dans l'idéal, le CGS devrait conjuguer les deux approches, en tenant compte du degré de développement et de complexité de l'ensemble du secteur financier et des institutions financières individuelles. S'il faut promouvoir un certain type de PME, les PME en phase de démarrage ou celles appartenant à des femmes par exemple, indépendamment du projet particulier présenté, la méthode collective peut être employée. Avec les autres PME, il faudra recourir à la méthode individuelle. Autre possibilité, les prêts plafonnés à un certain montant pourront donner droit à des garanties collectives, alors que le CGS procèdera à une évaluation individuelle des prêts plus importants. Cependant, dans les pays où les défaillances et autres imperfections du marché du crédit aux PME sont courantes, il convient de donner la priorité à la méthode individuelle. Dans ce cas de figure, cette méthode peut réduire les asymétries informationnelles et atténuer la perception par les prêteurs d'un risque élevé dans le segment des PME, tout en participant à établir une relation de confiance entre le CGS et les prêteurs.

**Principe 11 : Le CGS accorde des garanties partielles de nature à proposer les incitations voulues aux PME emprunteuses et aux prêteurs ; la conception desdites garanties est conforme aux exigences prudentielles applicables aux prêteurs, en particulier celles relatives aux fonds propres au titre du risque de crédit.**

#### **Notes explicatives**

Pour éviter aux prêteurs et aux PME de supporter un risque moral, il convient de bien répartir le risque de crédit entre le CGS, les prêteurs et les PME. La répartition du risque de crédit permet de conserver les incitations voulues et, partant, de maintenir les défauts de paiement et les demandes de remboursement aux niveaux les plus bas possibles. Le CGS peut se servir du ratio de couverture des garanties pour répartir les risques entre les prêteurs ; ce ratio est généralement exprimé sous forme de pourcentage de l'encours de prêt de base. Le ratio de couverture doit être suffisamment élevé pour encourager la participation des prêteurs, et dans le même temps leur permettre de supporter une part significative du risque de crédit. En principe, il ne doit pas être inférieur à 50 % et doit figurer de manière explicite dans les accords contractuels entre le CGS et le prêteur. Ces accords doivent également préciser si les pertes sont partagées en pari passu entre le CGS et le prêteur ou si le CGS assure une couverture au premier risque.

Le ratio de couverture voulu doit être déterminé en fonction des secteurs et groupes cibles de PME. Par exemple, une couverture plus importante pourra être consentie aux PME actives dans des secteurs ayant un fort potentiel pour la création d'emplois ou la protection de ceux-ci, ou accordée aux entreprises en phase de démarrage. Le taux de couverture adéquat doit également dépendre de la méthode de prestation appliquée par le CGS. Il doit être plus faible dans l'approche collective que dans l'approche individuelle parce que dans la première méthode d'approche, c'est le prêteur qui entreprend l'évaluation des PME emprunteuses. En conclusion, le taux de couverture adéquat doit rendre compte du niveau de développement

du secteur financier du pays. Un taux de couverture plus élevé pourra être fixé dans les États ou territoires moins développés. Le CGS doit pouvoir ajuster son taux de couverture pour rendre compte de ses pertes sur crédit antérieures et de l'évolution des marchés extérieurs.

Le partage du risque est également important parce qu'il permet d'éviter tout aléa moral aux PME emprunteuses. Celles-ci doivent donc supporter une partie du risque de crédit et apporter la preuve de leur détermination à honorer leurs obligations de remboursement en consentant un nantissement adéquat de leurs actifs, si possible. Cependant, des exigences de nantissement d'actifs excessives risquent d'aller à l'encontre de l'objectif de la garantie ; le CGS doit collaborer avec le prêteur pour établir les exigences appropriées.

La garantie émise par le CGS doit comprendre des conditions clairement énoncées dans des accords contractuels entre le CGS et le prêteur. Ces conditions doivent être conformes à la réglementation prudentielle régissant les techniques d'atténuation du risque de crédit, conformément aux dispositions des accords de Bâle applicables au prêteur. Il s'en suit que la garantie émise par le CGS peut alléger les exigences de fonds propres applicables au prêteur, notamment pour la part de l'encours de prêt de base couverte par la garantie. Dans la plupart des États ou territoires, le cadre des règles prudentielles applicables aux prêteurs prévoit un traitement favorable des encours de prêts à l'État aux fins de calcul des ratios prudentiels de fonds propres. C'est dire qu'une pondération moins élevée ou une probabilité équivalente de défaut de paiement sera affectée aux prêts garantis. Cependant, la garantie émise par le CGS doit répondre à certaines exigences légales minimales fixées par l'autorité de régulation financière en termes de rang, de révocabilité et d'efficacité. Elle doit respecter ces exigences minimales pour encourager au mieux les prêteurs à participer au CGS. La garantie émise doit également respecter les règles prudentielles relatives à la classification des pertes sur prêts et les exigences de provisionnement des pertes sur prêts pour les actifs nantis, telles qu'elles s'appliquent au prêteur, ce qui incitera d'autant plus les prêteurs à utiliser la garantie.

**Principe 12 : Le CGS adopte une politique tarifaire fondée sur le risque, transparente et cohérente, de manière à assurer la viabilité financière du programme de garanties et son attractivité pour les PME et les prêteurs.**

### Notes explicatives

Le CGS doit percevoir une commission en contrepartie des garanties émises, celle-ci étant fondée sur le risque de base encouru, notamment à la mesure du ratio de couverture, du risque de non paiement et des pertes dues au défaut de paiement. Fondée sur le risque, cette commission est le signe que les garanties ont une valeur et que la viabilité financière est un élément prioritaire pour le CGS. La politique tarifaire doit être transparente et consignée dans les documents opérationnels applicables du CGS.

En établissant le montant et la structure des commissions, le CGS doit trouver un équilibre entre les objectifs de couverture du programme de garanties et sa viabilité financière. Les commissions et les revenus tirés des activités d'investissement du CGS et de toute subvention d'exploitation formelle émanant d'aides budgétaires publiques doivent couvrir le coût des opérations et du risque de crédit (ou des demandes de remboursement). Une commission

doit toujours être prélevée sur le montant garanti. Le CGS doit pouvoir moduler sa politique tarifaire en fonction de ses pertes sur crédit antérieures et de l'évolution des marchés.

**Principe 13 : Le processus de gestion des demandes de remboursement est efficace, bien documenté et transparent ; il prévoit des dispositifs incitatifs pour le recouvrement des pertes sur prêts et est conforme au cadre juridique et réglementaire du pays d'origine.**

### Notes explicatives

Il est important d'appliquer une procédure de règlement des créances rapide, efficace et transparente pour instaurer et entretenir la confiance des prêteurs. L'accord contractuel entre le CGS et le prêteur doit énoncer clairement les circonstances précises dans lesquelles le prêteur peut demander la mise en jeu de la garantie. De nombreux CGS prévoient un délai minimum d'attente obligatoire après le décaissement du prêt avant que le prêteur ne puisse faire valoir une demande de remboursement. Les conditions de déclenchement des demandes de remboursement doivent préciser le délai maximum d'entrée en vigueur consécutif à un ou plusieurs défauts de paiement ; elles ne doivent pas être subordonnées à l'engagement d'une action judiciaire contre la PME emprunteuse. Les prêteurs doivent cependant anticiper et explorer des solutions de repli, y compris le rééchelonnement de la dette, en vue de se faire payer par la PME emprunteuse.

Un processus clair et transparent doit faciliter le paiement rapide des garanties, de manière à éviter des litiges coûteux. La crédibilité du CGS dépend en grande partie de la façon dont les demandes de remboursement sont prises en charge une fois qu'elles sont présentées. Les accords contractuels entre le CGS et le prêteur doivent énoncer clairement les conditions dans lesquelles une telle demande est recevable. Toute demande rejetée doit être accompagnée d'une explication écrite détaillée. Les accords contractuels doivent aussi préciser clairement le montant de l'intérêt impayé couvert par la garantie et fixer un délai limite de règlement des demandes de remboursement.

Les accords contractuels avec le prêteur doivent décrire de manière explicite un processus efficace de recouvrement des pertes consécutives à une demande de remboursement. Le taux de pertes dues à des défauts de paiement peut être réduit, tant pour le CGS que pour le prêteur, en poursuivant les PME emprunteuses défaillantes après le versement des garanties. Dans la mesure où il est possible de réaliser des économies d'échelle et d'optimiser les interventions en concentrant les activités de recouvrement dans une organisation unique, il est impératif de bien répartir au préalable les tâches entre le CGS et le prêteur, les responsabilités étant clairement définies en fonction de leur expertise et de leurs moyens respectifs. Au cas où le CGS assume la responsabilité du recouvrement des créances, la subrogation du prêt doit être documentée et avoir force exécutoire. Le processus de recouvrement de la dette doit être conforme au cadre juridique et réglementaire du pays d'origine.

## Suivi et évaluation

**Principe 14 : Le CGS est soumis à des obligations déclaratives rigoureuses et fait vérifier ses états financiers par des auditeurs externes.**

### Notes explicatives

L'établissement d'états financiers en temps voulu, exacts et dûment audités permet de tenir la direction d'un CGS comptable de la bonne gestion de l'organisation. Le CGS doit établir et publier au moins une fois par an des états financiers comprenant un bilan, un état de trésorerie, un compte de résultat, un état de l'évolution des prises de participation et des notes explicatives. Les états financiers annuels doivent être accompagnés d'un commentaire de la direction. Ils doivent être préparés dans le respect des normes comptables du pays d'origine applicables aux entreprises financières du secteur privé national. L'utilisation des normes de notification en cours dans le secteur privé donne au CGS les moyens de s'appuyer sur un savoir-faire indépendant et bien établi, pour organiser et vérifier ses états financiers et en évaluer la portée.

Les états financiers du CGS doivent être vérifiés par un cabinet d'audit agréé indépendant. Un audit externe indépendant contribue à la crédibilité des déclarations financières du CGS et donne à l'État/l'entité participante, aux autres actionnaires du CGS et au grand public l'assurance raisonnable que les états financiers présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière et les résultats du CGS. Un audit indépendant donne par ailleurs à la direction du CGS des indications utiles sur les principaux domaines de risque liés à ses processus de contrôle interne et de notification des informations financières.

**Principe 15 : Le CGS communique régulièrement et publiquement des informations non financières sur ses activités.**

### Notes explicatives

Le CGS publie des informations non financières au moins une fois par an. Ces informations à caractère généralement qualitatif doivent permettre aux parties prenantes de mieux comprendre le fonctionnement du CGS, sa perspective et ses relations avec l'État/l'entité participante. Les informations non financières doivent être reliées aux objectifs stratégiques du CGS. Il convient de communiquer, au moins, les informations non financières suivantes : a) les engagements sociaux et économiques pris, b) les retombées sociales et économiques et c) tout autre engagement substantiel que le CGS a pris en tant qu'organisme étatique.

Le CGS doit rendre publiques les informations relatives à sa structure de gouvernance, y compris les comités du conseil éventuels, et tous règlements internes. À l'instar des sociétés du secteur privé, le CGS doit également divulguer la rémunération globale et individuelle des membres du conseil et du président-directeur général, ainsi que les principes sur lesquels se base cette rémunération. Les informations relatives à l'expérience professionnelle des membres du conseil, à leurs fonctions actuelles, aux autres postes d'administrateur qu'ils occupent et à leur présence aux réunions du conseil et des comités doivent également être

publiées. Ces informations doivent indiquer de manière explicite quels membres siègent au conseil en tant que représentants de l'État, quels membres sont principalement issus du secteur public et quels membres appartiennent au secteur privé. Enfin, dans le cas d'un modèle de participation mixte, le CGS doit publier la structure de son capital et indiquer les droits des actionnaires minoritaires, ainsi que tous droits spéciaux conservés par l'État/l'entité participante. Le CGS doit en outre rendre public tout accord entre l'État et les actionnaires privés, y compris les modalités dudit accord.

**Principe 16 : Les résultats du CGS, en matière de couverture, d'additionnalité et de viabilité financière notamment, font l'objet d'une évaluation systématique et régulière ; les conclusions faisant suite à cette évaluation sont rendues publiques.**

### Notes explicatives

Une évaluation exhaustive des résultats du CGS est indispensable pour rendre compte de l'utilisation des fonds publics, pour mesurer la réalisation de ses objectifs stratégiques et pour améliorer ses opérations. Le CGS doit instaurer un mécanisme fiable d'évaluation systématique des résultats de ses opérations. Le cadre d'évaluation des résultats doit être relié aux contrôles internes pour générer des données et informations pertinentes. Les résultats du CGS doivent être évalués au moins tous les trois à cinq ans. La méthode employée à cette fin doit être transparente et les conclusions obtenues rendues publiques.

Il convient de mesurer et d'évaluer les résultats du CGS aux plans de la couverture, de l'additionnalité et de la viabilité financière. Le terme « couverture » désigne la capacité du CGS à répondre à la demande des PME en prêts garantis. La couverture doit au minimum être mesurée par le nombre de garanties octroyées aux PME éligibles et par l'encours de garanties. L'ampleur de l'activité du CGS n'est pas nécessairement synonyme de l'impact du CGS.

L'impact du CGS doit être calculé en mesurant et en évaluant son additionnalité économique et financière. On entend par « additionnalité financière » les volumes de crédit supplémentaires consentis aux PME éligibles en fonction des activités du CGS. L'additionnalité financière comprend également les conditions plus favorables consenties aux PME éligibles : montant, taux et échéances du prêt, allègement du montant des garanties requises pour obtenir un prêt et délai rapide de traitement des dossiers. L'« additionnalité économique » désigne le bien-être économique procuré par le CGS en conséquence de ses opérations. En particulier, l'additionnalité économique s'entend de l'impact des garanties sur l'emploi, l'investissement et, à terme, sur la croissance économique. Le groupe de travail reconnaît que les difficultés inhérentes à l'établissement d'une base de référence contrefactuelle font de l'évaluation de l'impact d'un CGS un véritable défi technique. Il n'en reste pas moins que le CGS doit évaluer son additionnalité économique et financière, sur la base des méthodes existantes et largement adoptées, dans l'idéal en partenariat avec les institutions universitaires et de recherche. En tout état de cause, le CGS doit veiller à recueillir et à conserver des données pertinentes issues de ses opérations pour faciliter les évaluations futures.

Enfin, le cadre d'évaluation des résultats du CGS doit comprendre une évaluation de sa viabilité financière. On entend par « viabilité financière » la capacité du CGS à contenir ses pertes, tout en conservant en permanence une base de fonds propres suffisante au regard de ses engagements dans le cours normal de ses activités. La viabilité financière indique le degré de dépendance des opérations du CGS par rapport à l'aide publique ; elle doit donc être évaluée suivant une perspective à long terme.

## DEUXIÈME PARTIE : Méthodologie d'évaluation de l'application des principes

### I. Introduction

Les principes devant guider l'élaboration, le déploiement et l'évaluation des mécanismes publics de garantie de crédit (CGS publics) dédiés aux petites et moyennes entreprises (PME) ont vocation à devenir les normes de fait applicables à l'instauration et à l'exploitation efficaces et efficientes des CGS publics pour les besoins des PME partout dans le monde. Pour atteindre pleinement leurs objectifs stratégiques, les CGS publics doivent être conçus et exploités de façon à réaliser les objectifs de couverture et d'additionnalité de manière financièrement viable. Les principes sont censés a) aider les autorités nationales dans l'élaboration, le déploiement et l'évaluation des CGS publics existants et futurs pour répondre aux besoins des PME et b) contribuer à guider toute réforme politique, juridique ou institutionnelle connexe.

Les principes sont un ensemble de bonnes pratiques que les CGS publics appliquent ou entendent appliquer de leur plein gré. À caractère général, ces principes sont applicables dans tous les États ou territoires, quel que soit leur niveau de développement économique et financier. Ils s'articulent autour de quatre grands axes jugés essentiels au succès des CGS : a) le cadre juridique et réglementaire, b) la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques, c) le cadre opérationnel et d) le suivi et l'évaluation.

Établis à un niveau conceptuel de portée générale, ils s'adaptent à différents contextes juridiques, réglementaires et institutionnels dans divers États ou territoires. Leur formulation par le groupe de travail échappe à toute démarche trop normative, bien qu'apportant des orientations suffisantes sur les éléments clés d'un cadre juridique, réglementaire, opérationnel et d'évaluation efficace. Les principes étant énoncés de manière générale, il convient de les compléter par un ensemble de critères permettant d'évaluer leur application au niveau national.

À cet effet, et dans un souci d'objectivité et de comparabilité entre CGS de pays différents, le groupe de travail a mis au point la présente méthode d'évaluation de l'application des principes. L'évaluation de la mise en application des principes par un CGS peut se révéler un outil utile pour s'assurer que le CGS respecte un cadre juridique, réglementaire et opérationnel efficace et efficient. Ce type d'évaluation devrait permettre d'identifier les insuffisances du cadre actuel et constituer la base des mesures correctives envisagées par les autorités.

### Application de la méthodologie

Différents modes d'application de la méthodologie sont envisageables : a) auto-évaluation entreprise par les CGS eux-mêmes, b) évaluation par l'État ou par l'autorité de tutelle du CGS, c) diagnostic des CGS par le Groupe de la Banque mondiale pour les PME, dans le cadre du



Programme d'évaluation du secteur financier ou de travaux opérationnels par exemple, d) examens menés par des tiers, comme les cabinets conseil ou e) examens par les pairs menés par les associations internationales de CGS par exemple.

## **Champ d'application et objectifs de la méthodologie**

Une évaluation devrait se fixer pour objectif premier d'identifier la nature et la portée de toute lacune dans le cadre juridique, réglementaire et opérationnel qui régit un CGS public dédié aux PME. L'évaluation ne devrait cependant pas être une fin en soi mais plutôt un moyen au service d'une fin. Elle doit attirer l'attention des autorités sur tout domaine pertinent dans lequel des réformes et des mesures sont nécessaires pour améliorer l'efficacité et l'efficience d'un CGS.

La méthodologie porte sur les conditions préalables à l'élaboration, au déploiement et à l'évaluation efficaces des CGS publics, ainsi que sur chaque principe de manière détaillée. L'évaluation doit commencer par un examen de ces conditions préalables. Pour autant, cet examen n'a pas pour objet d'évaluer le respect des conditions préalables par un pays, une telle évaluation dépassant les limites de la présente méthodologie. Il a pour objectif de recueillir des informations sur le secteur juridique et financier dans lequel le CGS fonctionne. L'examen doit comprendre un commentaire sur les possibilités différentes de voir les insuffisances inhérentes aux conditions préalables s'opposer à une mise en œuvre efficace et efficiente du CGS, et sur les voies et moyens d'y faire face.

Pour évaluer l'application des principes individuels, la méthodologie décrit a) les points essentiels sur lesquels ils portent et b) les questions clés permettant d'évaluer comment ces points essentiels sont pris en charge. Il convient cependant de percevoir cette évaluation, non pas comme une liste de contrôle à remplir, mais comme un exercice sur la qualité et le jugement. Toute réponse par « oui » ou « non » (ou par « sans objet ») à une question clé doit s'accompagner d'un commentaire pour expliquer et situer la réponse dans le contexte d'un pays donné. Toute réponse autre qu'un « oui » ou un « non » sans réserve doit être nuancée par des explications adéquates. Le principal objectif de l'évaluation n'est pas tant d'attribuer une note que d'orienter l'attention des autorités sur les domaines à ne pas négliger. Cette perspective ouvrira la voie à l'élaboration d'un plan d'action hiérarchisant les améliorations nécessaires pour la mise en application totale des principes.

## **II. Examen des conditions préalables**

Cette section donne des indications générales sur le mode d'examen des conditions préalables à l'élaboration, au déploiement et à l'évaluation efficaces des CGS publics. Les résultats de cet examen peuvent aider à contextualiser l'environnement juridique et financier dans lequel évolue le CGS.

Les conditions préalables sont les suivantes : a) une législation économique recouvrant l'ensemble des lois qui régissent les entreprises, la faillite, les contrats, les nantissements d'actifs, la protection des consommateurs et la propriété privée, assorties de procédures de mise en application acceptables et prévoyant un mécanisme équitable de règlement des

différents, b) un appareil judiciaire suffisamment indépendant et efficace, c) un ensemble exhaustif et bien défini de normes et de règles comptables et de professions juridiques, comptables et de contrôle des comptes raisonnablement bien réglementées et d) un solide marché financier pourvu en liquidités et adapté à la constitution et à la gestion des dossiers de prêts.

Une attention particulière doit être accordée à la pertinence des conditions préalables et un résumé factuel, succinct et structuré suivant l'ordre des titres figurant dans l'annexe doit être présenté. L'examen des conditions préalables doit être ciblé et centré sur les aspects essentiels, s'appuyant autant que possible sur les évaluations et les indicateurs disponibles, de manière à limiter l'excès de pouvoir discrétionnaire<sup>4</sup>. Cet examen doit illustrer le lien entre les conditions préalables et l'évaluation de l'application des principes, et permettre de mettre en évidence tout principe individuel dont l'application est susceptible d'être affectée par une lacune substantielle dans les conditions préalables.

L'examen de l'environnement juridique, en particulier les aspects relatifs à l'insolvabilité et aux droits des créanciers et des débiteurs, pourrait porter sur les mécanismes qui prévoient des méthodes de recouvrement de créances : saisie et vente d'actifs meubles et immeubles, vente ou recouvrement d'actifs intangibles, cadre juridique régissant le crédit garanti, y compris l'existence et les grandes caractéristiques d'un système de registres publics fiable, processus extrajudiciaire informel pour les entreprises en difficulté financière et cadre institutionnel régissant le système d'insolvabilité.

Une vue d'ensemble de l'indépendance et de l'efficacité du système judiciaire pourrait vérifier le degré d'intégrité et d'impartialité des tribunaux, les délais, le coût et le nombre de procédures qu'implique un litige commercial, et les principaux goulots d'étranglement procéduraux et administratifs compris dans le régime d'insolvabilité.

L'examen de l'environnement comptable et d'audit pourrait porter sur : les forces et les faiblesses des cadres institutionnels servant de socle aux pratiques de comptabilité financière et d'audit pour les PME notamment, le degré de comparabilité des normes comptables et d'audit nationales avec les normes internationalement admises et le degré général de conformité aux normes comptables et d'audit nationales.

L'étude générale du système financier, le secteur bancaire en particulier, destinée à en déterminer la solidité et le degré de liquidité, de même que la capacité à constituer et traiter efficacement des dossiers de prêt, pourrait porter sur l'adéquation des fonds propres et le profil de liquidité des principaux intermédiaires financiers ; elle pourrait également traiter des principaux produits et services offerts aux PME. Cet examen pourrait également dresser le bilan des prêteurs, dans le segment des PME en particulier, en matière de volume du portefeuille global, de qualité des actifs et de rentabilité.

---

<sup>4</sup> Sources possibles : travaux de la Banque mondiale (Doing Business, évaluations du climat de l'investissement, Business Environment Snapshot, enquêtes auprès des entreprises et rapports comptables et d'audit sur le respect des normes et des codes) et Programme d'évaluation du secteur financier établi par le Fonds monétaire international et le Groupe de la Banque mondiale.



### III. Critères d'évaluation de l'application des principes

Le présent chapitre dresse la liste des critères d'évaluation pour chacun des 16 principes. Ces critères figurent sous deux intitulés distincts : points essentiels et questions clés. Comme indiqué plus haut, les points essentiels décrivent les éléments qui attestent l'application des principes. Les questions clés aident l'utilisateur de la méthodologie à comprendre comment les points essentiels sont pris en charge.

L'annexe propose un modèle pour évaluer de manière comparable et cohérente la façon dont les principes sont appliqués dans différents pays et pour différents CGS.

#### Réforme juridique et réglementaire

**Principe 1 : Le CGS est constitué en personne morale indépendante sous-tendue par un cadre juridique et réglementaire solide et clairement défini pour accompagner la mise en œuvre efficace de ses opérations et la réalisation de ses objectifs stratégiques.**

##### Points essentiels

1. Le cadre juridique et réglementaire du CGS doit reposer sur des textes législatifs adéquats et spécifiques, une loi ou un décret par exemple.
2. Le CGS doit être constitué en entité juridique indépendante dotée de la personnalité morale.
3. Le cadre juridique et réglementaire du CGS doit énoncer clairement la politique de l'État en matière de participation au CGS, y compris qui a la charge de représenter l'État et l'obligation d'en rendre compte.
4. Le cadre juridique et réglementaire doit préciser quel organisme public est chargé de superviser le CGS.
5. Le cadre juridique et réglementaire du CGS doit définir la relation entre l'État actionnaire, d'une part, et le conseil d'administration et la direction du CGS, d'autre part, tenir le contrôle séparé de la surveillance et conférer indépendance et autonomie à la fois au conseil et à la direction.
6. Le cadre juridique et réglementaire doit préciser les sources de financement du CGS.
7. Un CGS exploité par le biais d'une institution de financement du développement doit être indépendant sur les plans financier et opérationnel.

## Questions clés

1. Le CGS est-il constitué en vertu d'une loi, d'un décret ou d'une autre source applicable du droit primaire ?
2. Le CGS est-il constitué en entité juridique indépendante dotée de la personnalité morale ?
3. Le cadre juridique et réglementaire instaurant le CGS précise-t-il quelle entité participante (ministère, agence, etc.) est chargée de représenter l'État et doit en rendre compte ?
4. Le cadre juridique et réglementaire précise-t-il quel organisme public est chargé de superviser le CGS ?
5. Dans le cadre juridique et réglementaire régissant la création du CGS :
  - 5.1. La séparation entre le contrôle exercé par l'État et la surveillance/supervision du CGS est-elle précisée de manière claire et explicite ?
  - 5.2. Une indépendance et une autonomie suffisantes sont-elles explicitement conférées au conseil et à la direction du CGS ?
6. Le cadre juridique et réglementaire régissant la création du CGS en précise-t-il les sources de financement ?
7. Si le CGS est exploité dans le cadre d'une institution étatique de financement du développement :
  - 7.1. Le CGS jouit-il d'une autonomie financière sous la forme d'un budget et de fonds propres séparés ?
  - 7.2. Le CGS jouit-il d'une autonomie opérationnelle sous la forme d'un organe de gouvernance, d'une direction et d'un personnel propres ?
  - 7.3. Le CGS dispose-t-il d'un cadre opérationnel spécifique différent du reste des activités commerciales de l'institution de financement du développement ?

**Principe 2 : Le CGS dispose d'un financement suffisant pour réaliser ses objectifs stratégiques ; les sources de financement, y compris tout recours à des subventions explicites et implicites, sont transparentes et rendues publiques.**

## Points essentiels

1. Le CGS doit disposer de fonds propres adéquats et recevoir un soutien financier suffisant de l'État lui permettant d'assurer l'exécution effective de ses opérations conformément aux objectifs stratégiques définies par les pouvoirs publics.

2. Les règles, procédures ou accords établissant l'obligation de l'entité participante en matière d'apport du capital initial du CGS, ainsi que tout engagement d'apporter des fonds propres supplémentaires ou des subventions durant les opérations, doivent être clairement énoncés et rendus publics.
3. Le CGS doit être principalement financé au moyen de dotations en fonds propres, que pourront venir compléter des prêts de longue durée assortis de conditions préférentielles et consentis, soit par des sources publiques, soit par des institutions bilatérales et multilatérales. Le CGS n'emprunte ni sur les marchés des capitaux privés ni sur les marchés publics des titres d'emprunt.
4. La limitation des affectations budgétaires, les subventions et les garanties de l'État doivent être énoncées dans les textes législatifs applicables.
5. Le cadre juridique et réglementaire du CGS doit préciser les normes minimales d'adéquation des fonds propre du CGS.
6. L'utilisation des financements et les limites fixées doivent être examinées et révisées à intervalles réguliers en cas de besoin, suivant un processus entièrement transparent et soumis à l'audit d'une institution supérieure de contrôle ou de toute autre institution mandatée à cet effet,.

### Questions clés

1. Le CGS dispose-t-il de fonds propres adéquats et reçoit-il tout autre soutien financier public suffisant pour être à même de remplir sa mission de manière financièrement viable ?
2. Les règles, procédures ou accords déterminant l'apport du capital initial du CGS et les autres engagements financiers, subventions y comprises, sont-ils clairement énoncés et rendus publics ?
3. Le CGS est-il principalement financé au moyen de dotations en fonds propres sans recours aux marchés des capitaux privés ni aux marchés publics des titres d'emprunt ?
4. Le CGS est-il soumis à des normes minimales d'adéquation des fonds propres établies par la législation ou la réglementation ?
5. La limitation des affectations budgétaires, les subventions et les garanties de l'État sont-elles clairement énoncées dans les textes législatifs applicables et sont-elles conformes aux ressources budgétaires prévues dans les comptes publics ?
6. La destination du financement et les limites en vigueur sur les affectations budgétaires, les subventions et les garanties publiques sont-elles examinées à intervalles réguliers et font-elles l'objet d'un audit par une institution supérieure de contrôle ou par toute autre institution mandatée à cet effet conformément au droit national ?

---

**Principe 3 : Le cadre juridique et réglementaire encourage la participation mixte au CGS, en assurant le traitement équitable des actionnaires minoritaires.**

**Points essentiels**

1. Le cadre juridique et réglementaire régissant la création du CGS doit encourager la participation minoritaire volontaire du secteur privé au capital du CGS.
2. Les prêteurs et les PME doivent, en particulier, être encouragés à participer au capital du CGS.
3. Le cadre juridique et réglementaire doit instituer l'obligation explicite de protéger les droits fondamentaux des actionnaires minoritaires.
4. Le cadre juridique et réglementaire doit encourager la participation active des actionnaires à la gouvernance et aux décisions du CGS, sous forme de participation directe à la nomination d'un ou plusieurs représentants au conseil d'administration par exemple.

**Questions clés**

1. Le cadre juridique et réglementaire encourage-t-il la participation minoritaire volontaire du secteur privé au capital du CGS ?
2. Le CGS compte-t-il des prêteurs ou des PME parmi ses actionnaires minoritaires ?
3. Le cadre juridique et réglementaire prévoit-il la reconnaissance et la protection des droits fondamentaux des actionnaires minoritaires ?
4. Les actionnaires minoritaires prennent-ils une part active à la gouvernance et aux décisions du CGS ?

**Principe 4 : Le CGS est supervisé de manière indépendante et efficace, sur la base d'une réglementation proportionnelle au risque et adaptée aux produits et services offerts.**

**Points essentiels**

1. Le cadre juridique et réglementaire régissant la création du CGS doit définir distinctement les responsabilités de supervision, en les distinguant des responsabilités de propriété et de direction.
2. Des responsabilités et objectifs clairs doivent être assignés à l'organisme de supervision conformément au cadre juridique et réglementaire.
3. L'inspection nationale des institutions financières est normalement l'unique entité investie de l'autorité de supervision.



4. L'organisme de supervision doit disposer du pouvoir et des moyens juridiques lui permettant de faire appliquer les normes prudentielles et de mettre en œuvre des mesures correctives si besoin est, y compris le pouvoir de soulever formellement des objections et de demander l'interdiction administrative des activités inadmissibles (au cas où de telles activités sont identifiées).
5. L'organisme de supervision doit disposer de financements suffisants et posséder une culture de supervision prudentielle compatible avec la culture de supervision des institutions financières à caractère commercial.
6. La supervision doit être adaptée à la nature des produits et des services offerts par le CGS, et des risques s'y rapportant.
7. Le cadre juridique et réglementaire d'établissement du CGS fixe les normes minimales d'adéquation des fonds propres du CGS.
8. Le superviseur doit, au minimum :
  - 8.1. Déterminer que le CGS dispose d'un cadre de gouvernance solide, conforme aux meilleures pratiques internationales.
  - 8.2. Déterminer que le CGS s'est doté de stratégies, politiques, processus adéquats et s'est fixé des limites appropriées en matière de gestion des risques.
  - 8.3. Déterminer que le CGS dispose d'un processus interne d'évaluation de l'adéquation générale de ses fonds propres par rapport à son profil de risque.
  - 8.4. Prendre les mesures voulues dans l'hypothèse où le ratio de fonds propres du CGS venait à tomber au-dessous du seuil minimal.
  - 8.5. Déterminer que le CGS dispose de politiques et processus adéquats pour identifier, classer, provisionner et administrer les actifs problématiques.
  - 8.6. Évaluer les activités stratégiques et les limiter à celles expressément énoncées dans les textes statutaires et les budgets.

### Questions clés

1. Le cadre juridique et réglementaire régissant la création du CGS définit-il distinctement les responsabilités de supervision, en les distinguant des responsabilités de propriété et de direction ?
2. Des responsabilités et des objectifs clairement énoncés sont-ils affectés à l'organisme de supervision ?

3. L'organisme de supervision dispose-t-il des moyens juridiques lui permettant de faire appliquer les normes prudentielles et de mettre en œuvre des mesures correctives si besoin est, y compris soulever formellement des objections et demander l'interdiction administrative des activités inadmissibles ?
4. Des pouvoirs de supervision sont-ils conférés à l'organisme de supervision du secteur financier ?
5. L'organisme de supervision dispose-t-il du financement et de la capacité voulus pour mener à bien ses fonctions de supervision ?
6. La supervision est-elle adaptée à la nature des produits et des services offerts par le CGS, et des risques s'y rapportant ?
7. Le cadre juridique et réglementaire régissant la création du CGS fixe-t-il des obligations minimales de fonds propres ?
8. L'organisme de supervision doit-il au minimum :
  - 8.1. Déterminer que le CGS dispose d'un cadre de gouvernance solide, conforme aux meilleures pratiques internationales ?
  - 8.2. Déterminer que le CGS s'est doté de stratégies, politiques, processus adéquats et s'est fixé des limites appropriées en matière de gestion des risques ?
  - 8.3. Déterminer que le CGS dispose d'un processus interne d'évaluation de l'adéquation générale de ses fonds propres par rapport à son profil de risque ?
  - 8.4. Prendre les mesures voulues dans l'hypothèse où le ratio de fonds propres du CGS venait à tomber au-dessous du seuil minimal ?
  - 8.5. Déterminer que le CGS dispose de politiques et processus adéquats pour identifier, classer, provisionner et administrer les actifs problématiques ?
  - 8.6. Assurer que le CGS n'exécute que les activités expressément énoncées dans les textes statutaires et les budgets ?

## Gouvernance d'entreprise et gestion des risques

**Principe 5 : Le CGS possède un mandat clairement défini s'appuyant sur des stratégies et des objectifs opérationnels alignés sur ses objectifs stratégiques.**

### Points essentiels

1. La législation régissant la création du CGS doit explicitement énoncer la mission du CGS.
2. La mission du CGS doit comprendre, au minimum, les PME ciblées et la(les) principale(s) activité(s) du CGS.

3. Une procédure transparente doit être explicitement énoncée pour réexaminer la mission à intervalles réguliers, de manière à s'assurer qu'il reste pertinent.
4. Le CGS doit formuler des stratégies adaptées et des programmes spécifiques pour les secteurs et groupes cibles de PME, conformément à sa mission et à des politiques et processus clairement définis.
5. Les stratégies du CGS doivent prévoir des buts opérationnels spécifiques et mesurables pour vérifier le bon fonctionnement et la viabilité financière du CGS.

### Questions clés

1. La loi ou le décret portant création du CGS confie-t-il une mission claire et explicite au CGS ?
2. La mission du CGS identifie-t-elle spécifiquement, au minimum, les PME ciblées et la(les) principale(s) activité(s) du CGS.
3. Le cadre juridique et réglementaire comporte-t-il un mécanisme explicite et transparent pour l'évaluation régulière de la pertinence de la mission du CGS ?
4. Le CGS dispose-t-il de stratégies adaptées et de programmes spécifiques pour ses secteurs et groupes cibles.
5. Le CGS s'est-il fixé des buts opérationnels spécifiques et mesurables liés à ces stratégies ?

**Principe 6 : Le CGS dispose d'une structure de gouvernance d'entreprise solide, dotée d'un conseil d'administration composé de membres indépendants et compétents, nommés selon des critères clairement définis.**

### Points essentiels

1. Le cadre juridique et réglementaire, l'acte constitutif ou tout autre document constitutif du CGS doit définir le cadre de gouvernance du CGS, assurant une bonne répartition des rôles et responsabilités entre l'État/l'entité participante, l'organisme de supervision, le conseil d'administration et la direction du CGS.
2. Le cadre juridique et réglementaire du CGS doit énoncer de manière explicite un processus de nomination au conseil structuré et transparent.
3. Une politique clairement énoncée doit fixer des normes minimales de compétence applicables aux membres du conseil.
4. Les membres du conseil doivent exercer un mandat d'une durée fixe et agir dans l'intérêt du CGS, sans aucun conflit d'intérêt.
5. Le conseil doit comprendre un ou plusieurs membres indépendants et non affiliés issus du secteur privé.

## Questions clés

1. Le CGS dispose-t-il d'un cadre de gouvernance adéquat, énoncé dans les documents constitutifs appropriés ?
2. Le cadre juridique et réglementaire régissant la création du CGS fixe-t-il un processus de nomination au conseil clair et transparent ?
3. Une politique fixe-t-elle des critères minimum assurant que les membres du conseil du CGS possèdent les capacités techniques voulues et agissent en parfaite indépendance ?
4. Les membres du conseil du CGS exercent-ils un mandat d'une durée fixe ?
5. Le conseil du CGS comprend-il un ou plusieurs membres indépendants et non affiliés issus du secteur privé ?

**Principe 7 : Le CGS dispose d'un cadre de contrôle interne solide, capable de protéger l'intégrité et l'efficacité de sa gouvernance et de ses opérations.**

## Points essentiels

1. La direction du CGS doit établir un système solide de contrôles internes pour assurer que les procédures opérationnelles et autres activités soient menées conformément à la structure de gouvernance du CGS.
2. Le conseil ou tout comité concerné doit régulièrement passer en revue les contrôles internes institués par la direction.
3. Le CGS doit être doté d'une fonction d'audit interne et de conformité.
4. La fonction d'audit interne et de conformité doit être rattachée directement au conseil ou au comité chargé de l'audit et de la conformité.
5. La fonction d'audit interne et de conformité doit pouvoir donner lieu à des enquêtes ponctuelles menées à la demande du conseil ou du comité concerné.
6. La fonction d'audit interne et de conformité doit être assortie de l'autorité voulue pour veiller à la résolution des problèmes soulevés dans le cadre des enquêtes et, le cas échéant, en assurer la présentation au conseil ou au comité du conseil concerné.

## Questions clés

1. Le CGS dispose-t-il d'un système de contrôles internes ?
2. Le conseil ou le comité du conseil concerné examine-t-il régulièrement le système de contrôles internes établi par la direction ?
3. Le CGS est-il doté d'une fonction d'audit interne et de conformité ?

4. La fonction d'audit interne et de conformité est-elle rattachée au conseil ou au comité du conseil concerné ?
5. La fonction d'audit interne et de conformité dispose-t-elle des moyens voulus pour mener des enquêtes ponctuelles à la demande du conseil ou du comité du conseil concerné ?
6. La fonction d'audit interne et de conformité dispose-t-elle des moyens voulus pour assurer que toute question soulevée durant les enquêtes soit formellement examinée ?

**Principe 8 : Le CGS dispose d'un cadre de gestion des risques d'entreprise efficace et intégré, qui identifie, évalue et prend en charge les risques associés à ses opérations.**

#### **Points essentiels**

1. Le CGS doit adopter un cadre de gestion des risques bien conçu et faisant partie intégrante de son arsenal de contrôles internes.
2. Le conseil doit approuver le cadre de gestion des risques, qui devra faire l'objet d'un examen régulier pour s'assurer qu'il reste pertinent.
3. Dans l'idéal, le CGS doit adopter un système d'identification des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance associés à ses activités d'émission de garanties.

#### *Risque de crédit*

4. Le CGS doit adopter un cadre intégré de gestion du risque de crédit, fondé sur des techniques quantitatives et qualitatives.
5. Le cadre de gestion du risque de crédit du CGS doit fixer et faire appliquer un ensemble de limites de risques pertinentes (par exemple, par sous-secteur, par zone géographique, etc.).
6. Le CGS doit avoir recours à toute technique d'atténuation du risque de crédit disponible, la contre-garantie par exemple, pour gérer le risque de concentration.
7. Le CGS doit adopter des principes et pratiques éprouvés en matière d'évaluation des garanties.

#### *Risque de liquidité et de marché*

8. Le CGS doit se doter d'un cadre de gestion du risque de liquidité et de marché efficace, de manière à pouvoir honorer ses obligations de garantie et se prémunir contre les mouvements défavorables des cours du marché.
9. Le cadre de gestion du risque de liquidité et de marché doit comprendre des modalités de gouvernance fiables, des systèmes d'information de gestion, l'analyse des besoins en liquidités et des plans d'urgence.

10. Le CGS doit se doter d'une politique d'investissement transparente, laquelle doit définir les catégories d'actifs admissibles et donner des orientations sur le risque de concentration (risques individuels, profil de liquidité et concentration sectorielle et géographique).

#### *Risque opérationnel*

11. Le CGS doit adopter un cadre de gestion du risque opérationnel définissant clairement les responsabilités, la séparation des tâches et des mécanismes de contrôle fiables.
12. Le CGS doit mettre en place des codes de conduite et des politiques de recrutement susceptibles d'amener les membres du personnel à observer un comportement empreint de professionnalisme et d'éthique.
13. Le CGS doit élaborer un plan de reprise ou de poursuite des activités lui permettant d'éviter toute interruption de son fonctionnement en cas de défaillance technologique ou de catastrophe naturelle.

#### **Questions clés**

1. Le CGS a-t-il établi un cadre de gestion du risque opérationnel ?
2. Le cadre de gestion du risque opérationnel est-il assujéti à l'approbation du conseil, et sa pertinence fait-elle l'objet d'une évaluation régulière ?
3. Le CGS dispose-t-il d'un cadre d'identification et de gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance associés à ses activités ?

#### *Risque de crédit*

4. Le CGS a-t-il établi un système de gestion du risque de crédit, fondé sur des méthodes d'analyse quantitative et qualitative.
5. Le cadre de gestion du risque de crédit du CGS comprend-il des limites de risques de crédit définies suivant :
  - 5.1. le sous-secteur d'activité ?
  - 5.2. la zone géographique ?
  - 5.3. tout autre critère ?
6. Le CGS a-t-il recours à des techniques d'atténuation du risque de crédit pour gérer le risque de concentration ?
7. Le CGS a-t-il instauré des politiques d'évaluation des garanties ?

### *Risque de liquidité et de marché*

8. Le CGS a-t-il établi un cadre de gestion du risque de liquidité et de marché ?
9. Le cadre de gestion du risque de liquidité et de marché comprend-il ce qui suit :
  - 9.1. des modalités de gouvernance claires, dont notamment la répartition des responsabilités entre les fonctions concernées ?
  - 9.2. des systèmes d'information de gestion ?
  - 9.3. l'analyse des besoins en liquidités ?
  - 9.4. des plans d'urgence (ligne de crédit permanente assortie de conditions préférentielles consentie par l'État par exemple) ?
10. existe-il une politique d'investissement qui fournisse des orientations sur les choix d'investissement possibles du capital du CGS, le risque de concentration, le profil de liquidité et la concentration sectorielle et géographique ?

### *Risque opérationnel*

11. Un cadre de gestion du risque opérationnel a-t-il été instauré ?
12. Le CGS a-t-il institué des codes de conduite et des politiques de recrutement ?
13. Le CGS dispose-t-il d'un plan de reprise ou de poursuite de ses activités ?

## **Cadre opérationnel**

**Principe 9 : Le CGS soumet les PME, les prêteurs et les instruments de crédit à des critères d'éligibilité et d'admissibilité transparents et clairement définis.**

### **Points essentiels**

1. Le CGS doit adopter des critères d'éligibilité clairs applicables aux PME cibles pour orienter ses opérations conformément à sa mission.
2. Les critères d'éligibilité doivent être rendus publics.
3. Les critères d'éligibilité doivent faire l'objet d'un examen régulier.
4. Le CGS doit adopter des règles d'admissibilité applicables aux partenaires prêteurs et fondées sur des critères objectifs.
5. Le CGS doit déterminer clairement le type d'instruments de crédit ciblé : financement de l'investissement et/ou financement du fonds de roulement.



6. Le CGS doit émettre des garanties aussi bien pour le financement du fonds de roulement que pour le financement de l'investissement.
7. Le CGS doit garantir le montant en principal du crédit de base et, dans une moindre mesure, l'intérêt impayé.

### Questions clés

1. Le CGS soumet-t-il les PME ciblées à des critères d'éligibilité clairement définis ?
2. Les critères d'éligibilité applicables aux PME ciblées sont-ils rendus publics ?
3. La pertinence des critères d'éligibilité applicables aux PME ciblées est-elle réexaminée et vérifiée à intervalles réguliers ?
4. Le CGS soumet-il les prêteurs partenaires à des règles d'admissibilité fondées sur des critères objectifs ?
5. La politique et les documents juridiques appropriés précisent-ils clairement l'instrument de crédit que cible le CGS, à savoir financement de l'investissement et/ou financement du fonds de roulement ?
6. Le CGS émet-il des garanties aussi bien pour le financement du fonds de roulement que pour le financement de l'investissement ?
7. La garantie émise par le CGS couvre-t-elle le montant en principal du crédit de base et une partie de l'intérêt impayé ?

**Principe 10 : La démarche du CGS en matière d'octroi de garanties traduit un arbitrage entre les objectifs de couverture, d'additionnalité et de viabilité financière, et tient compte du niveau de développement du secteur financier du pays.**

### Points essentiels

1. Le choix de l'approche de prestation doit s'appuyer sur une analyse de l'arbitrage entre la couverture, l'additionnalité et la viabilité financière.
2. Il est préférable de recourir à l'approche individuelle pour les prêts relativement importants ou lorsque la garantie doit servir à soutenir un projet particulier soumis par la PME emprunteuse.
3. La méthode d'approche collective est préférable pour les prêts relativement modestes ou lorsqu'il convient de promouvoir un certain type de PME, les PME en phase de démarrage ou détenues par une femme par exemple, indépendamment du projet présenté.

4. Dans les pays où les défaillances du marché et les imperfections des marchés du crédit aux PME sont courantes et que le secteur financier, soit est incapable d'accompagner les PME emprunteuses à grande échelle, soit ne le désire pas, il convient de privilégier la méthode individuelle.

### Questions clés

1. Le choix de la méthode de prestation du CGS tient-il compte de ses objectifs stratégiques en matière de couverture, d'additionnalité et de viabilité financière ?
2. La méthode individuelle est-elle adoptée pour les prêts relativement importants ou lorsque l'accent est mis sur un projet particulier soumis par la PME emprunteuse ?
3. La méthode collective est-elle adoptée pour les prêts relativement modestes ou lorsque l'accent est mis sur la promotion d'un certain type de PME ?
4. La méthode individuelle se justifie-t-elle par la fréquence des défaillances et des imperfections du marché ou par le degré de complexité relativement faible du secteur financier ?

**Principe 11 : Le CGS accorde des garanties partielles de nature à proposer les incitations voulues aux PME emprunteuses et aux prêteurs ; la conception desdites garanties est conforme aux exigences prudentielles applicables aux prêteurs, en particulier celles relatives aux fonds propres au titre du risque de crédit.**

### Points essentiels

1. Le taux de couverture ne doit pas être inférieur à 50 %, soit le pourcentage approprié de partage des risques entre le CGS, le prêteur et la PME emprunteuse.
2. Le taux de couverture doit figurer de manière explicite dans les accords contractuels entre le CGS et le prêteur.
3. Ces accords doivent également préciser si les pertes sont partagées en pari passu entre le CGS et le prêteur ou si le CGS assure une couverture au premier risque.
4. Le taux de couverture doit être fixé en fonction des secteurs et groupes cibles de PME (on pourra par exemple consentir une couverture plus importante aux PME actives dans les secteurs ayant un fort potentiel pour la création ou la préservation d'emplois, ou aux entreprises en phase de démarrage).
5. Le taux de couverture doit être fixé en fonction de la méthode de prestation appliquée par le CGS, le taux de couverture retenu au titre de la méthode collective étant inférieur à celui établi au titre de la méthode individuelle.
6. Le CGS doit pouvoir ajuster son taux de couverture pour rendre compte de ses pertes sur crédit antérieures et de l'évolution des marchés extérieurs.

7. La garantie émise par le CGS doit comporter des conditions clairement énoncées dans des accords contractuels avec le prêteur. Ces conditions doivent être conformes à la réglementation prudentielle régissant les techniques d'atténuation du risque de crédit, ainsi qu'elles s'appliquent au prêteur, afin d'alléger les exigences de fonds propres applicables au prêteur.
8. La garantie émise par le CGS doit respecter les règles prudentielles relatives à la classification des pertes sur prêts et les exigences de provisionnement des pertes sur prêts pour les actifs nantis, telles qu'elles s'appliquent au prêteur.

### Questions clés

1. Le taux de couverture est-il supérieur ou égal à 50 % pour assurer un bon partage des risques entre le CGS, le prêteur et la PME emprunteuse ?
2. Le taux de couverture figure-t-il de manière explicite dans les accords contractuels entre le CGS et le prêteur ?
3. Ces accords précisent-ils si les pertes sont partagées en pari passu entre le CGS et le prêteur ou si le CGS assure une couverture au premier risque ?
4. Le taux de couverture est-il fixé en fonction des secteurs et groupes cibles de PME, de sorte que des taux de couverture différents s'appliquent à des programmes différents ?
5. Le taux de couverture est-il fixé en fonction de la méthode de prestation appliquée par le CGS, de sorte que des taux de couverture différents s'appliquent pour des méthodes de prestation différentes ?
6. Le CGS peut-il ajuster son taux de couverture pour rendre compte de ses pertes sur crédit antérieures et de l'évolution des marchés extérieurs ?
7. La garantie émise par le CGS est-elle assortie de conditions conformes à la réglementation prudentielle régissant les techniques d'atténuation du risque de crédit pour alléger les exigences de fonds propres applicables au prêteur ?
8. La garantie émise par le CGS respecte-t-elle les règles prudentielles relatives à la classification des pertes sur prêts et les exigences de provisionnement des pertes sur prêts pour les actifs nantis, telles qu'elles s'appliquent au prêteur ?

**Principe 12 : Le CGS adopte une politique tarifaire fondée sur le risque, transparente et cohérente, de manière à assurer la viabilité financière du programme de garanties et son attractivité pour les PME et les prêteurs.**

### Points essentiels

1. Le CGS doit percevoir une commission en contrepartie des garanties émises, ce en fonction du degré de risque associé à ladite garantie.

2. La politique tarifaire doit être transparente et consignée dans les documents opérationnels applicables du CGS.
3. Le montant de la commission doit être conforme à l'objectif de viabilité financière du CGS, tout en présentant un intérêt pour les PME emprunteuses et les prêteurs.
4. Une commission doit toujours être prélevée sur le montant garanti.
5. Le CGS doit pouvoir moduler sa politique tarifaire en fonction de ses pertes sur crédit antérieures et de l'évolution des marchés.

### Questions clés

1. Le CGS applique-t-il une politique tarifaire fondée sur le risque, autrement dit, a-t-il recours à un système de commission progressive en fonction du degré de risque associé à la garantie fournie ?
2. La politique tarifaire du CGS est-elle transparente et clairement énoncée dans les documents opérationnels applicables ?
3. Le montant de la commission est-il suffisant pour assurer la viabilité financière du CGS, tout en présentant un intérêt pour les PME emprunteuses et les prêteurs ?
4. Des commissions sont-elles prélevées sur le montant garanti du prêt ?
5. La politique tarifaire est-elle suffisamment souple pour permettre au CGS de la moduler en fonction de ses pertes sur crédit antérieures et de l'évolution des marchés ?

**Principe 13 : Le processus de gestion des demandes de remboursement est efficace, bien documenté et transparent ; il prévoit des dispositifs incitatifs pour le recouvrement des pertes sur prêts et est conforme au cadre juridique et réglementaire du pays d'origine.**

### Points essentiels

1. Les accords contractuels entre le CGS et le prêteur doivent indiquer les circonstances précises dans lesquelles le prêteur peut présenter une demande de remboursement en cas de défaut de paiement de la PME emprunteuse.
2. Les conditions de déclenchement d'une demande de remboursement doivent préciser le délai maximum d'entrée en vigueur consécutif à un ou plusieurs défauts de paiement de la part de la PME emprunteuse.
3. La présentation d'une demande de remboursement par le prêteur ne doit pas être subordonnée à l'engagement d'une action judiciaire contre la PME emprunteuse.
4. Les accords contractuels entre le CGS et le prêteur doivent décrire les conditions en vertu desquelles une demande de remboursement est jugée recevable et un paiement peut être effectué.

5. Les accords contractuels entre le CGS et le prêteur doivent préciser le montant de l'intérêt impayé couvert par la garantie émise par le CGS.
6. Un délai limite de règlement des demandes de remboursement doit être fixé.
7. Les accords contractuels entre le CGS et le prêteur doivent préciser le processus de recouvrement des pertes faisant suite à la demande de remboursement.
8. La subrogation du prêt devrait être clairement documentée et avoir force exécutoire lorsque le CGS assume la responsabilité de recouvrer les créances.

### Questions clés

1. Les accords contractuels entre le CGS et le prêteur indiquent-ils les circonstances précises dans lesquelles le prêteur peut présenter une demande de remboursement ?
2. Les conditions de déclenchement d'une demande de remboursement précisent-elles le délai maximum d'entrée en vigueur consécutif à un ou plusieurs défauts de paiement de la part de la PME emprunteuse.
3. Le prêteur peut-il présenter une demande de remboursement au CGS avant d'engager une action judiciaire contre la PME emprunteuse ?
4. Les accords contractuels entre le CGS et le prêteur décrivent-ils les conditions en vertu desquelles une demande de remboursement est jugée recevable et un paiement peut être effectué ?
5. Les accords contractuels entre le CGS et le prêteur précisent-t-ils le montant de l'intérêt impayé couvert par la garantie émise par le CGS ?
6. Les accords contractuels entre le CGS et le prêteur fixent-ils un délai limite pour le règlement des demandes de remboursement ?
7. Les accords contractuels entre le CGS et le prêteur précisent-ils le processus de recouvrement des pertes faisant suite à la demande de remboursement ?
8. Lorsque le CGS assure à la place du prêteur la responsabilité de recouvrer les créances, la subrogation du prêt est-elle clairement documentée et a-t-elle force exécutoire dans l'État ou le territoire ?

## Suivi et évaluation

**Principe 14 : Le CGS est soumis à des obligations déclaratives rigoureuses et fait vérifier ses états financiers par des auditeurs externes.**

### Points essentiels

1. Le CGS doit établir et publier des états financiers au moins une fois par an.
2. Les états financiers doivent être préparés dans le respect des normes comptables du pays d'origine applicables aux entreprises financières du secteur privé national.
3. Le CGS doit faire vérifier ses états financiers par un cabinet d'audit agréé indépendant.

### Questions clés

1. Le CGS établit-il et publie-t-il des états financiers au moins une fois par an ?
2. Les états financiers sont-ils préparés dans le respect des normes comptables du pays d'origine applicables aux entreprises financières du secteur privé national ?
3. Les états financiers du CGS sont-ils vérifiés par un cabinet d'audit agréé indépendant ?

**Principe 15 : Le CGS communique régulièrement et publiquement des informations non financières sur ses activités.**

### Points essentiels

1. Le CGS communique régulièrement et publiquement des informations non financières sur ses activités.
2. Le CGS doit rendre publiques les informations relatives à sa structure de gouvernance, y compris les comités du conseil et tous règlements internes.
3. À l'instar des sociétés du secteur privé, le CGS doit divulguer la rémunération globale et individuelle des membres du conseil et du président-directeur général, ainsi que les principes sur lesquels se base cette rémunération.
4. Le CGS doit publier les informations relatives à l'expérience professionnelle des membres du conseil, à leurs fonctions actuelles, aux autres postes d'administrateur qu'ils occupent et à leur présence aux réunions du conseil et des comités.
5. En cas d'adoption d'un modèle de participation mixte, le CGS doit publier la structure de son capital et indiquer les droits des actionnaires minoritaires, ainsi que tous droits spéciaux conservés par l'État/l'entité participante.
6. Dans le cas d'un modèle de participation mixte, le CGS doit publier tout accord entre l'État et les actionnaires privés.

## Questions clés

1. Le CGS communique-t-il régulièrement et publiquement une fois par an des informations non financières, y compris, au minimum, les informations ci-après ?
  - 1.1. Des engagements sociaux et économiques ont-ils été pris ?
  - 1.2. Des retombées sociales et économiques ont-elles été obtenues ?
  - 1.3. Le CGS a-t-il pris un autre engagement quelconque en tant qu'organisme public ?
2. Le CGS publie-t-il des informations sur sa structure de gouvernance d'entreprise ?
3. Le CGS publie-t-il des informations sur la rémunération globale et individuelle des membres du conseil et du président-directeur général ?
4. Le CGS publie-t-il des informations sur son conseil d'administration, y compris les informations ci-après ?
  - 4.1. La composition du conseil.
  - 4.2. L'expérience professionnelle de ses membres.
  - 4.3. Les fonctions actuelles de ses membres.
  - 4.4. Les autres postes d'administrateur.
  - 4.5. La présence aux réunions du conseil et des comités.
5. Le CGS publie-t-il des informations sur la structure de son capital, les droits des actionnaires minoritaires et tous droits spéciaux conservés par l'État ?
6. Le CGS publie-t-il tout accord signé entre l'État et les actionnaires privés ?

**Principe 16 : Les résultats du CGS, en matière de couverture, d'additionnalité et de viabilité financière notamment, font l'objet d'une évaluation systématique et régulière ; les conclusions faisant suite à cette évaluation sont rendues publiques.**

## Points essentiels

1. Le CGS doit formuler un cadre de suivi et évaluation pour l'évaluation globale et systématique des résultats de ses opérations.
2. Le CGS doit procéder à une évaluation exhaustive de ses résultats au moins tous les trois à cinq ans.
3. Le CGS doit divulguer la méthode employée pour évaluer ses résultats et rendre publiques les conclusions de cette évaluation.



4. L'évaluation des résultats du CGS doit mesurer la portée de son intervention ou couverture, autrement dit sa capacité à répondre à la demande des PME en matière de prêts garantis.
5. Il convient d'apprécier l'impact du CGS en mesurant et en évaluant son additionnalité économique et financière, en appliquant des méthodes de recherche existantes et largement adoptées.
6. Le cadre d'évaluation des résultats du CGS doit comprendre une évaluation de sa viabilité financière.

### Questions clés

1. Le CGS dispose-t-il d'un cadre de suivi et évaluation pour l'évaluation globale et systématique des résultats de ses opérations ?
2. Le CGS réalise-t-il une évaluation exhaustive de ses résultats au moins tous les trois à cinq ans ?
3. Le CGS publie-t-il des informations sur la méthode employée pour évaluer ses résultats et sur les conclusions de cette évaluation ?
4. L'évaluation des résultats du CGS comprend-t-elle une évaluation de la portée de son intervention ou couverture, y compris, au minimum, les informations ci-après ?
  - 4.1. Le nombre de garanties émises.
  - 4.2. Le montant de l'encours des garanties.
5. L'évaluation de l'impact du CGS comporte-t-elle une analyse de son additionnalité économique et financière, y compris, au minimum les informations ci-après ?
  - 5.1. L'augmentation des flux de crédit en direction des PME cible en conséquence des opérations du CGS.
  - 5.2. L'impact des opérations du CGS sur la création d'emplois dans les PME cibles.
6. L'évaluation des résultats comprend-elle une évaluation de la viabilité financière ?

## **Annexe : modèle d'évaluation de l'application des principes**

La présente annexe présente des orientations et propose un modèle pour organiser et structurer les rapports d'évaluation. Le groupe de travail recommande aux évaluateurs d'utiliser ce modèle dans leurs travaux de diagnostic, y compris les autoévaluations nationales. Le rapport d'évaluation doit être réparti en six chapitres : a) une présentation générale, b) les informations et méthodes adoptées, c) une analyse des conditions préalables à l'élaboration, au déploiement et à l'évaluation efficaces des CGS publics, d) une évaluation systématique des principes, e) un plan d'action recommandé et f) les réponses et commentaires des autorités.

Les paragraphes ci-dessous présentent une brève description de chacun des six chapitres.

### **Présentation générale**

Ce chapitre propose une présentation générale du CGS évalué et le contexte dans lequel s'inscrit cette évaluation. Il doit indiquer le nom et les qualifications des évaluateurs.

### **Informations et méthodes**

Ce chapitre doit citer toutes les autoévaluations menées par les autorités avant l'évaluation, assorties de tout questionnaire qu'elles auraient rempli en préparation desdites autoévaluations. Il doit également indiquer les lois, les réglementations et les autres documents, tels que les rapports, études, déclarations publiques, sites Internet et directives ayant servi à la réalisation de l'évaluation. En outre, ce chapitre doit citer les noms des autorités de la partie homologue et mentionner (en termes généraux) les représentants du CGS ayant participé aux entretiens, ainsi que les autres autorités publiques, les homologues du secteur privé et des associations professionnelles (associations de banquiers, commissaires aux comptes et comptables par exemple). Ce chapitre doit enfin mentionner les facteurs qui ont entravé ou facilité l'évaluation, en particulier les informations manquantes, et préciser dans quelle mesure elles ont affecté l'évaluation.

### **Analyse des conditions préalables**

Ce chapitre doit présenter une vue d'ensemble des conditions préalables à l'élaboration, au déploiement et à l'évaluation efficaces des CGS publics, telles que décrites ci-après.

- Une législation économique recouvrant l'ensemble des lois qui régissent les entreprises, la faillite, les contrats, les nantisements d'actifs, la protection des consommateurs et la propriété privée, assorties de procédures de mise en application acceptables et prévoyant un mécanisme équitable de règlement des différends.
- Un système judiciaire suffisamment indépendant et efficace.
- Un ensemble exhaustif et bien défini de normes et de règles comptables et de professions juridiques, comptables et de contrôle des comptes raisonnablement bien réglementées.

- Un solide marché financier pourvu en liquidités et adapté à la constitution et à la gestion des dossiers de prêts.

Les évaluateurs doivent accorder une attention particulière à la pertinence des conditions préalables. Ce chapitre nécessite un examen factuel succinct et bien structuré des conditions préalables. L'expérience montre qu'une mise en œuvre insuffisante des conditions préalables peut gravement compromettre l'efficacité et l'efficacé du CGS. L'examen des conditions préalables doit suivre de manière rigoureuse les catégories énumérées dans la liste ci-dessus, et fournir les informations nécessaires pour donner au lecteur une idée précise de l'évaluation.

L'évaluation de l'application des principes individuels doit signaler les principes susceptibles d'être affectés par des conditions préalables insuffisamment mises en œuvre. Les évaluateurs ne doivent toutefois pas effectuer eux-mêmes l'évaluation des conditions préalables, une telle évaluation ne faisant pas partie du champ couvert par leurs travaux. En principe, un examen ne devrait pas consacrer plus d'un ou deux paragraphes à chaque type de condition préalable. Autant que possible, l'examen doit s'appuyer sur les évaluations et indicateurs disponibles, de manière à limiter l'excès de pouvoir discrétionnaire.

## Évaluation systématique des principes

Ce chapitre doit présenter une description du CGS par rapport à un principe donné, ladite description étant accompagnée de commentaires sur le niveau d'application du principe en question. Il est souhaitable de préparer l'évaluation selon le format simplifié ci-dessous. Dans l'hypothèse où les autorités ou le CGS préparent, soit une autoévaluation soit une autoévaluation avec l'aide d'un expert, ils doivent se servir du même modèle.

Structure du modèle d'évaluation détaillée :

Principe (x) (répéter le texte du principe)	
Description	
Commentaires	
Principe (y) (répéter le texte du principe)	
Description	
Commentaires	

La rubrique « Description » du modèle doit contenir des observations sur la pratique, telle qu'observée par les évaluateurs pendant l'évaluation du CGS. Autant que possible, ces observations doivent faire mention des lois, réglementations, manuels opérationnels, etc. La description doit être organisée ainsi qu'il suit : a) lois et règlements d'application, b) manuels opérationnels et autres documents internes, c) capacité institutionnelle du CGS et d) preuve ou défaut d'application. La description doit également souligner quand et pourquoi il n'a pas été possible de procéder à l'évaluation adéquate d'un point essentiel (par exemple, si certaines informations n'ont pas été fournies ou si des personnes clés n'étaient pas disponibles pour débattre de points importants). Il convient par ailleurs d'indiquer clairement, le cas échéant, tout aspect du point essentiel qui ne se rapporterait pas ou ne s'appliquerait pas au CGS évalué.

La rubrique « Commentaires » doit servir à affiner et à expliquer les réponses données aux questions clés en rapport avec le principe concerné. Ces commentaires doivent être organisés ainsi qu'il suit : a) l'état des lois et réglementations et de leur application, b) l'état des manuels opérationnels et autres documents internes, c) l'état de la capacité institutionnelle du CGS, en attachant une attention particulière à la structure organisationnelle, aux effectifs, aux systèmes informatiques, etc. et d) les pratiques suivies en matière d'application des principes.

## Plan d'action recommandé

Les conditions préalables ne faisant pas partie des principes, l'évaluation ne devra pas contenir de recommandations s'y rapportant. Pour autant, l'évaluateur peut attirer l'attention sur les domaines dans lesquels les lacunes constatées dans la mise en œuvre des conditions préalables pourraient faire obstacle à la bonne application des principes. Ce chapitre doit énumérer les mesures suggérées pour améliorer l'application des principes. Les recommandations doivent être spécifiques et proposées en respectant un ordre de priorité, pour chaque cas. L'évaluateur peut également expliquer comment l'action recommandée peut contribuer à améliorer le niveau de mise en application. Pour chaque action suggérée, il convient par ailleurs d'indiquer clairement la responsabilité institutionnelle, de manière à éviter tout chevauchement ou toute confusion. Seuls les principes accompagnés de recommandations précises doivent être présentés.

Modèle de plan d'action recommandé :

Plan d'action recommandé pour une meilleure application des principes	
Principe de référence	Action recommandée
Principe (x)	Description de l'insuffisance ; amélioration suggérée
Principe (y)	Description de l'insuffisance ; amélioration suggérée

## Réponses et commentaires des autorités

L'évaluateur doit donner aux autorités et au CGS évalué la possibilité de répondre aux conclusions de l'évaluation, et leur remettre une version écrite complète du projet d'évaluation. Il convient d'identifier clairement et d'intégrer au rapport toutes divergences d'opinion à propos des résultats de l'évaluation. L'évaluation donnant lieu à un dialogue approfondi entre les parties concernées, l'équipe d'évaluation aura eu plusieurs discussions avec les différentes parties prenantes pendant le processus, de sorte que le rapport rende compte des commentaires, préoccupations et corrections factuelles des autorités et du CGS. Enfin, le CGS doit préparer une réponse écrite concise en réponse aux conclusions de l'évaluation. L'évaluation ne doit cependant pas faire l'objet de négociations : les évaluateurs et les autorités doivent être prêts à accepter d'être en désaccord, pour autant que le rapport présente une idée juste et sincère de l'opinion des autorités.

## Références et lectures complémentaires

Anginer, Deniz, Augusto De La Torre et Alain Ize. 2014. « Risk-Bearing by the State: When Is It Good Public Policy? » *Journal of Financial Stability* 10 (C): 76–86.

Arvai, Zsofia, Roberto Rocha et Youssef Saadani. 2011. « A Review of Credit Guarantee Schemes in the Middle East and North Africa Region. » *Policy Research Working Paper* 5612, Banque mondiale, Washington, DC.

Banque asiatique de développement. 2011. « Partial Credit Guarantees. » Banque asiatique de développement, Manille.

Association des institutions africaines de financement du développement (AIAFD). 2011. « Prudential Standards, Guidelines and Rating System for African Development Banks and Finance Institutions. » AIAFD, Abidjan, Côte d'Ivoire.

———. 2014. « Official Record of High Level Seminar on Credit Guarantee Schemes and Improving Access to Finance for SMEs. » AIAFD, Accra, juin 2007.

Banque ouest-africaine de développement (BOAD). 2011. « Études sur les instruments de garantie et le marché des garanties bancaires dans la zone de l'Union économique monétaire ouest-africaine. » BOAD, Lomé, janvier 2011.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. 2006a. « Bâle II : Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres. » Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

———. 2006b. « Sound Credit Risk Assessment and Valuation for Loans. » Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

———. 2006c. « Gestion des engagements hors bilan des banques. » Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

———. 2008. « Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité. » Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

———. 2011a. « Bâle III : Dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires. » Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

———. 2011b. « Principles for the Sound Management of Operational Risk. » Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

———. 2014. « Supervisory Framework for Measuring and Controlling Large Exposures. » Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

———. 2015. « Developments in Credit Risk Management across Sectors: Current Practices and Recommendations. » Document consultatif, Banque des règlements internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Bâle, Suisse.

Beck, Thorsten, Asil Demirgüç-Kunt et Maria Soledad Martinez Peria. 2008. « Bank Financing SMEs around the World: Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices. » *Policy Research Working Paper 4785*, Banque mondiale, Washington, DC.

Beck, Thorsten, Leora F. Klapper et Juan Carlos Mendoza. 2010. « The Typology of Partial Credit Guarantee Funds around the World. » *Journal of Financial Stability* 6 (1): 10–25.

Benavides, Guillermo, et Alberto Huidobro. 2008. « Are Loan Guarantees Effective? The Case of Mexican Government Banks. » Mimeo.

Bennett, Fred, Alan Doran et Harriet Billington. 2005. « Do Credit Guarantees Lead to Improved Access to Financial Services? Recent Evidence from Chile, Egypt, India, and Poland. » *Policy Division Working Paper*, Department for International Development, Londres.

Berg, Gunhild, et Michael Fuchs. 2013. « Bank Financing of SMEs in Five Sub-Saharan African Countries: The Role of Competition, Innovation, and the Government. » *Policy Research Working Paper 6563*, Banque mondiale, Washington, DC.

Boocock, Grahame, et Mohd Noor Mohd Shariff. 2005. « Measuring the Effectiveness of Credit Guarantee Schemes: Evidence from Malaysia. » *International Small Business Journal* 23 (4): 427–54.

Calice, Pietro. 2013. « African Development Finance Institutions: Unlocking the Potential. » *AfDB Working Paper 174*, Groupe de la Banque africaine de développement, Tunis.

Columba, Francesco, Leonardo Gambacorta et Paolo Emilio Mistrulli. 2009. « Mutual Guarantee Institutions and Small Business Finance. » *BIS Working Paper 290*, Banque des règlements internationaux, Bâle, Suisse.

Deelen, Linda et Klaas Molenaar. 2005. « Guarantee Funds for Small Enterprises: A Manual for Guarantee Fund Managers. » Genève, Suisse : Organisation internationale du travail.

Douette, André, Dominique Lesaffre et Roland Siebeke. 2014. « SMEs' Credit Guarantee Schemes in Developing and Emerging Economies: Reflections, Setting-up Principles, Quality Standards. » Bonn : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

Commission européenne. 2006. « Guarantees and Mutual Guarantees. » Rapport Best n° 3. Groupe d'experts sur les meilleures pratiques en matière de garanties. Commission européenne, Bruxelles.

Fiechter, Jonathan L., et Paul H. Kupiec. 2003. « Promoting the Effective Supervision of State-Owned Financial Institutions. » Manuscrit non publié, Fonds monétaire international, Washington, DC.

Green, Anke. 2003. « Credit Guarantee Schemes for Small Enterprises: An Effective Instrument to Promote Private Sector-Led Growth? » *Working Paper 10*, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, Vienne.

Hansen, Angela, Ciku Kimeria, Bilha Ndiangu, Nadia Oshry et Jason Wendle. 2012. « Assessing Credit Guarantee Schemes for SME Finance in Africa: Evidence from Ghana, Kenya, South Africa and Tanzania. » *AFD Working Paper 123*, Agence française de développement, Paris.

Honohan, Patrick. 2010. « Partial Credit Guarantees: Principles and Practice. » *Journal of Financial Stability* 6 (1): 1–9.

Société financière internationale (IFC). 2011a. « Scaling Up Access to Finance for Agricultural SMEs—Policy Review and Recommendations. » Washington, DC : IFC.

———. 2011b. « SME Finance Policy Guide—G20 Policy Report. » Washington, DC : Banque mondiale.

KPMG. 2011. « Credit Access Guarantees: A Public Asset between State and Market; International Survey on Guarantee Market Players. » Amsterdam : KPMG.

Kramer, Dirk. 2012. « Credit Guarantee Schemes for Small Businesses: Between Euphoria and Skepticism—Concepts and Experiences with Institutional Structures in Europe and Latin America—with Case Illustrations from Germany and Brazil. » Manuscrit non publié.

Leone, Paola, et Gianfranco A. Vento (eds.). 2012. « Credit Guarantee Institutions and SME Finance. » Londres : Palgrave Macmillan.

Merton, Robert. 1977. « An Analytical Derivation of the Cost of Deposit Insurance and Loan Guarantees. » *Journal of Banking and Finance* 1: 3–11.

Mhlanga, Nomathemba, Calvin Miller et Rauno Zander. 2013. « Credit Guarantee Systems for Agriculture and Rural Enterprise Development. » Rome : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE). 2005. « Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publique. » Paris : OCDE.

———. 2012. « SME and Entrepreneurship Financing: The Role of Credit Guarantee Schemes and Mutual Guarantee Societies in Supporting Finance for Small and Medium-Sized Enterprises. » Paris : OCDE.

Pombo Pablo, Horacio Molina Sánchez et Jesús N. Ramírez. 2008. « El Marco De Los Sistemas/Esquemas de Garantía en Latinoamérica e Iberoamérica: Conceptos y Características. » In *Los Sistemas de Garantía de Iberoamérica: Experiencias y Desarrollos Recientes*. Lima : REGAR.



———. 2013. « Clasificación De Los Sistemas De Garantía Desde La Experiencia Latinoamericana. » *Nota Técnica* IDB-TN-503. Washington, DC : Banque interaméricaine de développement.

Riding, Allen, Judith Madill et George Haines Jr. 2007. « Incrementality of SME Loan Guarantees. » *Small Business Economics* 29 (1): 47–61.

Rudolph, Heinz. 2009. « State Financial Institutions: Mandates, Governance, and Beyond. » *Policy Research Working Paper* 5141, Banque mondiale, Washington.

Scott, David H. 2007. « Strengthening the Governance and Performance of State-Owned Financial Institutions. » *Policy Research Working Paper* 4321, Banque mondiale, Washington, DC.

Shim, Ilhyock. 2006. « Corporate Credit Guarantees in Asia. » *BIS Quarterly Review* (December): 85–98.

Groupe de travail de l'initiative de Vienne sur les mécanismes publics de garantie de crédit. 2014. « Credit Guarantee Schemes for SME lending in Central, Eastern and South-Eastern Europe. » Rapport, Banque européenne d'investissement, Luxembourg.

Groupe de la Banque mondiale. 2010. « Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World. » Washington, DC : Banque mondiale.

———. 2013. « Global Financial Development Report 2013: Rethinking the Role of the State in Finance. » Washington, DC : Banque mondiale.

———. 2014a. « Global Financial Development Report 2014: Financial Inclusion. » Washington, DC : Banque mondiale.

———. 2014b. « Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. » Washington, DC : Banque mondiale.

Winpenny, James. 2005. « Guaranteeing Development? The Impact of Financial Guarantees. » Paris : Centre de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques.