

# Actes

## Financement des activités économiques des PME et professions libérales & Fonds Bruxellois de Garantie

Hearing du 25 septembre 2009

---

## Table des matières

Contexte général du financement des activités économiques de taille moyenne et faible. (PMEs, TPEs et professions libérales) .....	3
a. La mobilisation alternative de l'épargne.....	3
b. L'harmonisation des législations .....	3
c. Le Fonds de Participation .....	4
d. La problématique des Starters et Prove of concept.....	4
e. Les conditions et le cadre financier des demandeurs.....	5
Résultats et activités du Fonds Bruxellois de Garantie .....	6
a. Quantité de prêts couverts .....	6
b. Secteurs couverts par le FBG.....	6
Commentaires et propositions.....	7
1. Sur les types de garanties.....	7
a. Commentaires et propositions sur la garantie expresse dite de crise .....	8
b. Commentaires et propositions à propos de la garantie de type préaccord (appelée aussi « accès direct ») .....	8
c. Problématique des garanties de prêts à court terme et de leur renouvellement.....	9
2. Sur les caractéristiques particulières des garanties .....	9
a. Le plafonnement du montant de la garantie - Limite des 500.000€.....	9
b. Pourcentage couvert par le FBG.....	10
c. Caractère supplétif .....	10
d. Prime à verser : périodicité, hauteur, partage .....	11
3. Accord-cadre ou des accords-cadre .....	11
4. Modalités de fonctionnement du FBG .....	12
5. Problématique de l'information et de la formation.....	13
a. Groupes cibles pour l'information et media .....	13
b. Contenu de la formation .....	15
6. Financement.....	15
Essai de synthèse : rôle attendu des différents intervenants .....	16
1. Attentes vis-à-vis de la CCM représentant les PME et les professions libérales .....	16
2. Attentes vis-à-vis du FBG.....	16
3. Attentes vis-à-vis du secteur bancaire et spécifiquement vis-à-vis de Febelfin .....	17
4. Attentes vis-à-vis du Gouvernement bruxellois .....	17

## Contexte général du financement des activités économiques de taille moyenne et faible. (PMEs, TPEs et professions libérales)

Le **Ministre Benoît Cerexhe** en introduction de ce hearing s'exprimait sur l'importance du financement des activités économiques des PME, des TPE et des professions libérales: « *la bonne santé financière de nos entreprises est essentielle pour le développement économique de notre Région et pour la création d'emplois, ici, à Bruxelles. Depuis la fin de l'année 2008, nous le savons, l'accès au crédit est devenu un combat de chaque instant.* »

*En outre, ce financement est d'autant plus fondamental, en période de crise, caractérisée par une limitation de l'accès au crédit ». Ainsi, Mme **Malaise** (BECl) constate que « certaines PME se retrouvent aujourd'hui en situation de difficultés due à la crise, elles perdent leur partenaire banquier et au moment de les accompagner on se retrouve sans outil financier ».*

Durant ce hearing, plusieurs thèmes généraux ont été évoqués en rapport avec le financement des activités économiques, à savoir :

- a. La mobilisation alternative de l'épargne
- b. L'harmonisation des législations
- c. Le Fonds de Participation
- d. La problématique des Starters et Prove of concept
- e. Les conditions et le cadre financier des demandeurs

### a. La mobilisation alternative de l'épargne

Le financement des entreprises ne doit pas être limité à un apport du secteur bancaire. En effet, la mobilisation de l'épargne peut prendre d'autres formes, comme celle évoquée par **Mme Werth**, présidente de la Chambre des classes moyennes (CCM) : « *La CCM pense que dans le secteur privé, beaucoup de personnes ont des capitaux dormants. L'idée est donc d'instaurer une déduction fiscale pour les personnes physiques qui prêteraient de l'argent à un proche, à une connaissance pour un montant maximal de 50 000€* ». Ce n'est pas sans relation avec l'objet du hearing puisque et Mme Werth de poursuivre : « *il y aurait ainsi plus de capital dans la PME et pour le banquier, il pourrait y avoir davantage de garanties* ».

### b. L'harmonisation des législations

L'harmonisation des législations a été évoquée en premier lieu par Febelfin. **Mme Mostrey**, (Membre de l'Executive Committee de Fortis Banque et Directrice IT & Operations, Vice-présidente du Bureau de l'ABB, Administratrice de l'ABB) relatait ainsi : « *A l'heure actuelle, il existe donc tout un éventail de produits, de conditions, d'obligations et de procédures différents selon qu'ils émanent du Fonds wallon, flamand, bruxellois ou fédéral. Pour répondre aux besoins qui évoluent en permanence, spécialement en temps de crise, chaque Fonds a pris des mesures propres, à différents moments et*

*d'une durée différente. Si l'on prend aussi en compte les autres Fonds s'adressant à des secteurs spécifiques comme l'agriculture et l'enseignement, on peut dire que cet ensemble de Fonds constitue un écheveau inextricable dont la complexité compromet au final largement l'utilité de toutes ces belles initiatives. Aussi serait-il souhaitable que les régimes de garantie des différentes Régions relatifs aux crédits des PME puissent être harmonisés au maximum».*

**M. Wattenbergh**, président du Fonds Bruxellois de Garantie (FBG) renchérit en évoquant des critères hérités des réglementations bruxelloise en matière d'expansion économique : « *On a donc hérité de certains critères qui sont de l'aide d'expansion économique bruxelloise ce qui pose également un problème.* »

Pour **M. Wattenbergh**, deux pistes devraient être suivies. La première en matière d'harmonisation horizontale pour laquelle il a demandé « *à Febelfin de produire une analyse benchmark des 3 Régions* ». Concernant l'harmonisation verticale, **M. Wattenbergh** estimait que « *si la volonté du législateur est vraiment de vouloir simplifier pour faire fonctionner ce Fonds de Garantie à sa vitesse de croisière et de préférence à plein régime, il faudra peut-être tuer quelques tabous, s'affranchir de quelques règles qui proviennent d'autres règlements et qui n'apportent pas de valeur ajoutée par rapport aux coûts qu'elles impliquent en matière de charges administratives* ». Sur cette question, il a demandé à Febelfin de se positionner : « *C'est Febelfin qui doit dire clairement que ça ne sert à rien, que cela induit des coûts et que ça ne permet pas un meilleur traitement du dossier* ».

### **c. Le Fonds de Participation**

La régionalisation du Fonds de Participation, envisagée dans le cadre des modifications institutionnelles, a été évoquée sous deux aspects : primo, dans ses relations avec les autres instruments publics de financement et secundo dans la problématique plus particulière des petites entreprises.

Ainsi, pour le premier aspect, **Mme Werth** a posé la question « *des synergies entre le Fonds de Garantie et le Fonds de Participation si celui-ci est régionalisé. A ce sujet la CCM souhaite une future synergie forte entre les banques, le Fonds Bruxellois de Garantie et le Fonds de Participation*».

Concernant le second aspect, **M. Wattenbergh**, en évoquant le peu d'enthousiasme des banques pour les petits dossiers, a fait part de son impression « *que le Fonds de Participation est un peu dans la même problématique que le FBG par rapport à ces petits dossiers*» (ndlr : dossiers dont le montant de prêt est faible).

Enfin, à propos de la présence des classes moyennes, **le Ministre Benoît Cerexhe** estimait qu' « *il est important que des organisations comme les classes moyennes qui sont en contact avec la réalité de terrain puissent faire partie intégrante et active de ce type d'institutions (le Fonds de Participation)*».

### **d. La problématique des Starters et Prove of concept**

Pour **Mme Mostrey**, « *le secteur bancaire souhaite que le FBG se développe en un instrument très efficace. Un régime de garantie répond en effet à un réel besoin de financement des PME. En la matière, nous savons que les starters et d'autres entreprises ont parfois des fonds propres*

*relativement faibles et manquent de sécurité ce qui peut constituer un obstacle pour l'obtention d'un financement».*

**M. Wattenbergh**, vis-à-vis des lancements d'activité, constate que « *le Gouvernement a indiqué, à la demande notamment de l'ABE et du Fonds de Garantie, qu'il faut un « venture capitalist » public qui soit beaucoup plus risqué en phase de « prove of concept » et « proceed » car on a l'impression, dans certains dossiers, que le Fonds de Garantie est détourné de sa fonction primaire. Ce Fonds devrait pouvoir prendre plus de risques comparativement à la SRIB actuellement car on a un marché privé relativement timide à ce niveau-là de l'opération. La Région ne peut pas continuer à affirmer sa volonté d'avoir des entreprises technologiques... si elle n'a pas les moyens de pouvoir mettre un peu de fonds publics dans la phase du « Prove of concept ». Le Fonds de Garantie a en effet depuis toutes ces années pris beaucoup plus de risques, or ce n'est pas à lui de le faire».*

#### **e. Les conditions et le cadre financier des demandeurs**

La question des fonds propres des demandeurs a été à plusieurs reprises évoquée durant le hearing et pas uniquement pour les nouvelles entreprises.

Ainsi, par rapport à certaines études de cas, **M. Wattenbergh** relatait qu' « *on regarde comment il est possible de compiler les aides de manière à multiplier ses fonds propres et amener des aides publiques qui vont engendrer la décision au niveau bancaire ».*

La question des fonds propres importants et ses relations avec les critères d'acceptation des projets ont aussi été évoquées. **M. Wattenbergh** proposait ainsi que « *dans certains dossiers avec un haut niveau de fonds propres peut-être que les banques pourraient demander au Fonds de Garantie d'être plus souple à ce niveau là et interpréter la règle de manière moins rigide ».* A cela **M. Lesage**, (Directeur crédits Région de Bruxelles-Capitale, BNP-PARIBAS-FORTIS) répondait « *qu'il est vrai que si l'on peut déroger à une règle, c'est toujours mieux car chaque dossier est individuel ».* Le monde bancaire n'est néanmoins pas unanime. Ainsi, un autre représentant, **M. Eelen** (BKCP) exprimait la volonté d'indépendance complète des banques : « *c'est la banque qui a sa politique de crédit et qui décide de prendre telle ou telle garantie, elle est autonome et ce n'est pas à l'administration de décider ».*

A l'inverse, pour sauver une entreprise dont les fonds propres ont quasiment disparu, les contraintes européennes empêchent la conclusion de prêts. **M. Wattenbergh** disait ainsi que « *la volonté... est limitée par des règlements européens relativement stricts pour les entreprises en difficulté et la règle des 10% de fonds propres après l'opération ».*

Enfin, et en sortant du cadre strict du financement bancaire, **M. Peffer** (membre de la CCM) évoquait l'idée suivante : « *un autre produit que le FBG pourrait développer : beaucoup de sociétés qui sont en difficulté viennent demander des crédits et c'est vrai que c'est un risque énorme pour les banques qui en général vont le refuser. Il faudrait mettre au point une structure dans laquelle il y aurait une société de capital à risques qui serait prête à prendre une partie du capital dans le risque d'une entreprise et qui pourrait amener des équipes de management pour essayer de restructurer le tout (c'est un système appelé « capital retournement » qui est fort utilisé en France mais en Belgique, il n'y a pratiquement rien). Sur cette base, la banque pourrait apporter du crédit et le Fonds de Garantie pourrait mieux garantir la banque. Le processus de redémarrage serait alors bon pour autant que*

*l'entreprise soit pérenne. Si l'entreprise est pérenne, on va garder l'emploi et continuer à développer l'entreprise ».*

## Résultats et activités du Fonds Bruxellois de Garantie

Durant le hearing un certain nombre d'informations factuelles ont été fournies par les différents intervenants. Ces informations sont regroupées ci-dessous selon les thèmes suivants :

- a. Quantité de prêts couverts
- b. Secteurs couverts par le FBG

### a. Quantité de prêts couverts

**Le Ministre**, dans son discours inaugural, a fourni un certain nombre d'informations sur l'activité du FBG. Ainsi, *« Le Fonds traite aujourd'hui un peu moins de 400 dossiers par an alors qu'il n'en traitait que 60 en 2002 »*. Le Ministre poursuivait en disant qu' *« entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et le 1<sup>er</sup> janvier 2009, le montant cumulé des crédits en relation avec les interventions du Fonds s'est élevé à 108 257 968€. Sur ces crédits, l'intervention cumulée du Fonds a été de 69 675 558€. Le Fonds est intervenu dans 172 dossiers de sinistre au cours de ces 5 dernières années pour un montant de 3 204 000€. En 2009, sur la première partie de l'année, sur le premier semestre, le montant cumulé des dossiers de crédit en relation avec les interventions du Fonds s'élève à 21 636 000€ pour 15 442 000€ d'intervention du Fonds. Ceci correspond à l'activité de toute une année et démontre chiffres à l'appui, que les produits de crise que nous avons lancé l'année dernière, ont été massivement sollicités par les organismes de crédit. »*

Vu la période de crise actuelle, **le Ministre a déclaré** que *« pour les 6 premiers mois de 2009, les emplois maintenus ou créés grâce à l'intervention du Fonds sont déjà 2 fois supérieurs à la moyenne annuelle »*.

Enfin, l'intervention du Fonds est d'une part plus orientée vers les nouvelles activités et d'autre part, elle tend à couvrir plus de prêts à long terme que par le passé. Ainsi, comme le relatait, **Monsieur le Ministre**, *« en 2008, 61% des entreprises sont des starters, c'est-à-dire des entreprises qui ont moins de 4 ans d'existence alors qu'en 2007, elles étaient 33% donc vous voyez l'évolution et en 2004, on était à 22%. Le Fonds intervient donc de plus en plus souvent lors des étapes les plus critiques de la vie d'une entreprise. En 2008, le Fonds intervient à concurrence de 75% des cas dans des crédits à long terme contre 25% des cas à court terme alors que 5 années auparavant, la tendance était plutôt de 2/3 - 1/3 »*.

### b. Secteurs couverts par le FBG

Concernant les secteurs couverts par le FBG, le Ministre a constaté que *« par ordre d'importance, il y a le commerce de détail, les services aux entreprises et le secteur HORECA. Tout des secteurs qui souffrent particulièrement depuis un an et on voit que cette observation reste stable au fil du temps »*.

Comme l'a fait remarquer **Mme Mostrey**, le FBG ne concerne que « *le financement des activités des indépendants et des PME de la Région de Bruxelles-Capitale* ». Elle poursuivait en disant qu' « *il s'agit donc d'un domaine de travail assez limité, rendant le nombre de dossiers potentiels traités également limité* ». « *D'autres secteurs pourraient être couverts, si comme le pensait M. Bricteux* (membre de la CCM), *d'autres banques étaient présentes dans le Conseil d'administration du FBG* . Il pensait par exemple à « *la banque Triodos, qui est dans le secteur de l'environnement, un secteur porteur donc ce serait peut-être intéressant que de telles personnes soient également représentées dans le Conseil d'Administration* ».

Enfin **M. Wattiez** (responsable du marché PME, CBC) estimait qu'il serait également souhaitable de se pencher sur la question des franchisés. **M. Wattenbergh**, sur base des expériences passées, a répondu qu'en effet, « *à l'avenir on pourra envisager que d'autres franchises puissent se présenter mais il constate que bien que le Fonds fasse des franchises, il est beaucoup plus frileux que dans d'autres dossiers* ».

## Commentaires et propositions

### 1. Sur les types de garanties

Les échanges durant le hearing ont porté sur deux plans : primo sur la conception **générale** du système et l'évolution **vers d'autres** systèmes de garantie publique et secundo, sur les aménagements des systèmes existants.

- **Conception générale du système et l'évolution vers d'autres systèmes de garantie publique**

Concernant le débat général, **Mme Mostrey**, lors de son intervention, a évoqué le système de garantie automatique: «*Pour en revenir au FBG, il faudrait idéalement prévoir un régime de garantie automatique qui ne contraindrait plus l'institution prêteuse à demander au préalable l'autorisation pour octroyer un crédit avec garantie du FBG. Un tel système repose bien entendu sur une confiance réciproque et mutuelle. La banque continuant malgré tout de supporter une partie du risque, il est clair qu'elle n'aurait aucun intérêt à accorder des crédits à la légère.*

*Un régime de garantie automatique peut bien entendu contribuer à réduire considérablement la charge de travail administrative et la durée de traitement. S'il devait s'avérer que l'option du régime de garantie automatique ne peut être retenue, on pourrait alors envisager d'assouplir le régime du FBG en ne conservant comme systèmes que le préaccord et la garantie simplifiée. »*

Durant les débats, **M. Wattenbergh** a demandé « *si les banques sont d'accord d'aller vers un système où on apporte du volume en fixant des critères précis qui sont négociés. Puis la banque active la garantie et si un critère n'est pas respecté lors d'un sinistre, alors la garantie saute.* »

**M. Lesage** estimait « *qu'il existe une solution plus simple, qui est de ne pas attendre la chute du dossier et que le fonds dise directement vous ne respectez pas les critères donc vous n'avez pas la garantie. Il faut laisser le pré accord et si 10 jours plus tard, le fonds dit que tel critère n'a pas été respecté alors au moins, on a la réponse directement, ce qui est préférable* ».

**Mme Zygas** ( Head of Microcorporates & Institutionals, ING) rejoint les propos de M. Lesage : « *on doit être sûr dès le départ qu'il s'agit d'une garantie certaines sinon les analystes des banques ne voudront pas travailler avec le Fonds de Garantie* ».

Pour ce qui est des critères à définir en cas de garantie, **M. Vanneste** a proposé « *qu'il y ait un groupe de travail entre les banques et le Fonds de Garantie pour notamment établir des critères selon lesquels les garanties seront certaines et être accordées rapidement par le FBG* ».

- **Aménagements des systèmes existants.**

Pour l'aménagement des types de garantie existants trois thèmes ont été évoqués :

- a. la garantie expresse dite de crise
- b. le préaccord ou accès direct à la garantie
- c. les garanties de prêts à court terme et de leur renouvellement

**a. Commentaires et propositions sur la garantie expresse dite de crise**

Dans son intervention introductive, la question centrale du **Ministre Cerexhe** était de savoir si la législation de crise, à savoir la garantie dite « expresse » mise en place début 2009 devait être prolongée. Il posait sa question en ces termes : « *je souhaiterais vraiment qu'à la suite de ces débats, nous puissions avoir une position sur la nécessité de prolonger, de mettre fin ou d'adapter ces mesures de crise. Je suis vraiment à l'écoute des recommandations qui me seront faites suite à cette journée, à la fois par la Chambre des classes moyennes, à la fois par ce que j'appelle les partenaires incontournables que sont les banques et les institutions publiques de crédit* ».

A cette question, **Mme Werth**, présidente de la CCM répondait par l'affirmative : « *La CCM demande que l'arrêté crise du 15 janvier 2009 soit prolongé* ».

**b. Commentaires et propositions à propos de la garantie de type préaccord (appelée aussi « accès direct »)**

**Mme Mostrey**, a fait part de son constat aux participants : « *lorsque le client dispose déjà d'un préaccord du Fonds Bruxellois de Garantie, le délai de procédure pour le crédit est beaucoup plus court. Mais seul un nombre limité d'entrepreneurs fait usage de ce préaccord* ». Elle poursuivait en disant : « *Si l'on souhaite maintenir ce système, on doit en faire davantage la promotion. L'Agence Bruxelloise pour l'Entreprise peut jouer un rôle important ici, pas seulement sur le plan de la promotion mais également sur l'aide apportée aux entreprises pour la constitution du dossier. En ce sens, on peut aussi (s'inspirer du) nouveau produit 'initio'<sup>1</sup> du Fonds de Participation pour lequel un grand nombre de dossiers a déjà été introduit* ».

**M. Wattenbergh** a rappelé « *que l'accès direct a été développé en 2004 afin de compenser le fait que toutes les banques n'ont pas le même degré d'investissements en matière de garantie et que les relais naturels pour les entrepreneurs sont les organisations des classes moyennes, les professionnels comptables ou les consultants pour les dossiers plus technologiques qui permettaient de monter un*

---

<sup>1</sup> <http://www.fonds.org/eCache/DEF/1/526.bGikPUZS.html>



*dossier, d'aller chercher un préaccord et ensuite de pouvoir aller le proposer à la banque. Nous avons vu que certaines banques ont commencé à travailler avec le Fonds uniquement en garantie directe ».*

**M. Lesage** estimait *« que l'accès direct est un avantage parce qu'il est clair que pour les banquiers si le client arrive avec un octroi du Fonds de Garantie son dossier va aller beaucoup plus vite ».*

### **c. Problématique des garanties de prêts à court terme et de leur renouvellement**

**M. Wattenbergh** interrogeait le secteur bancaire sur la garantie des prêts à court terme. Il leur demandait s'ils *« voient une grande valeur ajoutée des fonds de garantie publics au niveau du court terme, ou s'il faut mettre la priorité sur le long terme. Pourrait-on, au niveau du court terme, négocier de ne plus le couvrir par de la garantie ».*

**M. Lesage** répondait *« qu'avec le système actuel il n'y a pas de garantie pour le court terme. Ce qu'il veut savoir c'est s'il aura une garantie oui ou non. Si c'est pour avoir une garantie qui de toute façon ne servira à rien, alors on considère qu'on n'en a pas et si on n'en a pas alors on ne la fait pas payer au client ».*

**M. Wattenbergh** a dit *« qu'au niveau du Fonds, ils (ndlr le FBG) sont aussi coincés avec le court terme car s'ils ne renouvellent pas, alors c'est eux qui sont responsables de la défaillance de l'entreprise. Le problème survient à l'issue de la garantie, que ce soit 2 ans ou 5 ans, après que fait-on ?... Le Fonds est donc prisonnier et va rester ad vitam en court terme » ... « La circulaire du FBG, dénommée CTX 17 est impraticable tant pour les boîtes en croissance que les boîtes en crise. Dans le contexte de crise dans lequel on est, il va falloir réinterpréter cette CTX17 ou en tant cas, le Conseil souverain va devoir y déroger de plus en plus dans les prochains mois ».*

**M. Lesage** confirmait *« qu'à court terme, plusieurs ont eu des expériences défavorables, ce qui les a un peu refroidis. Une fois que l'on arrive à l'échéance d'un renouvellement et qu'on nous réclame tel document et que le client n'est pas capable de le fournir, nous ne savons le faire à leur place. Donc il est clair que nous sommes un peu plus réticents sur ces crédits court terme si l'on garde ce système de renouvellement annuel ou bisannuel de la garantie ».*

## **2. Sur les caractéristiques particulières des garanties**

### **a. Le plafonnement du montant de la garantie - Limite des 500.000€**

**Mme Mostrey**, dans son intervention s'exprimait ainsi : *« il est souhaitable que le montant maximal de la garantie se monte à 500 000€ car beaucoup de dossiers pour lesquels un appel est fait à la garantie de la Région bruxelloise concernent des reprises, pour lesquelles il s'agit souvent de montants importants ».*

Suite à cette remarque, **M. Wattenbergh** a souhaité écouter les banques sur ce plafond des 500 000€ évoqué par Febelfin car à sa connaissance, *« lorsqu'un dossier a une garantie du Fonds Bruxellois de Garantie supérieure à 500 000€, la banque demande l'autorisation au Ministre pour pouvoir garantir plus que 500 000€ et jusqu'à présent celui-ci n'a jamais refusé ».* Dès lors, il a

demandé si « *le système actuel du plafond à 500 000€ et de la demande au Ministre les satisfaisaient* ».

Les représentants bancaires sont satisfaits par le système actuel avec ce plafond et la demande au Ministre si dépassement, il n'y a donc pas de demande pour faire augmenter cette limite là. Très clairement tant la CCM que les banques ont demandé la prolongation des mesures de crise et donc de rester à 500 000€.

#### **b. Pourcentage couvert par le FBG**

**Mme Mostrey** signalait que « *lors de la mise en place des mesures anticrises, le taux de couverture est passé de 60% à 80% pour tous les produits du FBG, aussi bien pour les starters que les non-starters* ». Selon elle, « *il est également souhaitable que ce pourcentage de garantie maximal soit maintenu après l'échéance de la période de la garantie expresse* ».

#### **c. Caractère supplétif**

**M. Wattenbergh** proposait aux participants de s'exprimer sur le caractère supplétif de la garantie et ce qu'il en est dans les autres régions par rapport ce caractère.

**Mme Mostrey** a fait le constat que « *la garantie du FBG est toujours supplétive, c'est-à-dire, que l'établissement de crédit n'y fait appel qu'après épuisement de tous les autres droits de garantie octroyés. Ce caractère supplétif implique que le FBG ne versera sa provision qu'après la réalisation de toutes les garanties* ».

**Mme Mostrey** a fait remarquer que « *depuis plusieurs années, les banques demandent l'abolition de ce système supplétif et son remplacement par un système de versement immédiat de la provision après la résolution du prêt, avec – ensuite – un versement au marc le franc des récupérations sans porter en compte les intérêts. L'intervention dans les frais et honoraires devrait également se dérouler ainsi, avec la suppression de la limitation des ces interventions à 2 000€. A un certain moment, les frais de récupération dépassent les recettes qui sont encore à espérer* ».

Febelfin a donc demandé d'intervenir directement sur base du risque sec qui a été couvert et ensuite la banque va réaliser ses garanties.

La situation en Flandre est citée en exemple où le pourcentage est immédiatement payé à la banque. En quelque sorte une photo est faite à un moment qui permet de fixer un pourcentage à rembourser à la banque. Ce système est jugé plus efficace par un représentant du secteur bancaire.

**M. Wattenbergh** dit « *qu'il y a donc plusieurs problématiques, celle de l'automatisme, du pourcentage de garantie et le caractère supplétif. Il n'y a pas qu'une seule configuration, la discussion doit donc avoir lieu sur les 3 critères : si on donne l'automatique alors il y a peut-être moins de pourcentage de garantie et pas de caractère supplétif... Ces points ne peuvent pas être désynchronisés, il faut une discussion globale. Si on discute avec le législateur sur ce qu'il faut faire, il faut que la discussion intègre les 3 paramètres.* »

#### d. Prime à verser : périodicité, hauteur, partage

Selon **Mme Mostrey** de Febelfin, *« l'importance des primes (ndlr : montant à acquitter par le prêteur et l'emprunteur auprès du FBG dans une proportion déterminée) ne constitue pas un obstacle à l'appel au FBG. Il serait administrativement plus simple si la banque pouvait déterminer elle-même qui supporte le montant de la prime. Les institutions financières doivent d'une manière ou d'une autre imputer la prime à l'emprunteur ».*

**M. de Hertogh** s'interrogeait sur la question de la rémunération du Fonds : *« La rémunération du Fonds pourrait intervenir soit année par année et là, c'est la banque qui doit veiller à ce que le Fonds soit payé à heure et à temps (ce qui peut créer un stress administratif dans certains dossiers). Soit le prélèvement de la rémunération se fait en une fois mais ça représente peut-être un coup plus élevé ».* Il a donc demandé quelle est l'opinion des classes moyennes par rapport à cela.

**M. Wattenbergh** a expliqué la manière dont cela se passe : *« en règle générale, au début en tout cas, c'était prélevé en une fois et souvent la banque pensait que l'entrepreneur en avait tenu compte et elle prélevait lorsque l'argent était mis à disposition. Une personne a eu la vraie mauvaise bonne idée de dire on va étaler cela, ce qui a coûté 50 000€ d'adaptation informatique au niveau du Fonds. C'est clair que cette réaction est pertinente et c'est aux classes moyennes de réagir ».*

**M. Werth** estimait que *« payer en une fois, la première fois, risque de poser un très gros problème à l'entrepreneur débutant ou à l'entrepreneur qui a un projet de diversification. En effet, c'est dans les premières années qu'il va y avoir beaucoup de dépenses et que la clientèle ne va peut-être pas connaître une croissance exponentielle. Ce sont les premières années qui sont les plus difficiles. Donc si on lui prend sur le prêt octroyé directement une rémunération trop élevée, c'est plutôt négatif ».*

**M. Geerinck** (BKCP) plaidait pour que *« la prime soit payée en une fois sinon cela engendre des frais supplémentaires et on n'est pas toujours certain du moment du paiement ».*

**M. Bricteux** demandait quelle est l'importance de ce prélèvement ?

**M. Wattenbergh** répondait que *« c'est un pourcentage de la garantie, c'est quelques points mais ça peut parfois représenter quelques dizaine de milliers d'€. Il n'y a pas une échelle dégressive, c'est un pourcentage de la garantie. La banque prend une partie à sa charge et l'entrepreneur aussi ».*

### 3. Accord-cadre ou des accords-cadre

La législation actuelle prévoit la signature d'un accord cadre avec le secteur financier. A ce jour cet accord cadre n'est pas signé.

**M. Peffer** (membre de la CCM) disait qu' *« il a constaté qu'au niveau des banques, certaines participent (avec le FBG) et d'autres pas mais il se demande pourquoi une convention-cadre n'a pas encore été signée. Ceci lui paraît être un élément essentiel dans la réflexion car ça permettrait à chacun d'avoir un cahier des charges, de voir quelles sont les responsabilités et comment on peut travailler... »*

**M. Wattenbergh** faisait le constat qu'«*aujourd'hui, le système d'accord-cadre ne permet pas d'aller plus loin que ce qui est fait sans contrevenir à d'autres aspects du règlement. Donc dans l'état actuel, l'accord-cadre qui est une bonne idée du législateur n'est pas applicable et tout ce qu'on pourrait prévoir dans un accord-cadre reste de l'ordre du détail et ne résoud pas les grands problèmes.*

Il poursuivait en disant que «*si on veut aller plus loin, il faut vraiment aller vers ce système d'enveloppe et de convention-cadre avec une banque,.... Dans ce système, on prévoit un volume de crédit dans une convention avec telle banque et on établit des critères binaires précis (blanc ou noir, ça passe ou ça ne passe pas) et les banques appliquent et consomment de la garantie. S'il y a un sinistre, on vérifie les critères, soit ceux-ci ont été respectés par la banque et la garantie intervient soit un ou plusieurs critères n'ont pas été respectés et la garantie n'est pas valable. Il y a 2 ans, personne n'était prêt à faire ça mais aujourd'hui le contexte a changé et il pense qu'il y a un espace de discussion avec Febelfin pour appliquer un système comme cela* ».

**M. Wattenbergh** concluait en disant que «*c'est une des grosses options structurelles et c'est une vraie révolution, notamment souhaitée par Febelfin. Mais ça doit être analysé par les classes moyennes, le législateur pour voir si c'est quelque chose vers quoi on peut aller* ».

#### 4. Modalités de fonctionnement du FBG

La charge administrative liée à la constitution des dossiers a été évoquée à plusieurs reprises durant ce hearing.

Elle a été évoquée en rapport à la taille des dossiers. Ainsi **M. Wattenbergh** a souhaité entendre l'avis des banques sur le volet « petit dossier ». Il constate en effet que «*certaines banques préfèrent ne pas passer par le Fonds de Garantie pour les petits dossiers car administrativement c'est très lourd* ». A cela il fût répondu par **Mme Theunis** (hoofd overheidsteun, KBC) et **M. Van Dessel** (verantwoordelijke toekenning kredieten retail, Dexia) qu'au sein de leur banque, «*il n'y a pas de montant minimal, ils travaillent avec les différents types de garantie proposés par le Fonds de Garantie tant flamand que bruxellois*».

La question du rapport entre les charges administratives et l'appel au Fonds de Garantie a été évoquée en ces termes par **M. Meganck** (Coordinateur Business-octroi crédits aux entreprises Centre, Dexia) : «*le Fonds doit se vendre également vis-à-vis des analystes. Il a parfois le sentiment que ceux-ci ne parlent pas toujours du Fonds, qu'ils ne présentent pas cette possibilité car ils voient la charge administrative qui pourrait, pour eux, en découler. Donc les propositions de Febelfin de simplification et d'appel direct devraient permettre de mieux vendre le Fonds.*».

Dans son texte introductif général, **Mme Mostrey**, déclarait que «*la procédure administrative du FBG est relativement lourde à la vue du nombre de documents qui doit être remis lors d'une demande de garantie et suite à l'exécution du crédit* ». Elle en tirait la conclusion qu'«*en vue de la simplification administrative, il faudrait réduire le nombre de documents qui doit être transféré lors de la demande de la garantie et après la réalisation de l'ordre. Dans la mesure du possible, un remplacement de ces documents par un formulaire avec les caractéristiques importantes du crédit peut contribuer à la simplification administrative. L'échange de données entre le FBG et l'institution de crédit devrait également se dérouler de manière totalement électronique* ».

**M. Wattenbergh** disait que « *Si on veut simplifier plus, il y aura une déperdition d'informations qui va obliger à aller chercher cette information ailleurs et donc à perdre du temps pour faire les navettes avec la banque. Lorsque le dossier est urgent, une décision est prise dans les 5 jours et en temps normal cela se fait endéans les 15 jours et est notifié dans la journée. Dans ce type de procédure, il n'y a pas un Fonds de Garantie qui est plus rapide que le Fonds Bruxellois de Garantie mais il existe des Fonds de Garantie qui ont développé des procédures simplifiées avec des systèmes de garantie automatique. Il faut se poser la question de savoir ce que l'on veut faire* ».

Il faisait ainsi écho à une suggestion de **Mme Mostrey** de Febelfin : « *Un régime de garantie automatique peut bien entendu contribuer à réduire considérablement la charge de travail administrative et la durée de traitement*».

**M. Wattenbergh** précisait que « *c'est aux banques à dire si le système simplifié tel qu'il est actuellement, où dans les 5 jours on donne un feedback, convient ou s'il faut aller beaucoup plus loin avec l'alternative ultime d'un volume de garantie que les banques activent et s'il y a un problème à la dénonciation alors elles ne sont pas remboursée* ».

## 5. Problématique de l'information et de la formation

Le thème de l'information a sous tendu une partie des échanges.

Le constat de départ était posé par **Mme Werth** en ces termes : « *Les classes moyennes soutiennent que le Fonds de Garantie est la meilleure formule de crédit en ce qui concerne le support des PME et des indépendants. Elle explique toutefois que l'appréciation générale de la CCM a un petit bémol, qui est le fait que le Fonds est insuffisamment connu d'une grande partie des petites entreprises, en particulier son accès direct* ».

Face à ce constat la problématique est de plusieurs ordres :

- a. Groupes cibles pour l'information et média
- b. Contenu de la formation

### a. Groupes cibles pour l'information et media

L'Assemblée a relevé un manque de visibilité du FBG, c'est pourquoi, lors des discussions, plusieurs participants ont identifié différents groupes cibles à atteindre.

Parmi ceux-ci, **Mme Werth** identifiait les comptables des PME. Selon elle, « *on ne doute pas un seul instant que l'ABE et les banques organisent une formation et informent les indépendants mais il y a quand même la première phase et la première phase de l'indépendant, c'est son comptable. Si son comptable ne l'envoie pas vers le banquier en lui disant que c'est mieux de faire de l'autofinancement ou si le banquier s n'a pas la possibilité de développer toutes les aides, un problème peut se poser. Pour les personnes qui n'ont pas l'habitude d'aborder le banquier, il existe des difficultés à faire connaître le Fonds de garantie* ».

**M. Verhaeghe** (FBG) poursuivait en disant « *qu'il y a quelques années, l'intervention des Fonds et autres participations n'étaient pas le point majeur des experts comptables et de leurs clients. Il*

*souhaite et insiste beaucoup pour que des initiatives soient prises de la part des différents instituts pour promouvoir et bien faire comprendre aux experts comptables qu'ils ne sont plus seulement des hommes de chiffres mais également des hommes de conseils donc il convie vivement pour qu'il y ait une organisation d'informations vis-à-vis de ces 3 instituts ».*

**Mme Zygas** (ING entreprises) estimait « *qu'il est également important de faire intervenir les partenaires comme BECI qui est une organisation qui permet également d'offrir une information et des formations. Dans ce cadre là, il serait bien d'avoir une collaboration avec eux, pour communiquer également sur tous les outils ».*

Pour ce qui concerne le public des entrepreneurs, **M. Wattenbergh** faisait remarquer « *qu'un module d'information pour les entrepreneurs sur comment présenter un dossier de crédit en valorisant les effets de levier que sont le Fonds de Garantie, le Fonds de Participation a eu lieu au mois de juin et celle-ci a eu un grand succès. Il précise que cette formation peut être donnée aux membres des organisations des classes moyennes, comme ça s'est déjà fait avec BECI ».*

**Mme Top** (Dexia) disait que « *si l'on veut mettre en avant le préaccord, c'est auprès des entrepreneurs qu'il faut le faire connaître et plus encore qu'auprès du front-office des banques. En Flandre, il y a eu des campagnes publicitaires à la radio ».*

Au sein du monde bancaire, **M. Wattenbergh** a trouvé qu'il faut être attentif au type de personnel auquel on dispense l'information : « *c'est un peu le danger si on fait uniquement la promotion vis-à-vis du front-line bancaire, les gens ont tendance à l'utiliser mais le back-office ne le connaît pas et s'il n'y a pas une vraie approche globale de l'information au sein de la banque ça ne fonctionne pas ».*

Il disait également qu' « *il faudrait que les banques puissent désigner en interne un référent, de manière à avoir quelqu'un qui a une vision globale et qui puisse assurer tant des contacts avec le back-office qu'avec le front-line car actuellement, les systèmes front-line travaillent avec toutes une série de desk, de chargés de relations et il est très difficile d'avoir une vision globale de la politique de la banque et c'est plus ou moins la même chose en back office. Il y a des échanges qui se font où le Fonds est persuadé d'avoir clarifié la situation avec la bonne personne puis on se rend compte que finalement on ne touche qu'un pourcentage limité des gens qui sont concernés donc il serait intéressant d'avoir ce type de réunions une fois par an mais avec Febelfin et le référent qui a une vue globale tant du volet front-line que du volet back-office ».*

**M. Geerinck** (BKCP) a fait part de son expérience au sein du Fonds flamand de Garantie : « *J'ai aidé à mettre sur pieds sa réglementation (Fonds flamand de Garantie) sur base d'une comparaison des régimes de garanties existants en Allemagne, aux Pays-Bas et en Belgique. Des concertations ont eu lieu avec les banques, même celles qui ne travaillaient pas avec le Fonds de Garantie flamand. On leur a demandé leur avis. Des réunions d'information ont également été données par le Fonds de Garantie Flamand pour informer les banques. Des accords sur la manière de collaborer et de communiquer ont été conclus banque par banque avec le Fonds ».*

A propos des médias existants, **M. Wattenbergh** a précisé qu' « *Il y a déjà un moteur de recherche sur toutes les aides publiques qui est en place et que KBC l'a mis en accès sur Internet pour les agences mais ce n'est pas comme ça que l'on crée le réflexe. Il faut que lorsqu'un client va voir un banquier celui-ci puisse lui dire qu'il va avoir une aide là et qu'il envoie le client au bon endroit. On crée le*

*réflexe par des explications, en montrant des études de cas ». Il précisait également que ce qu' « il manque avant tout au Fonds pour ce faire connaître c'est un budget communication, qui n'est pas prévu dans sa dotation ».*

## **b. Contenu de la formation**

**M. Wattenbergh** faisait état de plusieurs moyens expérimentés dans le secteur bancaire, concernant des formations qui peuvent être données afin de mieux faire connaître le FBG. Ainsi, **M.**

**Wattenbergh** relatait l'expérience menée chez ING : il s'agissait « *d'une formation de 2 heures mettant le client au centre de la problématique, sur toutes les aides qu'un entrepreneur bruxellois peut obtenir. Il ne s'agit pas de former des spécialistes mais de donner le réflexe aux gens et de créer ainsi une source d'informations* ». Il souligne également le cas de « *KBC qui a notamment décidé de mettre en ligne notre moteur de recherche sur les aides publiques EcoSubsiBru en accès direct dans les agences* ». Concernant les formations, **M. Wattenbergh** expliquait qu' « *on vient avec des études de cas et on regarde comment il est possible de compiler les aides de manière à multiplier ses fonds propres et amener des aides publiques qui vont engendrer la décision au niveau bancaire. Donc ce sont des formations extrêmement pratiques* ».

**M. Wattenbergh** interrogeait les participants pour savoir « *s'il y a une demande structurée qui pourrait être éventuellement coordonnée par Febelfin de mettre un produit de formation sur l'ensemble des aides publiques accessibles aux entrepreneurs bruxellois, en incluant ce qui est accessible au niveau fédéral puisque le Fonds de Participation est un véhicule financier non négligeable. On pourrait donc avoir une formation qui tournerait dans les banques et avoir la garantie d'avoir des gens qui savent de quoi ils parlent en matière d'aide publique et on favorise la rencontre entre l'offre et la demande* ».

**Mme Mostrey** confirmait que « *Febelfin peut faire un levier et que c'est une piste très intéressante et qu'il y existe des opportunités* ».

**M. Lesage** disait « *qu'il faut intégrer les différentes aides alors car il y en a tellement, qu'il faut compiler ça dans la formation. Il est clair que les banques ont un fort turnover, qu'il y a beaucoup de personnel dans le domaine des petites entreprises et qu'on ne va pas pouvoir tous les former mais seulement quelques spécialistes. Il faut prévoir une formation pas uniquement basée sur le Fonds de Garantie alors* ».

## **6. Financement**

En matière de financement du FBG, le **Ministre Cerexhe** dans son discours inaugural de ce hearing faisait état de deux éléments.

Primo, « *dans sa nouvelle version, le règlement ...[étant] enfin conforme aux Directives européennes en matière d'octroi de crédits,... la porte [est ouverte] à la manne européenne en matière de réassurances par le Fonds européen d'investissements* ».

Secundo, le **Ministre** déclarait que « *notre Fonds va bientôt disposer de nouveaux moyens financiers. Afin de respecter en temps et en heure ses engagements financiers vis-à-vis des organismes de crédit,*

*cette nouvelle majorité gouvernementale a décidé de créer un Fonds budgétaire exclusivement dédié à couvrir le paiement des sinistres. Ce Fonds disposera de moyens budgétaires nécessaires pour soutenir un régime d'activités accru. J'entends pour ma part, même si vous savez que la situation budgétaire de notre Région est particulièrement difficile, tout mettre en œuvre pour que ces nouveaux moyens soient disponibles dès 2010 ».*

## **Essai de synthèse : rôle attendu des différents intervenants**

Après le discours inaugural du Ministre Cerexhe, le hearing a permis d'entendre les points de vues des différents intervenants ( le monde des entreprises, le monde bancaire et les représentants du FBG). Ils sont en attente l'un vis-à-vis de l'autre et aussi vis-à-vis du Gouvernement bruxellois d'un ensemble de modifications ou de maintiens de dispositifs existants.

En guise de conclusion, la suite du texte reprend les attentes exprimées par chacune des parties :

- Primo, celles vis-à-vis de la CCM représentant les PME et les professions libérales.
- Secundo, celles vis-à-vis du FBG.
- Tertio, celles vis-à-vis du secteur bancaire et spécifiquement Febelfin.
- Et enfin quatero, vis-à-vis du Gouvernement bruxellois et plus généralement des pouvoirs publics.

### **1. Attentes vis-à vis de la CCM représentant les PME et les professions libérales**

A la suite de sa propre proposition, la CCM assurera avec les autres partenaires que sont le Fonds de Garantie, les banques, les organisations des classes moyennes et l'ABE une sensibilisation des organisations de comptables, d'experts comptables et de réviseurs quant à l'accès au FBG.

Le FBG interpellait la CCM sur le passage à un système de garantie automatique et lui demande d'analyser la proposition.

### **2. Attentes vis-à-vis du FBG**

Le secteur bancaire demandait que le FBG devienne un instrument très efficace et plus rapide. Le recours à la garantie du Fonds Bruxellois retarde, selon Febelfin, les banquiers dans leur action.

Il y a la volonté du Fonds de Garantie mais également du Ministre de développer la relation avec Febelfin tant dans l'intérêt de l'échange sur Bruxelles que dans les possibilités d'avoir un échange plus large.

Le secteur bancaire demandait aussi au FBG d'assurer une plus grande promotion du préaccord.

Certains secteurs particuliers, tel que celui du franchising devrait se voir considérer par le FBG et des règles spécifiques devraient être créées.



### **3. Attentes vis-à-vis du secteur bancaire et spécifiquement vis-à-vis de Febelfin**

Il a été demandé à Febelfin de constituer un groupe de travail entre les banques et le Fonds de Garantie pour définir, dans le cadre d'un système automatique (accords-cadre avec chaque banque), les critères selon lesquels les garanties seront certaines et pourront être accordées rapidement par le Fonds de Garantie.

Il a aussi été demandé à Febelfin de produire une analyse benchmark des meilleures pratiques dans les trois Régions belges ainsi que de fournir la liste des garanties exigées et leur opportunité.

Face à la demande de Febelfin d'aligner la législation bruxelloise sur celle des autres régions, le FBG répondait qu'une recherche de simplification doit être faite mais que les spécificités bruxelloises doivent être prises en compte et que, selon le FBG, c'est le souci du législateur bruxellois.

La CCM interpellait les banques pour connaître les règles qui régissent leur présence au sein du Conseil d'administration du FBG. La CCM demandait si des banques en contact avec des secteurs particuliers, porteurs d'avenir, ne seraient pas utilement présentes au sein de ce Conseil d'administration.

Le FBG a suggéré qu'au sein de chaque banque, un référent soit désigné et qu'il assume le lien avec le back et le front-office de sa banque. Ces référents pourraient se réunir avec le FBG pour échanger les informations. En effet, le FBG a souhaité être informée de la politique des banques par rapport au Fonds, tant du segment retail, que du segment moyennes entreprises.

En matière de formation et d'information, à la proposition du FBG de mettre en place un module de formation à faire circuler, Febelfin a confirmé qu'elle peut intervenir pour faire levier auprès de ses membres.

Des échanges, il est également ressorti que pour avoir une efficacité en matière de formation, il fallait au sein des banques former tant le back-office que le front-office.

### **4. Attentes vis-à-vis du Gouvernement bruxellois**

Les représentants de la CCM et le secteur bancaire ont demandé de prolonger au-delà de décembre 2009 les mesures de crise adoptées en début d'année.

Compte tenu de l'intérêt que revêt le Fonds pour les entrepreneurs, les indépendants et les patrons de PME, le Ministre s'est engagé à tout mettre en œuvre pour faire évoluer le Fonds dans la voie d'un outil public encore plus performant et encore plus adapté aux besoins des entreprises.

Le secteur bancaire, à propos de la garantie simplifiée, demandait que le montant de la garantie se monte à 500.000€. Il souhaitait également pour cette réglementation, de porter la durée maximale d'intervention à 10 ans, de porter le taux de couverture à 80% pour tous les produits, de supprimer le caractère supplétif de la garantie. Le secteur bancaire demandait également de leur confier la répartition de la prime à payer et de remplacer la remise de documents par un formulaire électronique et enfin d'assouplir les conditions d'octroi de la garantie.

Le Ministre a confirmé qu'en cas de régionalisation du Fonds de Participation, la présence des classes moyennes au sein des organes de gestion du fonds régionalisé devrait être assurée.

La CCM suggèrait au Gouvernement de mettre en œuvre un système par déduction fiscale permettant de mobiliser l'épargne dormante chez les personnes physiques.

La CCM demandait aussi au Gouvernement d'envisager la mise en place du système de retournement existant en France et qui consiste à joindre un apport en capital à risque à une aide au management pour des sociétés en difficulté. Les banques pourraient alors apporter du crédit pour des activités pérennes.

Le FBG demandait aussi au législateur d'assurer une cohérence entre la réglementation qui est applicable pour l'appel de la garantie du Fonds et la législation bruxelloise en matière d'expansion économique. Le secteur bancaire demande aussi une harmonisation des législations entre les différentes régions belges.

En ce qui concerne l'action de la SRIB, la CCM estimait que cette institution devrait prendre plus de risques. Surtout au moment où les entreprises connaissent des difficultés.

Le secteur bancaire demandait, qu'en cas de modification de la législation, des délais plus courts soient prévus et que les procédures administratives soient allégées.

Le FBG, constatant que l'accord cadre prévu par la législation actuelle n'est pas mis en œuvre, demandait au législateur de se positionner vis-à-vis d'accords-cadre individuels avec des banques pour mettre en place un système de garantie automatique conditionné au suivi de critères. Ces accords-cadre mettraient en route un système automatique d'octroi de la garantie moyennant le respect de critères imposés aux banques. Néanmoins, le FBG faisait remarquer qu'il faut un équilibre entre les 3 paramètres, automaticité, caractère supplétif ou non et pourcentage de garantie. Une baisse d'exigence d'un paramètre devrait conduire au renforcement d'un ou des deux autres.

Cette demande de délivrance automatique de la garantie du Fonds a été également demandée par le secteur bancaire. Néanmoins, au sein des représentants du secteur bancaire, des opinions divergentes existent quant à la nécessité d'imposer des critères à suivre, pour l'octroi de la garantie ainsi qu'au caractère supplétif à appliquer en cas d'automaticité. Febelfin concluait qu'en cas de désaccord sur la mise en place d'un système automatique, seul le préaccord et la garantie simplifiée devraient être maintenus.

De façon plus spécifique, un certain nombre de points ont été évoqués.

Tout d'abord, en matière de critères portant sur l'expérience professionnelle, la CCM suggèrait qu'en lieu et place de confier le contrôle de cette compétence aux banques, ce contrôle soit confié aux organisations professionnelles mieux à même de certifier cette compétence.

Ensuite, la CCM demandait au Gouvernement bruxellois de supprimer l'incompatibilité entre la qualité d'expert et celle d'administrateur au FBG

Enfin en matière de formation et d'information sur le FBG, il serait judicieux que des budgets soient prévus.

-----