

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
<u>PREMIERE PARTIE : GENERALITES SUR LA BOA MADAGASCAR ET L'ANALYSE DU FINANCEMENT BANCAIRE</u>	4
<u>CHAPITRE I : Présentation de la BOA MADAGASCAR</u>	5
Section 1 : Historique des banques malgaches.....	5
Section 2 : BOA MADAGASCAR.....	12
Section 3 : Missions et activités de la BOA MADAGASCAR.....	15
<u>CHAPITRE II : Théorie générale sur l'outil « analyse financière »</u>	17
Section 1- Généralités sur l'analyse financière	19
Section 2- Les éléments constitutifs de l'analyse financière.....	20
<u>DEUXIEME PARTIE : LIMITES DU FINANCEMENT BANCAIRE</u>	29
<u>CHAPITRE I : Problèmes rencontrés au niveau des PME</u>	30
Section 1- Difficulté d'accès au crédit bancaire.....	31
Section 2- Conditions insatisfaisantes	33
Section 3- Délai d'octroi de crédit trop long	37
Section 4- Influence de l'environnement	39
<u>CHAPITRE II : Problèmes rencontrés au niveau de la banque</u>	43
Section 1- Insuffisance d'appréciation de risque	44
Section 2- Gestion des ressources humaines non satisfaisante	49
<u>TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET SOLUTIONS RETENUES</u>	52
<u>CHAPITRE I : Solutions concernant les PME.....</u>	53
Section 1- Sensibilisation pour l'accès au financement bancaire	53
Section 2- Amélioration des conditions	54
Section 3- Respect du délai de dépôt du dossier	56
Section 4- Amélioration de la situation environnementale	59
<u>CHAPITRE II : Solutions concernant la banque.....</u>	61
Section 1- Amélioration de la gestion des risques	62
Section 2- Ressources humaines	67
<u>CHAPITRE III : Solutions retenues et résultats attendus</u>	69
Section 1- Solutions retenues	70
Section 2- Résultats attendus et recommandations générales	76
CONCLUSION GENERALE	81

INTRODUCTION

En ce jour de développement rapide et durable, on présume que chacune des entreprises ou tout agent économique pense à améliorer ses propres activités dans le but d'atteindre ses principaux objectifs. Mais pour pouvoir y parvenir, il faudrait qu'elles disposent essentiellement des moyens humains, techniques et surtout, les plus indispensables, des moyens financiers. C'est là qu'entrent les idées de financement.

Le mot « financement » s'avère très connu actuellement, voire même sollicité par tout un chacun et aussi par toutes les petites et moyennes entreprises (PME). A l'heure actuelle, on entend presque toujours parler de financement. Vu le financement octroyé par la banque mondiale, le Fonds Monétaire International (FMI) et tant d'autres organismes, nombreuses sont les personnes physiques ou morales qui n'en bénéficient guère. De ce fait, elles ont probablement intérêt à prendre contact avec les établissements compétents qui peuvent satisfaire exactement leurs besoins financiers. C'est à ce moment là qu'interviennent les établissements financiers.

Comme on le savait, la banque a pour fonction de répartir le crédit grâce auquel les épargnes stériles sont transformées en capitaux productifs, par le financement des entreprises qui reçoivent ainsi l'aliment indispensable à leur fonctionnement et à leur développement. On peut donc dire que les banques jouent le rôle d'un intermédiaire entre les capitaux en quête de placement et le travail en quête de capitaux pour produire. Tous les organismes internationaux de développement et la majorité des Etats dans leur démarche de lutte contre la pauvreté, font figurer la phrase ci-dessus parmi les objectifs et moyens.

Lors de notre stage dans un établissement bancaire, nous avons eu l'opportunité d'approfondir les pratiques du crédit. On a pu constater comment fonctionne-t-il le financement bancaire d'une entreprise quelconque. Financer c'est tout d'abord une action, pour une banque, d'apporter, sous forme de crédit, les capitaux nécessaires au fonctionnement d'une entreprise ou à la réalisation d'une opération commerciale. On pourrait dire que les PME procurent un énorme avantage en bien considérant leur relation avec la banque. C'est vraiment leur principal atout vis-à-vis de leurs concurrents car elles pourraient bien anticiper avant tout le monde en ayant des moyens disponibles grâce au financement de la banque.

Mais il est également à noter que la banque permet aussi aux particuliers de bénéficier quelques types de crédits.

Le fait d'accorder des prêts aux particuliers nous semble, de nos jours, très en vogue vu le nombre de gens qui y accèdent. Il devient maintenant courant dans les différentes banques primaires et surtout dans la BOA MADAGASCAR de procéder à l'octroi de crédit. Ceci visant toujours la satisfaction des besoins des particuliers et notamment pour la proximité de ses clients. Vu ces divers intérêts tant pour les PME que pour les particuliers, il nous est évident de faire une étude sur le monde du crédit, d'autant plus que ce dernier nécessite obligatoirement la confiance du banquier à l'égard de ses clients qui n'est pas du tout facile à accepter.

C'est dans ce sens que le présent mémoire va essayer de présenter l'analyse du financement bancaire. Notre thème s'intitule « ANALYSE DU FINANCEMENT BANCAIRE EN VUE DE L'AMELIORATION DE L'OCTROI DE CREDIT AUX PME ». Nous profitons de cette investigation d'approfondir les études universitaires en pratiquant les connaissances fraîchement acquises et d'apporter quelques suggestions pour contribuer à l'amélioration du financement des PME.

La politique de financement renforce la politique de l'Etat malgache pour le développement économique de notre pays en considérant la réduction de la pauvreté. La BOA MADAGASCAR trouve également la même optique et propose différentes sortes de financement à ses fidèles clients étant donné que la banque soit aussi considérée comme un facteur de développement. C'est pour cette raison que nous avons choisi notre thème, en nous limitant au financement des PME dans cette banque.

La banque a adopté divers services et produits pour répondre aux différentes nécessités de ses clients, y compris le service des crédits pour fournir les fonds qui leur manquent. Mais pour cela, quelle est la meilleure méthode pour analyser le financement bancaire en vue de l'amélioration de l'octroi de crédit aux PME ?

Nous allons donc, tout au long de ce mémoire, essayer d'apporter des réponses à cette problématique. Il convient d'abord de noter que les solutions proposées ne sont pas exhaustives ou encore infaillibles, il reste toujours une éventualité susceptible de se réaliser.

Pour que l'étude soit concrète, la recherche a été effectuée au sein de la BOA MADAGASCAR à l'agence Ankorondrano.

La méthodologie choisie est celle partant de la formation pratique en suivant un stage au sein de la BOA MADAGASCAR. Grâce à cette dernière, on a bien pu recueillir toutes les informations fondamentales à notre étude en interviewant tout le personnel et les principaux responsables du crédit suivi par des explications et par des cas pratiques. Pour pouvoir construire notre cadre théorique, nous avons effectivement consulté quelques documents qui existent déjà dans la bibliothèque de la banque et aussi dans différents centres de documentation. Ceci est fait pour enrichir et illustrer notre travail. Mais soulignons que quelques difficultés ont été rencontrées lors de l'élaboration du mémoire : il ne nous est pas toujours facile de devoir perturber les agents dans leur travail pour la collecte d'informations. En vertu de l'existence du secret professionnel, il nous a été également difficile de peser et d'évaluer ce que nous pouvons dire ou ne pas dire dans notre ouvrage.

Pour ce faire, nous allons structurer notre étude en trois grandes parties pour pouvoir analyser ce thème.

La première partie sera consacrée à la présentation générale de la BOA MADAGASCAR et à l'approche théorique de l'analyse financière.

La deuxième partie sera réservée aux limites du financement bancaire. Le fait de parler des difficultés n'a pas pour but de blesser qui que ce soit mais il apporte par contre des remarques constructives auxquelles la troisième partie va essayer d'ailleurs d'apporter des suggestions. Les points négatifs constatés se rapportent successivement aux PME et à la banque même.

Enfin, comme on l'a déjà annoncé auparavant, la toute dernière partie qui est la plus importante traitera les propositions d'amélioration du financement bancaire. Pour conclure, l'étude se terminera par une mise au point sur les résultats attendus ainsi que la formulation de quelques recommandations assez concrètes.

**PREMIERE PARTIE :
GENERALITES SUR LA BOA MADAGASCAR
ET L'ANALYSE DU FINANCEMENT BANCAIRE**

La première partie de notre étude est consacrée à la présentation générale de la recherche dont nous allons :

- dans un premier chapitre, présenter la BOA MADAGASCAR
- puis, dans un second chapitre, donner une théorie générale sur l'outil « analyse financière ».

Chapitre I Présentation de la BOA MADAGASCAR

Section 1. Historique des banques malgaches

Tout d'abord, il nous paraît indispensable de définir la banque. Sont considérées comme banques les entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôt ou autrement des fonds qu'ils emploient, pour leur propre compte, en opérations d'escompte, en opérations de crédit ou en opérations financières.

La fonction essentielle d'une banque est de centraliser l'épargne et de répartir le crédit grâce auquel les épargnes stériles sont transformées en capitaux productifs.

Le système bancaire malgache ne cesse d'évoluer chaque instant qu'il y ait développement de la nation. De ceci découle le fait que la compatibilité existe entre les deux phénomènes.

1.1 Le développement du système bancaire malgache

L'activité bancaire est implantée à Madagascar depuis 1880 par l'ouverture du Comptoir National d'Escompte de Paris (CNEP) à Antananarivo. Cependant, on peut considérer l'activité bancaire moderne à Madagascar depuis 1975 où l'on a nationalisé le système bancaire qui comprenait alors une banque centrale et trois banques primaires, à savoir BTM, BNI et BFV.

- la banque centrale a été créée en 1972 après la décision du gouvernement malgache. C'est aussi l'époque de se retirer de la zone franche. Elle prend la relève de l'Institut d'Emission Malgache (IEM)

- la Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra (BTM) est issue de la fusion de la BAMES avec la BNM. La BAMES est une prolongation du Comptoir National d'Escompte de Paris (CNEP) première banque de dépôt installée en 1885 à Madagascar. Le CNEP resta longtemps le seul établissement de la place. Sa présence entraîna l'introduction progressive des pièces frappées par le Trésor français et les billets émis par la banque de France.

A partir de 1950, les filiales des banques françaises s'installent à Madagascar et les banques existantes s'évaluent. La banque malgache d'Escompte et de Crédit (BAMES) créée suite au CNEP, en 1964 devient filiale de la BNP (Banque Nationale de Paris). La banque nationale malgache pour le développement (BNM) a été créée aussi en 1963 à partir de la Société Malgache d'Investissement et de Crédit (SMIC).

En 1975, il y a la nationalisation et la malgachisation, alors que l'Etat attribua la priorité des banques centrales et désigne les membres du Comité de Gestion Unique des Banques (CGUB). Quelques banques sont rayées de la liste des banques étrangères et d'autres sont créées.

La fusion de la BAMES avec la BNM par la reprise de la porte feuille agricole de cette dernière a donné naissance à la BTM, la banque nationale pour le développement rural en 1977. Du fait de la mondialisation entraînant l'ajustement structurel, la libéralisation et le désengagement de l'Etat aux entreprises publiques, la BTM est privatisée en 1999 comme les autres banques. Elle est rachetée par le groupe Bank Of Africa (BOA) et porte désormais le nom BOA MADAGASCAR.

- La BNI (Bankin'ny Industria) a pour origine le crédit foncier de Madagascar (CFM), banque de dépôt créée en 1920, le CFM devient BNCI-OI ou Banque Nationale pour le Commerce de l'Industrie de l'Océan Indien, en 1954. La transformation de la BNCI-OI en Banque pour le Commerce et l'Industrie de Madagascar (BCIM), fut conforme aux dispositions édictées par les pouvoirs publics imposant aux sociétés étrangères de prendre un statut légal local en 1973.

En 1977, la BNI, banque nationale pour le développement industriel est créée par la fusion de la BCIM et la BNM, concrétisée par la reprise de la porte feuille industrielle. Elle est privatisée en 1991 et porte le nom BNI Crédit Lyonnais de Madagascar (BNI-CLM).

- Concernant la BFV (Banky Fampandrosoana ny Varotra), elle a été créée par la fusion de la Banque Commerciale de Madagascar (BCM) et la Banque Financière et Commerciale Malagasy Mandroso (BFCMM).

La BCM eut pour origine la Banque Franco-Chinoise pour le Commerce et l'Industrie, créée en 1951. Elle changea de dénomination en 1967 en banque française pour le commerce en imposant aux sociétés étrangères de prendre un statut légal national en 1973.

Dans le cadre de la libéralisation du secteur bancaire, l'Etat se désengage en 1999 de la BFV et elle a pris le nom de BFV Société Générale (BFV-SG).

L'ouverture de la voie de la privatisation et de la libéralisation du système bancaire à Madagascar a aussi donné naissance aux quatre autres banques primaires, à savoir la Banque Malgache de l'Océan Indien (BMOI) ouverte en 1990, l'Union Commercial Bank (UCB) en 1992, la State Bank of Mauritius (SBM) Madagascar en 1998, mais l'agrément de cette banque (SBM) a eu lieu en 1995, et la Compagnie Malgache des Banques (CMB).

Ces différentes banques ont leurs propres activités selon leurs objectifs mais elles doivent suivre certaines règles communes du système bancaire.

1.2 La réglementation bancaire

Le système bancaire et financier malgache a fait l'objet d'importantes réformes afin d'améliorer les normes en vigueur, à savoir l'adoption d'un cadre légal et réglementaire approprié.

Des innovations ont été apportées par la nouvelle Loi Bancaire n° 95030 du 22 Février 1996, notamment sur :

- la nouvelle classification des établissements de crédit ;
- la définition d'un cadre réglementaire à finalité prudentielle commun à tous les établissements de crédits ;
- la création de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) investie de pouvoirs plus étendus que l'ancienne Commission de Contrôle des Banques et des

établissements Financiers (CCBEF) ; certaines compétences dévolues antérieurement au Ministre chargé des Finances lui sont désormais attribuées ;

- la mise en place de l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit (APEC), en remplacement de l'Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (APBEF). L'APEC aura pour principale mission de représenter les intérêts collectifs des établissements de crédit, notamment auprès des pouvoirs publics et d'étudier toutes les questions d'intérêt commun et d'élaborer les recommandations s'y rapportant. L'APEC est habilitée à intervenir en justice dans toutes les instances où un établissement de crédit est partie prenante, et où elle estime que des intérêts généraux de la profession sont en jeu ;
- l'institution du droit au compte bancaire ;
- la réglementation des conditions de réduction ou de rupture de tout concours à durée indéterminée autre qu'occasionnel par une notification écrite à l'expiration d'un délai de préavis ;
- l'organisation des opérations de crédit-bail mobilier et immobilier par la définition d'un cadre légal susceptible de stimuler le développement de cette activité ;
- l'instauration de la solidarité interprofessionnelle par les pouvoirs donnés au Président de la CSBF, d'une part, d'inviter les actionnaires ou sociétaires d'un Etablissement de crédit en difficulté de fournir à celui-ci le soutien nécessaire, et d'autre part, de demander à l'APEC d'étudier et de lui soumettre les mesures au moyen desquelles les autres membres de l'Association pourront concourir au redressement d'un tel Etablissement
- la modification des statuts de la Banque Centrale de Madagascar par la loi n° 94004 du 10 Juin 1994, portant notamment sur le changement de sa structure et de sa mission et dont les organes sont :
 - le Gouverneur assisté d'un Directeur Général
 - le Conseil d'Administration
 - les Censeurs

Dans le cadre de la mise en place d'instruments indirects de politique monétaire et dans le souci d'une plus grande responsabilisation des banques en matière de distribution de crédit, la Banque Centrale a suspendu depuis 1995 le dispositif de plafonnement global de crédit.

Conformément à l'article 3 de l'Ordonnance Bancaire, les banques sont tenues de constituer un montant minimum de réserves auprès de la Banque Centrale, déterminé depuis

1995 par référence aux dépôts en francs malgaches et en devises aussi bien des résidents que des non-résidents.

Les bons du Trésor par Adjudication sont exclus des éléments constitutifs des réserves obligatoires.

En application des dispositions de l'article 65 de l'Ordonnance Bancaire, la CSBF a fixé les normes de gestion que les banques et établissements financiers doivent respecter en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur structure financière.

En application de la Loi Bancaire du 22 Février 1996, la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) a émis de nouvelles instructions, qui précisent les modalités d'agrément des Etablissements de Crédit, les conditions de prise ou d'extension de participation dans le capital d'un établissement et les règles de provisionnement des risques.

Une nouvelle disposition réglementaire en date du 27 janvier 1998 fixe à 6 milliards de MGF le capital minimum des banques, et à 2 milliards de MGF celui des établissements financiers.

Les institutions financières mutualistes doivent avoir lors de leur constitution un capital social minimum de :

- 300 000 MGF pour une mutuelle d'épargne et de crédit
- 500 000 MGF pour une Union de Mutuelles ou d'Associations mutualistes d'épargne et de crédit et une Société de caution mutuelle ;
- 50 000 000 MGF pour une union de sociétés de caution mutuelle, une Fédération d'unions.

La valeur minimale d'une part sociale est fixée à 10 000 MGF.

La Loi n° 98005 du 19 Février 1998 institue une section de la Chambre Commerciale et une procédure particulière pour le recouvrement de certaines créances des Banques Commerciales. Les créances soumises à cette procédure sont celles dont le montant indiqué dans la requête est supérieur ou égal à 100 millions quelle que soit la nature de la créance, civile ou commerciale.

Les banques primaires sont maintenant autorisées à accorder des prêts à court terme en devises aux entreprises de droit commun et aux Entreprises de Zone Franches opérant à Madagascar.

Toute activité devrait avoir un certain règlement pour mener à bien cette première. D'où la nécessité des règles à suivre au cours de l'exercice de l'activité bancaire comme toutes les autres. Force est de constater que ces règles riment avec l'évolution de l'économie nationale. Il faut donc une réglementation précise en matière de division des risques et de prise de décision des banques pour que leurs aptitudes à financer efficacement des activités productives ne soient pas limitées.

Pour en savoir plus, il nous faut une définition de l'établissement de crédit : « un établissement de crédit est un organisme qui effectue à titre habituel des opérations de banque, assure la gestion pour compte de tiers de porte feuille de valeur mobilière en recevant à cet effet des fonds assortis d'un mandat de gestion, ou apporte leur concours au placement de valeur mobilière en se portant du croire ». Les banques sont donc des établissements de crédit.

Pour les établissements de crédits, ils peuvent effectuer les opérations connexes à leur activité, mais ils ne peuvent prendre ou détenir de participation des entreprises existantes ou en création, exercer à titre habituel une activité autre de celles qui sont limitées par la loi.

Cependant, l'exercice d'activité d'établissement de crédit est subordonné à l'agrément de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) qui est chargée de veiller au bon fonctionnement des établissements, de vérifier le respect des dispositions qui leur sont applicables et de sanctionner les manquements constatés.

En outre, l'ouverture, la fermeture, la cession ou la mise en gérance d'un guichet ou d'une agence d'établissement de crédit à Madagascar ainsi qu'un exposé des motifs de la décision doivent être notifiés à la banque centrale au moins deux mois avant la réalisation de l'opération.

Par ailleurs, les établissements de crédit doivent aussi tenir compte des conditions fixées par la CSBF. Et ils doivent aussi tenir ces documents à la disposition du public, et communiquer à la commission et à la banque centrale leur situation active et passive suivant la périodicité et dans les formes prescrites par ces autorités.

Il est bon de retenir donc que l'activité bancaire nécessite pas mal de règlements à suivre. Les établissements doivent d'abord remplir toutes les conditions et les règlements nécessaires afin d'obtenir l'agrément de la CSBF qui peut être retiré d'office ou à la demande de l'établissement même.

1.3 Le système bancaire malgache actuel

Comme on l'a déjà dit auparavant, le secteur bancaire malgache est nationalisé en 1975 avec une spécialisation des banques d'Etat : une pour l'industrie, une pour le commerce et la dernière pour le secteur rural. A partir de la fin des années 80, une nouvelle loi bancaire permet la libéralisation du secteur et l'arrivée de nouvelles banques à Madagascar avec des capitaux privés. Actuellement, le marché bancaire est dominé par des banques commerciales.

En 2002, il y avait 208 000 clients avec un taux de bancarisation de 1,5% (le plus faible d'Afrique francophone), 3 000 personnes dans le secteur, 4 000 milliards de dépôts, 2 500 milliards de crédits (85% des crédits consentis ont moins de deux ans) et 1 500 milliards de trésorerie placés souvent en bons du trésor.

Toujours en 2002, la Caisse d'Epargne de Madagascar, avec ses 18 agences, a 690 000 clients déposants qui représentent 10% du volume de dépôts à Madagascar. Et les institutions de micro-finance, avec leurs 388 caisses, ont 135 000 clients avec 52 milliards de dépôts et 68 milliards de crédits. Les 16 milliards d'écart sont des sources de financements d'institutions financières nationales ou internationales ou autres.

C'est depuis longtemps que des établissements bancaires s'installent à Madagascar. Il en existe un grand nombre et la plupart d'entre eux qu'on appelle banque de dépôts est représentée sur tous les territoires de la grande île par un grand nombre de bureaux, dont l'ensemble est supervisé par la banque centrale, en faisant appliquer une réglementation aux opérations bancaires prêtant de l'argent. Comme toutes les banques existantes, les banques malgaches collectent des dépôts et octroient de crédits aux clients et ses revenus proviennent des intérêts et commissions sur les opérations qu'elles effectuent.

Pour la Banque Centrale qui est la banque des banques, l'objectif de la politique de crédit pratiqué à Madagascar est de s'adapter aux orientations économiques et d'améliorer l'allocation des ressources de manière à fournir à l'économie la quantité de monnaie nécessaire à la croissance. Elle intervient à imposer le taux de base appelé « taux directeur », pour le taux d'intérêt des banques primaires. Ce taux est en principe, en fonction du taux d'inflation.

Concernant la liquidité bancaire, il suffit d'imposer la conservation d'une partie en réserve, pour restreindre les disponibilités des banques. Le système de réserve vise à stériliser une partie des ressources des banques qui sont obligées de verser une fraction de leurs dépôts à la Banque Centrale sans rémunération. Le système des réserves obligatoires est pratiqué à Madagascar depuis 1987 dans le cadre de processus d'assainissement de la porte feuille des banques nationales.

En résumant, le système bancaire malgache est composé d'une Banque Centrale et des sept banques primaires à savoir : la BOA-MADAGASCAR, la BNI-Crédit Lyonnais, la BFV Société Générale, la BMOI, l'UCB, la SBM Madagascar et la Banque de la Solidarité Malgache (BSM). La Banque Centrale est chargée de la politique monétaire et de la supervision du respect des règles de prudences. Les banques primaires doivent obéir, sous peine de sanction, du suivi des normes établies afin d'éviter des dérapages tant au niveau de la gestion interne que sur l'économie en général.

Section 2. BOA MADAGASCAR

La BOA MADAGASCAR est un établissement bancaire ayant un statut de Société Anonyme (SA) au capital de 8 000 000 000 Ar. Elle est créée en 1977 par la fusion de la

BAMES et de la partie agricole de la BNM. Son nom a été BTM ou Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra.

2.1. Historique

Dans le cadre du désengagement de l'Etat du secteur public, la BTM est privatisée en 1999 et porte désormais le nom de BOA MADAGASCAR. La BOA MADAGASCAR a donc vu le jour, plus précisément, le 26 Novembre 1999 à la suite du rachat par le groupe AFH/BOA du porte feuille de la Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra.

Le Groupe AFRICAN FINANCIAL HOLDING/BANK OF AFRICA est né en 1982 à Bamako au Mali. Au moment où l'on parle il comprend :

- un réseau de sept banques commerciales en Afrique de l'Ouest : au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Niger, au Sénégal et au Kenya ;
- le plus grand réseau bancaire à Madagascar, avec 50 agences sur l'ensemble du territoire ;
- une société de Bourse : Actibourse domiciliée à Cotonou Bénin est active dans tous les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- trois sociétés de crédit-bail : EQUIPBAIL au Bénin, au Mali et à Madagascar ;
- un bureau de représentation à Paris.

En ce qui concerne les principaux actionnaires de la BOA MADAGASCAR, ils sont au nombre de six partagés comme suit :

- African Financial Holding (AFH Océan Indien)	35%
- Etat Malagasy	15%
- Société Financière Internationale (SFI)	14%
- Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO)	10%
- Actionnaires Privés Nationaux	26%

La BOA MADAGASCAR est donc créée en 1999 juste après l'accomplissement du processus de privatisation de la BTM. L'objectif de la BOA MADAGASCAR est de redevenir la première banque de la place.

Le fait du changement de la BTM en BOA MADAGASCAR exige normalement une nouvelle structure organisationnelle.

2.2. Structure organisationnelle

Auparavant, on a déjà dit que la BTM était l'une des banques primaires publiques malgaches. Elle optait pour le développement rural, sa structure était organisée suivant la forme envergure au moment de sa création. La Direction Générale de la BTM était gérée par l'administrateur délégué avec sept directions principales supervisées par le superviseur du contrôle interne et le superviseur de crédit et du recouvrement.

Du fait de la privatisation, la BOA-MADAGASCAR procède à sa nouvelle structure selon la politique suivie du groupe dont il faudrait accentuer sur le développement du secteur privé.

2.2.1. Structure générale de la BOA-MADAGASCAR

La BOA-MADAGASCAR adopte la forme juridique SA « Société Anonyme » au capital de 8 000 000 000 Ar, avec 400 000 actions de 20 000 Ar.

Le siège social de la BOA-MADAGASCAR se situe à Antananarivo, 2 Place de l'Indépendance Antaninarenina. Elle dispose actuellement 50 agences réparties dans toute la grande île. Son organigramme peut être vu en annexe I.

Du point de vue général, la structure de la BOA-MADAGASCAR est scindée en trois fonctions essentielles :

- exploitation et développement
- opération des engagements
- systèmes et comptabilité.

Ces trois fonctions sont strictement supervisées par la Direction Générale pour le bon fonctionnement de la société, auxquelles sont également rattachées deux grandes Directions : Inspection Générale et Secrétariat Général.

L'organigramme de la BOA-MADAGASCAR montre l'envergure de la banque tant au niveau régional, national qu'international. L'existence des six grandes directions et la présence des cinquante agences éparpillées dans la plupart des principales villes de Madagascar prouvent que la BOA-MADAGASCAR se trouve moins loin de la réussite. De plus, elle ouvre sa porte dans le but de se familiariser avec l'environnement international. D'où la considération d'une grande direction « Relations Internationales » au sein de la banque.

2.2.2. Structure de l'agence

L'organigramme d'une société permet de refléter son organisation structurelle interne. Alors, il est bien évident que l'agence Ankorondrano, quant à elle, a aussi sa propre structure du fait qu'elle soit une des filiales de la BOA-MADAGASCAR. L'organigramme de l'agence Ankorondrano est schématisé en annexe II.

L'autonomie de l'agence, sur le plan organisationnel, ne signifie pas qu'elle ne se fait pas superviser par l'autorité compétente qui est la direction générale. Un directeur ainsi que deux adjoints chargés respectivement de l'exploitation et de l'administration mènent cette dernière.

De ce fait, l'agence ne doit pas prendre des décisions concernant par exemple l'octroi de crédit d'un particulier ou d'une entreprise sans avoir l'accord de la Direction Générale. Mais elle peut tout de même donner son avis sur la demande de crédit si c'est favorable ou non. La décision finale revient donc à la Direction Générale.

Section 3. Missions et activités de la BOA-MADAGASCAR

3.1. Missions de la BOA-MADAGASCAR

Le financement du développement rural et la mobilisation de l'épargne nationale étaient les objectifs principaux de la BTM. Vu sous cet angle, son intervention se limite aux secteurs d'activités agricoles. Quant à la réalisation du second rôle, la banque a fait de son mieux pour être plus proche de ses clients en inaugurant bon nombre d'agences éparpillées dans toute l'île, plus précisément dans toutes les grandes villes.

La BOA-MADAGASCAR ne se penche non seulement aux opérations de collecte de dépôts et octroi de crédits mais aussi à la vocation d'être un instrument de politique économique au sein de la nation c'est à dire un instrument de politique monétaire.

3.2. Activités principales de la BOA-MADAGASCAR

Rappelons d'abord ce que c'est la banque avant de commencer à parler des activités de la BOA-MADAGASCAR.

La banque est une entreprise qui a pour rôle essentiel de recevoir des fonds que lui confient ceux qui n'ont pas l'usage immédiat des sommes dont ils disposent, et de prêter une partie des fonds ainsi recueillis à ceux qui en ont besoin.

Tout particulier ou toute entreprise désirant prendre contact avec une banque devra, en premier lieu, procéder à l'ouverture d'un compte de dépôt. Celle-ci est normalement considérée comme courant dans le cadre bancaire. Tiré de la définition précédente, la banque a donc pour activité principale d'offrir des services aux clients à savoir la collecte de dépôts et l'octroi de crédits.

En tant qu'établissement bancaire et suivant la définition prédite, la BOA-MADAGASCAR a sûrement pour activité principale de recevoir des dépôts et d'octroyer différents types de crédits. Pour retenir la fidélité de sa clientèle, la banque lui offre un certain nombre de services qui devraient répondre à ses besoins. Les clients cherchent autant de sécurité pour leur fortune. C'est la raison pour laquelle ils s'adressent à la banque en y versant et en y retirant des fonds sur ordre.

3.3. Activités de l'agence

L'agence est une unité opérationnelle chargée de traiter différentes opérations bancaires. Pour ce faire, il y a ce que l'on appelle « front office » d'une part et « back office » d'autre part dont nous allons développer ci-après.

3.3.1. Front office

Comme son nom l'indique, il se trouve juste devant l'entrée de l'agence. Ceci est dû à l'accueil de la clientèle là où on peut avoir tous les renseignements nécessaires aux opérations bancaires. On y trouve donc un guichet et deux caisses. Les opérations effectuées au « front office » sont les opérations bancaires courantes à savoir :

- versement chèques
- versement en espèces
- virement simple
- retrait
- demande de position
- remise d'effet
- change manuel
- service chéquier
- accueil clientèle

En général, on y traite toutes les opérations de caisse. Il s'agit en effet des paiements et versements de chèques ou d'espèces aux guichets pour répondre toujours aux besoins de commodité et de sécurité de l'argent des clients. Lors du versement, le déposant est devenu créancier de la banque et cette dernière, quant à elle, effectue des encaissements pour ses clients. Elle effectue des paiements sur ordre de ses clients par le biais des chèques émis par ceux-ci et des ordres de virement qu'elle reçoit. Il y a aussi le paiement des effets y domiciliés.

On y effectue également l'ouverture de compte. L'ouverture d'un compte est un acte important. C'est, en règle générale, l'entrée en relations du banquier avec son client.

L'ouverture d'un compte est une manifestation de confiance non seulement de la part du client mais également de la part du banquier. La banque garde toujours le droit de refuser l'ouverture d'un compte à une personne qu'elle ne désire pas avoir comme client pour une raison ou pour une autre.

L'ouverture d'un compte reste primordiale avant toutes sortes d'opérations effectuées par la banque et le client. Le premier service offert par la banque est donc l'ouverture d'un compte. Le client peut choisir, pour l'ouverture de son compte, entre « dépôts à vue » et « dépôts à terme ». La disponibilité constante caractérise les « dépôts à vue ». En effet, le

déposant peut maintenir la faculté de les retirer à tout moment. Ils sont divisés en deux types distincts :

- les comptes de chèques ou encore comptes personnels : ces comptes sont ouverts par la banque aux simples particuliers ou aux commerçants pour leurs affaires personnelles. Ils sont ainsi dénommés parce que leurs titulaires procèdent essentiellement à des règlements par chèque, ce qui n'exclut toutefois pas l'inscription au compte d'opérations de gestion de fortune mobilière telles que les achats et ventes de titres, les souscriptions, l'encaissement de coupons et de titres amortis.

On dit aussi « comptes de dépôts de fonds », à la banque de France par exemple.

Le minimum du premier versement est de 500 000 MGF

- les comptes courants d'associés par abréviation c/c : ils représentent des sommes laissées à la disposition de l'entreprise par les associés en plus de leurs engagements irrévocables représentés par le capital. Lors d'une étude de bilan, la plus ou moins grande pérennité de ces comptes permettra de les classer soit en complément des fonds propres ou pour le moins dans les dettes à long et moyen terme soit au contraire dans l'exigible à court terme.

Le taux maximum de rémunération des comptes courants d'associés ne doit pas excéder le taux de la banque centrale majoré de deux points.

En ce qui concerne les « dépôts à terme », il s'agit des comptes bloqués. Le déposant pourra fixer le délai de son placement, délai pendant lequel, il ne pourra pas le retirer. Il aura à sa disposition plusieurs possibilités de placement.

Ils sont divisés en trois types :

- le dépôt à terme, qui est un placement avec un seul versement et un seul retrait.
- le bon de caisse, que le particulier prête à la banque une somme déterminée, jusqu'à une date fixée.

- les certificats de dépôt négociable, qui sont des titres représentatifs de placement des fonds à terme, par la clientèle dans des conditions préalablement fixées par la banque.

3.3.2. Back office

Dans ce « back office », on ne traite normalement que les opérations non effectuées au front office. Ci-après les opérations traitées dans le « back office » :

- Service portefeuille :
 - virements multiples
 - traitement des effets commerciaux
- Service étranger (transfert pour étude, transfert commercial, crédit documentaire, etc....)

La BOA MADAGASCAR offre également, comme toutes les autres banques, des crédits tant pour les particuliers que pour les entreprises. Il y a donc une « opération de crédit ». Grâce aux fonds déposés par leurs clients, la BOA-MADAGASCAR peut octroyer différents types de crédits à ses divers clients. Il existe différentes formes de crédits selon leur durée et leur mode d'utilisation. Le crédit peut être à court terme pour une durée maximum de remboursement de deux ans, à moyen terme pour deux à cinq ans et à long terme pour plus de cinq ans.

A propos de son mode d'utilisation, il y a différentes qualifications de crédits qui sont groupés dans deux types distincts :

- crédits commerciaux
- crédits aux particuliers.

Nombreuses sont les opérations effectuées par l'agence Ankorondrano pour son exploitation à savoir :

- l'opération de portefeuilles et l'encaissement
- l'opération de virement qui est le transfert d'une partie d'un avoir d'un compte à un autre
- l'opération de change effectuant l'achat ou la vente des devises. Le cours de change varie du jour au lendemain selon le MID (Marché Interbancaire de Devises)
- l'opération d'import-export faisant le traitement de toutes les opérations concernant l'import et l'export des clients de l'agence
- l'opération administrative et comptable pour l'administration et la comptabilité des diverses opérations de l'agence.

En résumé de ce premier chapitre, la BOA-MADAGASCAR est parmi les banques primaires malgaches, la seule banque qui couvre presque toutes les villes de la grande île, en

offrant divers services aux clients, y compris le prêt bancaire selon leurs besoins. Pour ce faire, il faut bien assimiler la théorie sur l'analyse financière qui est le principal outil de notre travail et que nous allons étudier par la suite.

CHAPITRE II Théorie générale sur l'outil « analyse financière »

La BOA-MADAGASCAR a mis en place divers services pour pouvoir satisfaire les différents besoins de ses clients. Elle propose le « service caisse » pour répondre à leur souci de sécurité et de commodité d'argent, le « service placement » pour leur permettre de placer les sommes et de se procurer un revenu et sans oublier le « service crédit », qui n'est pas en reste, pour fournir les fonds qui leur manquent. Mais pour y parvenir, la banque doit avoir un outil qui est considéré comme une base de décision. C'est l'analyse financière qui devrait être mise en jeu dans ce domaine d'octroi de crédit. Nous allons donc procéder à cette « analyse financière » pour nous permettre d'éclaircir un peu sur ce qu'est l'analyse financière et tout ce qui est aux alentours de celle-ci.

La BOA-MADAGASCAR opte comme slogan « La force d'un groupe, la proximité d'un partenaire ». Elle se rapproche donc plus près de ses clients en leur suggérant différentes possibilités de solutions pour faire face à leur problème financier.

Avant d'entamer sur l'appréciation des performances de l'entreprise, nous allons voir les généralités sur l'analyse financière et les éléments qui en constituent.

Section 1. Généralités sur l'analyse financière

1.1. Définition

« L'analyse financière consiste en un ensemble d'outils et de méthodes permettant de porter une appréciation sur la situation financière et les performances d'une entreprise ».

Du fait de l'extension, ses démarches tendent à s'appliquer de plus en plus largement à toute organisation dotée d'une autonomie financière : association, établissement public, coopérative...

Faire une analyse financière, c'est donc faire la gestion financière d'une entreprise. La gestion financière est donc un instrument d'aide à la décision, qui a pour objet la collecte et l'analyse d'informations pour orienter les décideurs à prendre les mesures nécessaires à appliquer dans la politique et la gestion de l'entreprise.

1.2. Notion sur l'analyse financière

Avant d'octroyer n'importe quel crédit à une entreprise quelconque, la banque doit soigneusement analyser la situation financière de celle-ci pour pouvoir apprécier le risque de crédit qui en découle.

Tiré de la définition précédente, le recours à la gestion financière s'avère indispensable, pour l'entreprise, pour qu'elle puisse prendre des décisions de gestion cohérentes à la stratégie définie par elle-même.

L'approche bancaire s'est affinée en matière d'appréciation de la situation financière des entreprises.

Face au risque d'insuffisance de trésorerie que l'entreprise ne peut assumer, la banque a d'abord attaché une importance particulière à la solvabilité de l'entreprise et au risque lié au processus d'exploitation. Ainsi l'entreprise doit disposer d'un « matelas » de sécurité, entre ressources et emplois de même nature, pour faire face à un imprévu (baisse brutale des ventes, impayé, hausse des achats, remous sociaux, etc.)

Mais ce concept bancaire, né entre les deux guerres, ne s'est pas révélé suffisant pour appréhender le risque bancaire.

Aussi, les banques ont développé la notion de liquidité selon un concept relativement proche de la notion de cessation des paiements.

Il en a résulté l'appréhension de la trésorerie structurelle à travers le rapprochement de deux agrégats : le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

Malgré son intérêt, cela restait insuffisant car n'expliquant pas certaines défaillances d'entreprises. Aussi, les banques se sont également intéressées à la mobilisation du compte client à travers la notion de court terme risqué.

Pour la plupart des entreprises, les règlements clients interviennent après les règlements des achats et des charges. Ainsi, les dettes courantes (dettes liées au cycle d'exploitation) sont « insuffisantes » pour couvrir le financement des stocks et des créances courantes. Ce besoin en fonds de roulement doit être couvert par le fonds de roulement qui représente l'excédent de ressources financières durables (capitaux propres et emprunts durables).

La différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement représente la trésorerie dont dispose l'entreprise.

Le fonds de roulement (FR) est la différence entre :

- le montant des ressources permanentes de l'entreprise :
 - les capitaux propres (capital et réserves),
 - les emprunts à moyen et long terme (MT et LT),
 - les comptes courant d'associés stables,
- et la valeur nette des immobilisations (outil de production, agencement et installations).

Il s'agit donc de la partie des ressources financières permanentes disponibles pour financer les besoins autres que les immobilisations et ainsi participer au cycle d'exploitation. Ce FR peut être, bien entendu, positif ou négatif. S'il est négatif, cela peut provenir d'un manque de fonds permanents très pénalisant pour l'entreprise. Dans ce cas, ce sont les fonds nécessaires à l'exploitation (cycle acheter, vendre et produire) qui sont pénalisés et le fonctionnement de l'entreprise en subit généralement des conséquences néfastes.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la différence entre :

- les besoins engendrés par le cycle d'exploitation :
 - les stocks,
 - le poste client où il convient de distinguer les créances mobilisables et non-mobilisables,

- les débiteurs divers (état, personnel et autres),
- et les ressources normales (ne comprenant pas les retards éventuels) apportées par le cycle d'exploitation :

- le poste fournisseur,
- les créditeurs divers.

Pour fonctionner, l'entreprise a besoin de concours à court terme (escompte, découvert, crédit de campagne,...). Pour l'appréciation du risque des mobilisations, la banque suivra la proportion d'effets non payés de l'exercice précédent.

La simple lecture des premières pages des documents comptables annuels apporte beaucoup d'éléments à la banque sur la situation du dernier exercice et sa comparaison avec le précédent.

Ainsi, la banque peut facilement voir :

Bilan

- les fonds propres
- l'endettement
- la solvabilité
- la liquidité
- le risque client, ...etc.,

Compte de résultat

- la croissance et la rentabilité

qui peuvent utilement être complétés par l'examen du tableau des soldes intermédiaires de gestion (chiffre d'affaires, marge brute, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation,... capacité d'autofinancement).

Les annexes comptables et fiscales complètent ce pouvoir d'information de la banque.

Une importance particulière doit être apportée à la capacité d'autofinancement (CAF). Ce qui reste de l'excédent brut d'exploitation (EBE) après règlement des charges financières,

représente ce que l'entreprise va être capable de consacrer à son autofinancement après les prélèvements pour rémunérer les actionnaires (distribution de dividendes) et les prélèvements personnels pour les entrepreneurs individuels.

Ce que l'entreprise est capable de consacrer à son autofinancement constitue l'indicateur le plus important pour le gestionnaire et le banquier.

Il s'agit alors pour la banque d'effectuer ses diligences selon les principes, devoirs et obligations bancaires et les usages et critères bancaires pour limiter le montant des sommes prêtées.

Section 2. Les éléments constitutifs de l'analyse financière

2.1. Objectif de l'analyse financière

Les objectifs de l'analyste déterminent largement l'orientation de ses investigations et la gamme des instruments qu'il cherchera à mettre en œuvre. Or, ces objectifs sont eux-mêmes liés au contexte dans lequel le diagnostic se trouve inscrit. Il est ainsi nécessaire de passer en revue les circonstances dans lesquelles le recours à un diagnostic financier s'avère utile voire nécessaire.

Malgré la diversité des situations qui suggèrent ou exigent la mise en œuvre d'une telle démarche, on peut dégager de façon relativement synthétique les préoccupations majeures qui s'y expriment et qui donnent tout leur sens à l'ensemble des développements techniques permis par l'analyse financière. Ceci est l'objet principal de l'analyse financière c'est-à-dire en déduire les performances de l'entreprise.

2.2. Contexte du diagnostic et orientation de l'analyse

Il revient aux banques et aux autres établissements de crédit, le mérite d'avoir conçu et expérimenté les premiers outils et les premières méthodes de diagnostic financier. Soucieux de se doter de critères susceptibles de guider leurs décisions en matière d'octroi de crédits, les banquiers ont ainsi cherché à élaborer des instruments d'analyse principalement orientés vers l'étude de la solvabilité des emprunteurs. Depuis ses origines, l'analyse

financière a cependant connu une extension remarquable de son champ d'application et une large ouverture de sa gamme d'objectifs.

De ce fait, les situations qui peuvent justifier le recours à ses outils et à ses méthodes apparaissent profondément différenciées.

- Selon que le problème du diagnostic est posé à l'intérieur de l'entreprise ou par un partenaire externe,
- Selon que l'analyse est orientée vers la prise de décisions concrètes ou qu'elle s'inscrit dans un processus d'information.

2.2.1. L'analyse financière interne

Primo, les indications fournies par l'analyse financière interviennent couramment dans les processus d'élaboration, d'évaluation et de contrôle des décisions de gestion. Deux exemples peuvent illustrer une telle contribution.

- L'appréciation de la capacité de financement de l'entreprise permet d'évaluer la compatibilité des besoins liés à un important projet d'investissement avec le montant de ressources déjà acquises à l'entreprise ou susceptibles d'être obtenues par emprunt ou augmentation de capital.
- L'analyse rétrospective des emplois et ressources sert de support pour l'élaboration des projets et des prévisions relatives au plan d'investissement (cf. annexe III) et de financement (cf. annexe IV).

Secondo, l'analyse financière fournit des indicateurs ou des documents synthétiques qui permettent le suivi et le contrôle interne de certaines opérations.

- Elle contribue à l'établissement des tableaux de bord qui comportent le plus souvent des ratios financiers.

- Ses indications permettent un rapprochement et la mise en lumière d'écarts éventuels entre les réalisations observables de l'entreprise sur une période ou une date donnée et les objectifs que les dirigeants avaient arrêtés à priori. Ainsi peut-on mettre en parallèle les valeurs prévues et les valeurs obtenues pour certains ratios, les prévisions d'emplois et de ressources du budget d'investissement et d'opérations financières avec les emplois et les ressources effectivement constatés...

2.2.2. L'analyse financière externe

Dans la préparation de certaines décisions, des partenaires extérieurs à l'entreprise peuvent également s'appuyer sur les indications fournies par l'analyse financière.

L'illustration la plus classique de ce type d'application est fournie par les procédures que les banques utilisent pour étudier les demandes de crédit qui leur sont soumises. Si diverses variables extra-financières sont couramment prises en compte (fortune personnelle des propriétaires de l'entreprise emprunteuse, possibilités de prendre des sûretés...), les outils de diagnostic financier jouent un rôle essentiel dans les « analyses de crédits ».

Mais l'étude de dossiers d'entreprises dans une optique d'analyse financière concerne aussi un ensemble de partenaires largement diversifié. Les gestionnaires de patrimoine, les gérants de portefeuille y recourent pour éclairer leurs décisions d'acquisition ou de cession de valeurs mobilières. Les administrations nationales ou locales utilisent de telles démarches pour étudier les dossiers d'entreprises sollicitant certaines aides. Les tribunaux s'appuient notamment sur des indications fournies par l'analyse financière pour évaluer les possibilités de redressement d'une entreprise en difficulté. Enfin, le diagnostic financier constitue un volet indispensable dans une expertise ou dans une négociation visant à estimer la valeur d'une entreprise ou celle de ses titres à l'occasion d'une fusion, d'une cession, d'une absorption, d'une introduction en bourse, d'une privatisation ou...d'une nationalisation avec indemnisation.

2.2.3. Information, communication financière et diagnostic

Si elle contribue à la préparation et au suivi des décisions de gestion prises (ou à prendre) par l'entreprise et ses partenaires, l'analyse financière joue également un double rôle dans les processus de communication interne et de communication externe de l'entreprise. D'une part, elle constitue la source d'indications élaborées à partir de l'information comptable

et économique établie par l'entreprise. D'autre part, elle permet aux destinataires de l'information d'en assurer l'interprétation.

En premier lieu, l'analyse financière fournit des indications qui concernent des enjeux essentiels pour la communication et (éventuellement) pour des confrontations internes à l'entreprise. Ainsi la diffusion d'informations financières significatives à destination des salariés par le canal de journaux d'entreprise ou de supports audio-visuels constitue une pratique fréquente relevant de l'initiative de la Direction. Elle s'inscrit alors le plus souvent dans un projet d'aménagement du « climat social » de l'entreprise (qui vise par exemple à susciter un effet de mobilisation ou à créer un sentiment d'appartenance...), voire de constitution d'une « culture d'entreprise » intégrant des valeurs socio-économiques et la perception des impératifs financiers fondamentaux.

L'information comptable et financière et son appréciation deviennent des enjeux dans les rapports internes à l'entreprise, tels qu'ils sont façonnés par les dispositions juridiques en vigueur, par le style de management adopté par les dirigeants et le « climat » qui baigne les relations formelles et informelles entre les membres de l'organisation.

En second lieu, les informations comptables, économiques et financières ainsi que leur interprétation constituent l'objet essentiel de la communication financière entre l'entreprise et son environnement. Cette communication s'inscrit dans un cadre juridique précis qui définit les obligations d'informer auxquelles les entreprises doivent se plier. Mais par-delà le simple respect de ces dispositions, les entreprises qui souhaitent développer une relation active avec leur environnement financier définissent des politiques de communications volontaristes, cohérentes avec leur politique financière et leur politique générale.

Section 3. L'appréciation des performances de l'entreprise

Dans la mesure où elle adopte un point de vue normatif et cherche à exprimer un jugement, l'analyse financière a besoin de s'appuyer sur des références auxquelles les caractéristiques financières de telle ou telle entreprise devront être rapportées et comparées.

3.1. Les performances économiques et financières

A première vue, la notion de performance financière apparaît non comme la traduction d'une contrainte mais comme l'expression de finalités que l'organisation se fixe à elle-même en toute liberté.

Dans le cas de l'entreprise, autant celle-ci subit l'impératif de solvabilité comme une contrainte absolue et permanente, autant elle semble bénéficier d'une réelle latitude dans la détermination du niveau de performance dont elle se propose la réalisation.

C'est ce que suggèrent d'une part la variété des termes dans lesquels sont exprimés les objectifs de résultat et des indicateurs qui sont associés à ces objectifs, (taux de croissance du chiffre d'affaires, taux de rentabilité des capitaux propres, taux de croissance du bénéfice net, etc....) et d'autre part, la dispersion des seuils quantitatifs retenus d'une entreprise à l'autre.

Enfin, le caractère discrétionnaire de choix relatifs aux objectifs de performance peut être illustré par l'instabilité des résultats que l'on peut observer pour une entreprise lorsqu'on étudie son comportement sur plusieurs années. Il apparaît ainsi que certaines entreprises peuvent s'autoriser une baisse momentanée de leurs résultats, voire des pertes sur un ou plusieurs exercices, sans remettre en cause leur survie ni même leur croissance.

3.2. Principes d'analyse des performances

Le principe d'appréciation des performances financières consiste dans la comparaison entre :

- un indicateur monétaire exprimant les résultats dégagés par l'entreprise, soit dans un de ses domaines d'activité, soit sur l'ensemble de ses opérations,
- et un indicateur monétaire relatif aux moyens engagés pour obtenir ces résultats.

Dès lors, les problèmes théoriques et opératoires rencontrés, à propos de l'évaluation des performances concernent à la fois :

- le choix des indicateurs de résultats les plus adéquats pour traduire l'efficacité de l'entreprise,
- le choix des indicateurs relatifs au stock de moyens mis en œuvre.

DEUXIEME PARTIE : LIMITES DU FINANCEMENT BANCAIRE

La deuxième partie de notre étude est axée sur les limites du financement bancaire. Le fait d'exposer les différents problèmes tant au niveau des PME qu'au niveau de la banque ne signifie guère que nous voulons dénigrer intentionnellement qui que ce soit ou quoi que ce soit mais au contraire procéder à une critique constructive dans le but d'améliorer certainement le savoir faire.

Les anomalies survenues des facteurs divers pourraient engendrer des conséquences sur le déroulement du financement bancaire. Ce qui est montré lors de notre passage. Nous avons pu constater des imperfections sur ces points. Ainsi, nous allons observer leurs conséquences pour que nous puissions démontrer leur impact sur l'exploitation de la banque.

Chapitre I Problèmes rencontrés au niveau des PME

Ce chapitre sera uniquement réservé à l'analyse critique et à l'identification des problèmes relatifs aux PME. Pour que notre analyse soit fiable, nous allons d'abord essayer de faire une présentation succincte de la situation réelle de certains points de l'analyse critique.

Il est à préciser que le financement bancaire est destiné aux simples particuliers et aux différentes sociétés. Il sert à les aider pour résoudre les difficultés passagères causées par l'insuffisance de la trésorerie.

De ce fait, il existe deux types de crédits octroyés aux entreprises à savoir :

- le crédit de fonctionnement ou le crédit de trésorerie
- le crédit d'investissement.

Le crédit offert par la banque dépendra de l'activité de l'entreprise emprunteuse. Il sera presque toujours question de manque de trésorerie ou de garantie. Le crédit octroyé devrait donc correspondre aux besoins de l'entreprise.

Pour que chacune des entreprises puisse bénéficier du financement, la banque cherche toujours à faciliter la procédure à suivre pour la demande sans pour autant négliger les

principaux documents obligatoires pour pouvoir prendre des précautions dans l'appréciation des risques.

La demande du financement nécessite les dossiers suivants :

- bilan des 3 dernières années
- prévision de trésorerie sur 12 mois à venir pour le crédit de fonctionnement
- prévision de trésorerie pendant la durée du prêt et le compte de résultat prévisionnel
- garanties
- lettre de demande
- liste des principaux fournisseurs et clients
- autres pièces jugées utiles.

Dans le cas échéant, des exceptions sont considérées comme admissibles à condition que la banque ne trouve aucun inconvénient sur l'accord du prêt du fait par exemple de la confiance prouvée par le client en lui confiant toutes les opérations effectuées.

Si telle est la situation des faits qui prévalent au sein de la banque lors de notre passage, il existe quelques facteurs qui limitent le financement bancaire aux PME :

- difficulté d'accès au crédit bancaire
- conditions insatisfaisantes
- délai d'octroi de crédit trop long
- influence de l'environnement

dont nous allons développer ci-après.

Section 1. Difficulté d'accès au crédit bancaire

Le montant du prêt bancaire varie selon le crédit demandé par les PME et selon leurs besoins financiers avec une durée relativement longue, car le client devra rembourser la somme empruntée dans un délai pouvant aller jusqu' à dix ans. Mais pour y parvenir, l'entreprise emprunteuse doit être formalisée juridiquement et administrativement. De l'autre

côté, il faut également que l'emprunteur s'adapte aux us et rouages bancaires. D'où la difficulté d'accès au crédit bancaire.

1.1. Le non formalisme de certaines PME

Force est de constater que beaucoup de nombre d'entreprises seront désireuses de bénéficier du financement offert par la banque. Elles ont besoin de ce financement pour faire face ou répondre à certains besoins ressentis.

La BOA MADAGASCAR propose deux types de crédit à ses fidèles clients à savoir « le crédit de fonctionnement » qui est un crédit à court terme et le « crédit d'investissement », crédit à long et moyen terme. La différence se trouve donc au niveau de la durée du prêt. Mais il faut savoir que la banque n'accorde jamais de crédits aux entreprises oeuvrant dans l'informelle c'est-à-dire entreprise non formalisée n'ayant ni un registre de commerce, ni un numéro d'immatriculation fiscale etc. C'est de ce formalisme que la qualité de commerçant s'acquiert. Le fait d'être formel permet de procurer certains avantages que ce soit pour l'entreprise elle-même ou pour le pays entier.

Ainsi, seules les entreprises formelles accèdent au financement de la banque. Cette dernière est obligée d'exiger ce formalisme pour faciliter le recours en justice en cas de problèmes tels que cessation de paiement, non respect de la convention à propos des garanties, de la protection découlant de l'acte de commerce etc.

Nous pouvons dire que le non formalisme constitue un énorme obstacle pour certaines PME. Ce qui leur rend difficile à l'accès au crédit bancaire.

1.2. Choix des établissements de crédit difficile

L'existence de plusieurs établissements de crédits octroyant des financements aux PME entraîne également une difficulté pour celles-ci. Il y a trop d'embarras de choix mais cela permet quand même, aux PME, de bien distinguer et de faire la différence entre ces établissements de crédit prétendant être utiles durant la période néfaste. De ce fait, le fait du monopole n'apparaît pas dans ce cas. Cependant, chaque établissement de crédit adopte ses propres stratégies et ses propres conditions. Et c'est par ces dernières que les clients

déterminent les meilleures d'elles-mêmes à travers le taux d'intérêt de l'établissement et la confiance qui s'y maintient. Ce sont les principaux critères requis par l'emprunteur sans parler des autres conditions de l'établissement. Il y a ceux qui pratiquent un taux plus ou moins élevé par rapport aux autres établissements de crédit que l'on peut dire compétitifs sur ledit domaine. Certaine banque adopte une politique d'ouverture en se prétendant « tout public », d'autre plus sélective.

De ce fait, il serait probablement plus complexe pour les clients de faire le choix, malgré les efforts déployés par les établissements de crédits.

Section 2. Conditions insatisfaisantes

Lorsqu'on fréquente une institution financière, il y aura toujours des conditions à remplir et des procédures à suivre. La BOA MADAGASCAR octroie différentes sortes de crédits destinés aux PME qui sont en relation avec ladite banque bien évidemment. Ces crédits sont catégorisés par « fiches produits ». Comme toutes les autres institutions financières, la BOA MADAGASCAR dispose également de quelques principes de la politique de crédit.

Les principes énumérés ci-après ne sont pas exhaustifs mais donnent seulement quelques indications de base.

Premièrement, il faut être en ligne avec la stratégie c'est-à-dire qu'il faudrait privilégier au maximum possible les secteurs économiques, prendre considération de la taille des entreprises. Dans le plan triennal 2001/2003, il était indiqué que la BOA MADAGASCAR commencerait à développer le secteur PME en 2002. En effet, outre le fait qu'un grand nombre d'agents du réseau a reçu une formation sur le crédit et les aspects juridiques relatifs aux octrois de crédits, ce secteur présente un double intérêt :

- une division des risques, base de toute politique de crédit saine et pérenne,
- une rémunération plus attractive que les grandes entreprises et moins discutée.

Il faudrait aussi privilégier les types de crédit cités ci-après :

- pour le crédit à court terme : l'escompte local, l'escompte des lettres de crédit et la remise documentaire, et les ouvertures de crédit documentaire.

Par contre, du fait de la mobilité trop rapide ou du risque de mévente des marchandises, les avances sur marchandises sont remplacées par les découverts et la facilité de caisse ou de crédits spots ou collatéraux.

- pour le crédit à moyen terme : le plan triennal de développement prévoit de porter les encours à moyen terme trois fois plus.

Les crédits à moyen terme peuvent être proposés aux grandes entreprises comme aux PME.

Deuxièmement, il faut bien apprécier le risque du crédit. Les bilans des grandes entreprises sont majoritairement audités. Il n'en est pas ainsi avec les PME qui ne disposent pas toujours d'un comptable. D'où les conditions insatisfaisantes ressenties par les PME.

Troisièmement, la banque doit être suffisamment couverte par des garanties. C'est un principe constant de bonne gestion des risques bancaires. Certes, la décision ne sera pas bâtie sur les seules garanties. Celles-ci constituent néanmoins un garde-fou et, en principe, empêchent l'opérateur de faire n'importe quoi, sous peine de perdre son immeuble ou son fonds de commerce.

Quatrièmement, il faut respecter la réglementation en vigueur concernant par exemple le respect de la division des risques, une des dispositions de la réglementation bancaire.

Cinquièmement, adopter une attitude responsable. Rigueur et prudence doivent caractériser l'attitude du responsable devant une demande de crédit.

La banque pourrait bien rencontrer des difficultés dans l'appréciation du risque de crédit à cause de l'inexistence de la comptabilité des PME d'une part et l'insuffisance des opérations effectuées par ces dernières d'autre part.

2.1. L'inexistence de la comptabilité

Parmi les principes de crédit, il y a ce que l'on appelle « appréciation du risque de crédit ». Lorsque la banque parle de crédit, elle doit obligatoirement penser à l'appréciation des risques de ce dernier. C'est une première réaction de sa part du fait que c'est l'argent qui fait tourner l'activité de la banque. Elle doit toujours penser aux remboursements effectifs du crédit prêté aux PME.

« Faire crédit, c'est faire confiance » dit-on couramment. Selon J.Ferronnière, « un banquier appelle opération de crédit, toute opération par laquelle, faisant confiance à son client, il accorde à celui-ci le concours de ses capitaux ou de sa garantie ».

Le banquier qui consent un crédit devrait avoir « l'intime conviction » qu'il correspond bien à un besoin de l'entreprise, que celle-ci pourra y faire face dans le cadre habituel de son activité et sera en mesure de le rembourser normalement à son échéance s'il ne désire pas le renouveler.

Une partie de cette conviction se forgera en analysant les documents financiers annuels, le compte de résultat prévisionnel (cf. annexe V) et le plan de trésorerie (cf. annexe VI).

Et c'est là que se pose le problème. Certaines PME ne disposent même pas d'un comptable. Elles ne seront jamais en mesure d'établir les documents financiers demandés par le banquier. La comptabilité est donc inaperçue dans l'activité de l'entreprise.

Il serait très difficile pour le banquier de donner son avis devant une telle situation. Ainsi, s'ajoutent d'autres informations toutes aussi importantes :

- connaissance des dirigeants, de leur compétence technique ou académique et de leurs stratégies ou de sa politique commerciale ;
- structure de l'entreprise ;
- couple produit/marché et son évolution ;
- concurrence ; etc.

qui lui sont nécessaires afin d'avoir une vue globale de l'entreprise et ainsi être à même de porter un jugement sur le risque des crédits à mettre en place.

2.2. Insuffisance des opérations effectuées

La banque exige la confiance de son client en y attribuant toutes les opérations entretenues par celui-ci.

L'insuffisance des opérations effectuées ne permet pas à la banque de bien apprécier le risque de crédit. Ainsi, l'entreprise devrait centrer toutes les ressources financières à la banque pour que celle-ci puisse contrôler sa situation financière et fonctionner dans l'ordre normal. Elle devrait toujours être en relation fréquente avec sa banque.

Le fait de ne pas effectuer des mouvements bancaires signifie la méfiance du client dans l'exécution de son activité à cause des incidents qui peuvent paraître (faute de caisse) or cela ne devrait pas se poser surtout en cas d'emprunt important.

Toutes les opérations financières de l'entreprise doivent passer à la banque en effectuant des opérations de crédit ou de débit, mais ce n'est pas toujours le cas. Pourtant si l'entreprise reste toujours en contact avec la banque c'est-à-dire devenue client, sans avoir connu des problèmes, ces informations constituent un des éléments d'appréciation d'octroi de crédit.

Certaines PME trouvent que le déplacement de son siège à la banque constitue une perte de temps et cela ne donne que des perturbations. Ainsi, elles préfèrent garder des liquidités dans leurs caisses, aussi à titre de réserves.

La réciprocité entre le client (confiance envers sa banque) et la banque elle-même (être réactive dans ses relations avec ses clients) justifie la relation pérenne banque/client.

Section 3. Délai d'octroi de crédit trop long

Avant d'octroyer un crédit aux PME, il serait évident que les dossiers subissent quelques traitements effectués par le banquier lui-même pour que celui-ci puisse donner son avis. Voici les raisons qui font l'objet du retard de l'octroi de crédit :

- l'attente des accords
- le déblocage.

3.1. Attente des accords

Lors d'une demande de crédit auprès d'une banque, le banquier doit préalablement consulter tous les dossiers concernant l'entreprise emprunteuse. Auparavant, on a déjà expliqué que la banque suit des principes pour mener à bien l'analyse de la demande de crédit. Il lui est très difficile d'en procéder car nombreuses sont les étapes à suivre pour pouvoir arriver à la conclusion générale qui n'est autre que l'avis concernant la demande. De ce fait, il lui faut du temps pour y parvenir.

L'analyse d'une demande de crédit nécessite les étapes préalables suivantes :

- les renseignements généraux :
 - la respectabilité des actionnaires ou associés et des dirigeants ne doit souffrir d'aucun doute,
 - il faut décrire en détail l'activité de l'entreprise.

Pour le secteur primaire, il est important de connaître les cycles d'achat-transformation-vente et les clients.

Pour le secteur secondaire, il faut décrire les aspects approvisionnement, cycle de fabrication, les stockages moyens, le type de clientèle (petits, moyens, gros clients).

Pour le secteur tertiaire, deux problèmes se posent : les délais clients- fournisseurs, et le besoin de stocks disponibles.

Très fréquemment, ces informations sont très succinctes, voire inexistantes dans les dossiers.

- Le rapport mouvements/lignes de crédits :

Il faut qu'il y ait un équilibre entre eux. Dans le cas échéant, le banquier en tirera les conséquences et réduira probablement les lignes de crédit de l'affaire à moins d'obtenir un ajustement à la hausse des mouvements confiés en cas de faiblesse de ceux-ci.

Après ces analyses préalables, l'on procède à l'analyse financière de l'entreprise.

Les dossiers doivent comprendre les documents financiers ci-après :

- un bilan et/ou une situation bilancielle récente,
- les comptes d'exploitation de fin d'année et / ou intermédiaires.

Le banquier doit correctement étudier ces divers documents et par la suite accepte ou refuse la demande ainsi présentée.

De plus, le travail ne reste pas dans cette première observation, après avoir étudié les dossiers cités en objet, ces derniers doivent expressément passer à la Direction Générale pour donner le vrai verdict. Mais ceci est toujours précédé d'une analyse de la demande, pour une seconde fois. C'est la raison pour laquelle on subit le retard, étant involontaire de la part du banquier, de l'octroi de crédit.

3.2. Déblocage retardé

Ce n'est qu'après la décision du responsable de crédit et de la Direction Générale qu'il y a déblocage des fonds. En principe, il devrait y avoir un entretien entre le client et son banquier avant de fournir les dossiers nécessaires à la demande de financement et surtout pour que le banquier, issu de cet entretien, puisse proposer les types de crédits adéquats aux besoins financiers de l'entreprise.

Quel que soit le cas, l'analyste de crédit examine la situation financière des clients pour évaluer la recevabilité de leur demande, leur solvabilité, l'existence de garanties suffisantes. Il analyse les risques et évalue la rentabilité de l'investissement pour la banque.

Dans le cas des crédits aux particuliers, il peut assurer l'ensemble des opérations, de la constitution du dossier jusqu'à la décision. Il intervient sur un type de crédit spécialisé (immobilier le plus souvent). Il analyse l'évolution du compte du client et, en fonction du capital investi, calcule le rapport entre ses revenus et les remboursements prévus.

Dans le cas des crédits aux entreprises, il intervient soit dans l'analyse des risques pour une clientèle diversifiée, soit pour l'étude de certains risques très spécifiques et importants. Après avoir vérifié la recevabilité de la demande, il analyse les documents financiers, calcule un certain nombre de ratios à partir du bilan et examine l'évolution du compte d'exploitation.

Tout ceci s'avère indispensable avant de parvenir au déblocage du fonds. C'est tout à fait logique si l'analyste de crédit prend tout son temps pour étudier le dossier pendant une durée plus ou moins longue.

Ainsi, il existe deux critères successifs nécessaires à l'aboutissement de l'accord et au déblocage du crédit décrits ci-après :

- En premier lieu, la banque doit être favorable à la demande et appose par la suite la formulation de l'accord de crédit. Les dossiers complets comportant l'avis du responsable de l'agence sont transmis à la Direction Générale afin que la demande soit bel et bien accordée définitivement.
- En second lieu, le responsable de la direction concernée autorise la mise en place et les garanties pour pouvoir débloquent les fonds après les diverses appréciations. Il y a ensuite la signature des actes par les deux parties : banque et client.

Section 4. Influence de l'environnement

Le facteur environnemental le plus influent d'une activité financière est, sans aucune hésitation, le facteur économique. Comme nous le savons tous, les entreprises malgaches sont

actuellement désireuses d'un financement. La crise de 2002 les a beaucoup affectées. Elles en ont besoin pour redémarrer et surtout développer l'économie de notre pays. Désormais la situation économique malgache est encore épuisée du fait de l'instabilité de la monnaie malgache qui a provoqué l'inflation d'une part et les conséquences néfastes de la crise d'autre part.

Tout ceci pourrait être l'origine des difficultés rencontrées par les entreprises mais il faut les surmonter. La présence d'un faible rendement de l'entreprise et de la persistance de l'inflation influent les PME à l'accès au financement bancaire.

4.1. Inflation persistante

Quel que soit son degré d'acuité, l'inflation est principalement caractérisée par une hausse générale des prix. Elle suscite des transferts complexes entre agents économiques à travers des diverses voies et en raison notamment des variations de la valeur réelle des créances et des dettes exprimées en monnaie courante. Elle modifie également les décisions et les choix de l'entreprise qui se répercutent sur les prix.

L'inflation constitue l'un des facteurs limitant les PME à l'accès au financement bancaire car il y a l'augmentation des coûts à partir desquels elles se basent. Vu l'existence de l'inflation, l'on s'attend déjà à une augmentation équivalente de l'emprunt et en retour un remboursement assez élevé. La banque, elle aussi, est pratiquement touchée par ce problème d'inflation car on sait qu'elle applique un taux d'intérêt dépendant de celui de la banque centrale. Ainsi, lorsque le taux d'intérêt de la banque centrale connaît une hausse importante, le taux d'intérêt des banques primaires risque de s'accroître également. D'où l'hésitation des PME face au prêt.

A Madagascar, le taux d'inflation a dépassé le taux directeur depuis 1993 à 1996. Pendant cette période, le taux d'inflation a été très spectaculaire, à cause de la politique de l'Etat et le flottement depuis 1991 : en 1993, le taux est de 10,01%, mais en 1995, il y avait une hausse très importante du taux d'inflation, et le taux directeur a accru aussi. D'où l'influence de l'inflation sur le taux.

Le montant de crédits des agents économiques varie avec la politique socio-économique et la variation du taux d'inflation et du taux directeur appliqué. En 1997, il y avait une diminution du taux d'inflation et du taux directeur, mais ce dernier était supérieur à celui de l'inflation depuis cette période jusqu'en 2001 pour inciter les agents économiques à s'investir.

L'année 2003 est caractérisée par une baisse significative de l'inflation. L'évolution de l'indice de prix à la consommation est de -1,7%, à fin décembre contre +13,5% en 2002. Depuis janvier 2003, le taux directeur est ramené à 7%, le taux des réserves obligatoires à 0% pour les dépôts à terme et 12,0% pour les dépôts à vue, contre respectivement 2% et 18% auparavant.

L'objectif initial pour 2004 est de ne pas dépasser un taux d'inflation de 5%. Au cours du premier semestre, une hausse du prix international des produits pétroliers a été constatée et le franc malagasy s'est déprécié de près de 50% par rapport à l'euro.

Les mesures suivantes ont été prises afin de prévenir le risque de dérapage inflationniste :

- le taux directeur est porté de 7% à 9,5% puis à 12% en juin 2004
- le coefficient de réserves obligatoires sur les dépôts à vue et assimilés passe de 12% à 15% tandis que celui des dépôts à terme de 0% à 15%

Les tableaux montrant l'évolution du taux directeur et celle du taux d'inflation se trouvent en annexe VII.

Les entreprises privées sont très remarquables sur la tendance croissante du crédit à court terme à cause de la politique de l'Etat au développement du secteur privé et leurs besoins de financement pour leurs activités.

4.2. Faible rendement

Les différents facteurs qui peuvent influencer l'entreprise entraînent la connaissance des forces et des faiblesses ou des opportunités et des menaces dans l'exécution de son

activité. Comme nous l'avons annoncé antérieurement, l'environnement économique a une grande influence envers les entreprises. Donc, tout dépendra de l'évolution de l'environnement existant que ce soit interne ou externe à l'entreprise.

Etant une unité économique ayant pour but la production des biens et services destinés à être vendus sur un marché à travers une combinaison de facteurs de production (capital, travail, ressources naturelles), l'entreprise se doit de dégager des gains de productivité dus à une utilisation optimale de ces facteurs de production.

Or, ce n'est pas toujours le cas. L'entreprise pourrait être déficitaire pendant une ou plusieurs années à cause des incidents que connaissent ces divers facteurs.

L'entreprise, en tant qu'un système ouvert, autrement dit être en relation avec son environnement économique, technique, institutionnel, culturel, etc., doit prendre en considération des réactions de ces environnements qui peuvent survenir subitement pendant l'exécution des activités surtout lorsqu'on parle de l'environnement général de l'entreprise sur lequel celle-ci ne peut exercer d'influence en retour à court terme sur l'ensemble des variables qui influe sur elle.

En d'autre terme, l'environnement général de l'entreprise est constitué d'un ensemble de facteurs économiques, techniques, culturels et juridiques qui s'imposent à l'entreprise et définissent son cadre d'action.

Ci-après les facteurs influant l'entreprise et pouvant être l'origine du faible rendement :

- les facteurs liés à l'intervention économique de l'Etat : objectif de politique économique (plein emploi, stabilité des prix...), instrument de politique économique (politique monétaire, politique sociale)
- les facteurs liés à la conjoncture économique (inflation, chômage, stagnation)
- les facteurs technologiques (généralisation de l'informatique, difficulté de protéger les inventions, multiplication des technologies nouvelles)

- les facteurs légaux et réglementaires (droit des sociétés, réglementation de la durée du travail)
- les facteurs socioculturels et psychologiques (mesure sociale : grève, développement de travail, attitude à l'égard du travail, du revenu...)

Cette faiblesse au niveau du rendement de l'entreprise entraîne une difficulté passagère de la trésorerie. De ce fait, pour couvrir les besoins financiers, l'entreprise est obligée, pour pouvoir fonctionner, de procéder à l'emprunt bancaire et en conséquence, la charge de remboursement alourdit de nouveau les dépenses mensuelles de cette entreprise.

Chapitre II Problèmes rencontrés au niveau de la banque

La BOA MADAGASCAR propose les différents types de crédit aux entreprises, pour les aider dans leur problème de financement. Dans le cadre de la politique gouvernementale actuelle où l'on incite la micro finance, la banque apporte également son soutien pour atteindre ensemble cet objectif de l'Etat en facilitant l'accès au prêt par tous les moyens disponibles. La banque accentue donc son activité sur le financement des PME qui sont d'ailleurs considérées comme clients cibles.

Le traitement de dossier se fait par l'analyse des informations recueillies avec les conditions et les contraintes de l'octroi du financement. La banque adopte son propre système de traitement d'informations pour l'analyse d'un dossier de crédit : elle retire les informations nécessaires dans les dossiers de l'entreprise et si les critères d'octroi de crédit sont respectés, le banquier donnera son accord favorable. Ensuite, les deux parties (banque et entreprise) établissent le contrat et la convention du financement.

Si les crédits aux particuliers sont les plus souvent traités à l'agence directement par la même personne d'un bout à l'autre du dossier, les crédits aux entreprises supposent un travail de relais. D'où le retard de la prise de décision.

Il y a également d'autres facteurs qui peuvent engendrer une influence sur le financement bancaire. Le facteur humain demeure, au moment où l'on parle et pour le futur, le facteur clé de succès de toute organisation. Les tâches avaient été réparties dans la banque

mais à cause de la privatisation, entraînant les départs volontaires des agents, une confusion de responsabilité apparaît et il serait possible que les clients éprouvent une certaine insatisfaction devant les services offerts. Le facteur environnant peut aussi limiter l'activité d'une banque, surtout l'environnement économique.

Ainsi donc se présente les composantes des facteurs limitants le financement bancaire :

- insuffisance d'appréciation de risque
- gestion des ressources humaines non satisfaisante

Section 1. Insuffisance d'appréciation de risque

Le risque de crédit se définit comme étant la non-réalisation de la convention de remboursement consentie avec la clientèle de la banque dans les délais prévus.

Les risques auxquels la banque s'expose, résident essentiellement dans l'importance du montant accordé et dépendent de la difficulté accrue, de prévoir ce qui pourra se passer dans un délai plus ou moins long.

En matière de crédits à court terme, le risque d'immobilisation est souvent beaucoup plus élevé que l'on ne l'imagine à priori.

Contrairement aux crédits à moyen et long terme pour lesquels les banquiers bénéficient souvent de garanties spécifiques par rapport à leurs confrères intervenant à court terme, ces derniers courent un risque commun dont l'importance ne varie qu'en fonction :

- de leur part dans l'assiette globale de crédit utilisée par l'entreprise,
- de la nature des crédits autorisés.

Il est évident que, si le volume global du crédit à court terme est élevé, l'impact négatif sur la rentabilité, par le biais des frais financiers, sera important. Ce risque sera multiplié si cette évolution se conjugue avec des besoins d'investissements car nous aurons, dans ce cas, un double effet négatif :

- sur les frais financiers (donc sur la rentabilité) en raison de la part des investissements financée par crédit à moyen ou long terme,
- sur le fonds de roulement en raison de la fraction autofinancée des investissements.

1.1. Insuffisance d'informations

Nous avons pu constater que les analystes, dans l'exécution de leur travail, ne peuvent disposer de certaines informations qui sont pourtant nécessaires à la minimisation des risques. Ainsi la prise en charge de dossier d'un client semble n'être pas précédée d'une évaluation des risques que pourrait encourir la banque. Par conséquent, les réactions face à un client insolvable se prennent alors un peu tardivement.

Comme on a déjà exposé auparavant, le banquier est amené à analyser les documents financiers annuels, le compte de résultat prévisionnel et le plan de trésorerie. Mais il faut savoir que le banquier devra corréliser ces analyses avec d'autres informations toutes aussi importantes comme la connaissance des dirigeants et de leurs stratégies, les garanties, la part du marché, etc. qui lui sont nécessaires afin d'avoir une vue globale de l'entreprise et ainsi être à même de porter un jugement sur le risque des crédits à mettre en œuvre.

Mais il n'est pas toujours facile de se procurer de ces informations vu que l'analyste de crédit effectue son expertise sur pièces et qu'il n'est pas toujours facile de tirer du client des renseignements justes et fiables. Les relations avec l'extérieur sont alors rares.

L'appréciation du risque de crédit nécessite certains critères dont l'analyste ne devrait pas prendre à la légère.

Les sept critères d'appréciation suivants sont classés par ordre décroissant d'importance :

- 1- qualité du dirigeant,
- 2- capacité bénéficiaire de la PME,
- 3- niveau de fonds de roulement, d'endettement, d'incidence bancaire
- 4- garanties réelles, surface financière des actionnaires,
- 5- le chiffre d'affaires, sa taille, sa croissance, prévisions de trésorerie,

- 6- utilisation du découvert, part du mouvement, chef de file,
- 7- part du marché, l'importance dans la profession.

Ainsi, l'insuffisance des informations pourrait conduire à l'augmentation des risques encourus par la banque. Il se pourrait aussi que les informations recueillies sont fausses et par la suite, on aboutira à une mauvaise interprétation. Les décisions prises par l'analyste deviennent alors incertaines et en principe accompagnées de risques.

On remarque une quasi-tendance à négliger certaines informations qui sont pourtant importantes pour l'analyse des dossiers. Or, cette négligence pourrait coûter chère à la banque puisque sa responsabilité est engagée lorsqu'un crédit a été accordé.

Nous pouvons donc en tirer que l'insuffisance d'information au sein du service pourrait handicaper son exploitation. L'absence du système d'évaluation de risque causerait des pertes pour la banque envers ses créances.

1.2. Manque de mouvement confié à la banque

Responsable de la gestion des flux de fonds et des excédents éventuels comme de la négociation des lignes de crédits, le directeur financier (ou la personne qui dispose des compétences en la matière) constitue l'interlocuteur privilégié du banquier. C'est sur son action que repose dans une large mesure la confiance que la banque accorde à la firme dans sa globalité.

Responsable de la solvabilité de l'entreprise, le directeur financier est également en charge de sa crédibilité financière.

Le banquier doit, en toutes circonstances, pondérer son appréciation, en considérant les conditions économiques générales, et les capacités d'adaptation propres à chaque entreprise.

- Services comptable et financier, plus fiables, plus rapides, et favorisant une relation confiante avec les banques ;

- Service facturation plus rapide, avec un suivi et des relances plus stricts qui ne peuvent qu'améliorer la gestion de la trésorerie.

Si ces activités sont souvent parcellaires dans les PME, le banquier sera très directement intéressé à l'amélioration et à la rationalisation des fonctions de gestion et de contrôle budgétaire, ainsi qu'à une plus grande maîtrise d'une fonction prévision bien souvent ignorée.

Ainsi, nous pouvons en déduire que l'analyse financière prend une grande place dans l'analyse d'une demande de crédit. Cela exige une comptabilité de l'exercice du demandeur. Pourtant certaines PME ne disposent pas toujours d'un comptable avons nous dit. Il faut alors se fier au mouvement confié à la banque afin que cette dernière puisse bien apprécier le risque de crédit.

Lorsque l'entreprise n'y verse pas la totalité des opérations financières effectuées, il y aura certainement une insuffisance de mouvements au crédit du compte. Par conséquent, une insuffisance d'appréciation de risque surgit pendant l'étude du dossier, d'où la possibilité du refus de la demande.

Il est à préciser que la relation entreprise banque est aussi considérée lors de l'analyse de la demande de crédit, comme quoi il est indispensable de savoir la date d'entrée en relation et surtout la situation du compte de l'entreprise. Le solde est-il débiteur ou créditeur ? C'est en réponse de cette question que la banque pourrait déterminer ses risques.

1.3. Influence de la politique monétaire

Le nouvel environnement consacre le fait que l'activité bancaire et financière doit être désormais considérée comme une activité orientée vers un marché. Ce marché peut être le marché monétaire où l'on trouve la circulation de la monnaie, suivant la politique monétaire y existante et la situation économique du pays.

Il nous paraît essentiel de savoir ce qu'est le marché monétaire.

Le marché monétaire est un marché de capitaux à très court et moyen terme. Au sens large, c'est le marché sur lequel sont empruntés et placés des capitaux à court terme par les

entreprises, les particuliers et l'Etat. Au sens strict, c'est le marché interbancaire où les intermédiaires financiers excédentaires prêtent de la monnaie aux intermédiaires financiers déficitaires. Le marché monétaire doit donc assurer chaque jour la liquidité du système bancaire ; dans ce but, la banque centrale intervient pour retirer ou ajouter de la monnaie dans le circuit bancaire selon qu'elle y juge la liquidité suffisante ou insuffisante.

Quant à la politique monétaire, elle peut être décrite comme l'ensemble des instruments dont disposent les pouvoirs publics pour régler la création monétaire et l'usage de la monnaie par les agents économiques en fonction de l'intérêt général, lui-même représenté par les objectifs de la politique économique ensemble.

Fournir à l'économie la quantité de monnaie nécessaire à la croissance économique tout en maintenant la stabilité de la valeur interne et externe de la monnaie constitue l'objectif de la politique monétaire. Cet objectif général recouvre des objectifs intermédiaires qui impliquent la surveillance de la croissance de la masse monétaire et de l'évolution des taux d'intérêt.

Les instruments utilisés dans cette politique sont constitués par des actions sur les taux d'intérêt, des actions sur la liquidité bancaire, et des actions sur le volume du crédit distribué.

Le taux de base ou taux directeur de la banque centrale est en fonction de divers facteurs comme la politique monétaire, la variation du taux d'inflation, la masse monétaire en circulation, etc.

Les taux d'intérêts des banques primaires sont basés sur le taux directeur de la banque centrale, majorés de quelques points, selon la politique et la stratégie de chaque banque. Ils constituent le prix de l'argent payé au prêteur par l'emprunteur. Ils s'élèvent notamment en période d'inflation puisque l'inflation suscite une demande accrue de capitaux.

Le taux d'intérêt d'une banque est aussi en fonction de la politique monétaire existante avec les autres facteurs économiques. Or, l'accessibilité des clients aux crédits bancaires dépend de ce taux d'intérêt et des conditions de la banque, d'où l'influence de la politique monétaire au financement bancaire. L'activité et la politique de la banque en dépendent également, comme la réserve obligatoire et le budget pour le crédit.

Section 2. Gestion des ressources humaines non satisfaisante

Dans toutes les fonctions de l'entreprise, la fonction « personnel » est probablement celle qui a connu l'évolution la plus spectaculaire et la plus permanente au cours de ces dernières décennies. Cette évolution va se poursuivre touchant aussi bien le contenu de la fonction que le profil des hommes qui l'exercent.

Importantes sont les ressources humaines pour l'exploitation d'une société. La considération des hommes contribue à la réussite d'une entreprise en sollicitant leur participation dans la mise en place d'une stratégie.

En effet, même si une entreprise adopte de la technique moderne ou bien dispose des moyens financiers suffisants mais elle ne tient pas compte des moyens humains, son activité risque de ne pas fonctionner comme prévu.

Durant notre passage au sein de la banque, nous avons pu constater quelques difficultés au niveau de la gestion des ressources humaines à savoir la confusion des responsabilités et le manque de personnel.

2.1. Confusion des responsabilités

La confusion des responsabilités signifie qu'on n'arrive plus à distinguer clairement les responsabilités de chaque personne. Tellement les tâches s'entremêlent et les employés s'occupent de ce qui ne leur regarde pas. D'où la queue de la clientèle. De plus le paiement des fonctionnaires ne se fait que vers la fin du mois. Mais sachant que les employés veulent tous la satisfaction de leurs clients en faisant le travail à la place de son collègue et aussi pour l'exécution rapide des services demandés.

Le fait suivant illustre bien ce propos : c'est le cas du personnel qui exerce à la fois les tâches de ceux qui se trouvent au front office et celles de ceux qui se trouvent au back office. Pourtant chaque employé est déjà affecté à une place bien définie mais faute de personnel, il est obligé d'assumer les responsabilités des autres.

Nombreuses sont les conséquences dont on peut citer ci-après :

- la répercussion au niveau du travail où la tendance se trouve dans la quantité plutôt que dans la qualité
- l'absence de performance individuelle qui se transforme en entraide mutuelle peut cacher une inégalité dans les efforts entrepris par chacun
- ou encore, la difficulté de discerner la contribution réelle de chacun dans les résultats de la banque.

L'excès du travail engendrerait également la diminution du rendement du personnel. Alors, deux cas pourraient se présenter :

- soit la personne pourrait se décourager devant les quantités de travail qu'elle a à faire, d'où elle perd sa motivation et ne fournit plus de rendement au service ;
- soit elle entreprend les quantités qu'on lui impose de faire mais les résultats ne seraient pas satisfaisants à cause de la fatigue et de la déconcentration.

Ces deux cas se manifestent lors d'une confusion des responsabilités et l'insuffisance des matériels utilisés, aggravés par l'insuffisance de personnel à cause de la privatisation. De ce fait, le mécontentement des clients pourrait se montrer rudement.

2.2. Manque de personnel

D'après notre constatation, le personnel au niveau des agences se charge de nombreuses tâches alors que l'effectif de celui-ci est assez limité. Le nombre des tâches correspondant à chaque poste n'est pas proportionnel au nombre de personnel à cause de la pluralité des clients. De ce fait, l'employé n'arrive plus à exécuter ses tâches et demande l'aide de son collaborateur pourtant celui-ci a aussi son propre occupation. Les employés s'entraident donc pour satisfaire la clientèle et aussi pour le bon fonctionnement de la société.

L'origine de cette insuffisance de personnel peut provenir de l'absence d'un employé qui est en congé par exemple ou en repos médical. Ainsi, une autre personne doit prendre en charge de son rôle. D'où l'entretien de deux ou trois services par un seul employé.

En effet, l'effectif du personnel doit être en fonction des tâches à effectuer et selon le nombre important des clients.

Il faut remarquer qu'en cas d'insuffisance ponctuelle d'effectif du personnel, les conséquences peuvent être plus ou moins coûteuses comme la dégradation du service, la perte de vente, etc.

Troisième partie :
Propositions d'amélioration et solutions retenues

Dans cette troisième et dernière partie, nous essayons d'avancer des propositions pour la contribution à l'amélioration des analyses critiques évoquées en deuxième partie. Trois niveaux de solutions seront mis en œuvre :

- solutions concernant les PME
- solutions concernant la banque
- solutions retenues et résultats attendus.

Chapitre I Solutions concernant les PME

Section 1 Sensibilisation pour l'accès au financement bancaire

Comme nous l'avons constaté précédemment, le problème relatif à l'accès au financement bancaire réside dans la non formalisation des PME.

Comment allons-nous donc procéder pour sensibiliser les PME à accéder au financement proposé par la banque ?

1.1. Introduire les PME dans le secteur formel

La banque exige la formalisation des PME pourtant certaines d'entre elles ne le sont pas. Mais pour avoir accès au financement bancaire, elles doivent être en règle dans leur activité professionnelle. Le fait d'être formel permet à la banque de faciliter la procédure de recouvrement ou même le recours en justice si celui-ci s'avère nécessaire, en cas de cessation de paiement. La banque tient toujours compte de la légalité des activités à entreprendre et ce pour l'idée de ne pas avoir l'intention de faire n'importe quoi.

Les PME doivent donc entrer dans le secteur formel, régulariser tous les dossiers inhérents au règlement en vigueur pour qu'elles puissent bénéficier du financement octroyé par la banque.

L'Etat malgache devrait disposer d'une stratégie concernant la sensibilisation des entreprises pour la formalisation de leurs activités. Elles possèdent en conséquence d'un statut bien défini, d'un numéro d'inscription au registre de commerce, d'un numéro d'immatriculation fiscale, etc.

1.2. Adopter une politique de choix des établissements de crédit

Comme nous l'avons vu dans la deuxième partie, le problème de choix des établissements de crédit se pose manifestement aux entreprises. Actuellement, nombreux sont les établissements financiers aptes à financer des entreprises en difficulté à savoir les banques primaires et les Institutions en Micro Finance (OTIV, CECAM, SIPEM, TIAVO, ADEFI, AECA, etc.). Chacun de ces établissements financiers détermine ses propres conditions d'octroi de crédit et applique un taux d'intérêt qui lui convient. Certains points restent identiques pour certains établissements concernant les conditions.

De ce fait, les entreprises doivent établir un tableau comparatif montrant les différents taux appliqués par chaque établissement financier pour les distinguer entre eux. C'est à partir de ce fameux tableau que l'entreprise pourra prendre une décision sur le choix de l'établissement. Mais avant cette étude comparative, il faut que l'entreprise se renseigne tout d'abord auprès de ces établissements de crédit pour avoir de plus amples informations et surtout à propos du taux d'intérêt.

Section 2 Amélioration des conditions

Auparavant, nous avons déjà cité les conditions d'octroi de crédit. Si l'entreprise souhaite bénéficier du financement offert par la banque, elle doit suivre correctement les instructions relatives à la demande de crédit.

L'étude du contexte de l'entreprise constitue le fondement préalable de toute analyse de la demande de crédit. Le responsable de crédit traite le dossier au cas par cas, chaque entreprise ayant sa propre spécificité.

Il appartient à la banque de décider de ses grilles de réflexion, en tenant compte de ses conditions. Il faut savoir que la BOA MADAGASCAR ne pourrait pas se soumettre aux conditions déjà établies pour l'octroi de crédit, l'entreprise voulant tirer un profit doit s'efforcer de suivre le règlement défini par la banque. Mais cette dernière cherche toujours à solutionner les problèmes qui peuvent exister.

2.1. Recruter un comptable

L'analyse de la demande de crédit nécessite l'analyse financière de l'entreprise emprunteuse. Pour ce faire, il faudrait qu'elle comptabilise les opérations réalisées dans leurs activités courantes et dresse par la suite les états financiers (bilan, compte de résultat, etc.) Pourtant, la réalisation de ces opérations requiert une grande compétence en la matière. De ce fait, recruter un comptable serait d'une meilleure solution. Les entreprises qui ne recrutent pas quand elles pourraient le faire refusent ou, si l'on préfère, s'interdisent la croissance car recrutement et croissance sont quasiment liés.

Pour recruter un comptable, l'entreprise devrait normalement tenir compte des étapes citées ci-dessus :

- identifier dans votre région les agences spécialisées
- définir le poste à pourvoir avec l'agence
- mettre en concurrence plusieurs agences et rencontrer plusieurs candidats
- être vigilant pendant la période d'essai. S'il y a un doute, en faire part à l'agence. Après l'essai, difficile d'arrêter la mission
- n'oublier pas le bureau. Pour une intégration rapide, il faut que le comptable ait tout de suite un poste de travail avec téléphone et PC.

2.2. Renforcement des opérations effectuées

Pour faciliter l'accès au crédit, il faut sensibiliser les clients par une ouverture d'un compte conforme à leur situation, c'est-à-dire que avant la sensibilisation du prêt, il faut faire appel aux placements pour équilibrer les ressources et les emplois de la banque. Cela veut dire que mieux vaut lancer un compte de dépôt avant de lancer un crédit bancaire

Les particuliers non salariés et les entreprises ont besoin de financement pour renforcer leur structure financière et pour s'orienter vers l'expansion et le développement de leurs activités. D'après notre constatation, ce sont les particuliers et les entreprises privées qui fournissent la majorité du dépôt à vue, et c'est principalement avec les dépôts de sa clientèle, autrement dit avec les capitaux que lui confient ses clients particuliers et entreprises que la banque travaille, en octroyant de crédit. Ainsi, les entreprises doivent avoir confiance en sa banque et de ce fait, augmenter les opérations de crédit, c'est-à-dire lui confiant toutes les opérations financières effectuées.

Ceci a pour but de suivre l'évolution de la situation financière de l'entreprise surtout en cas de décision d'octroi de crédit. Les opérations effectuées par l'entreprise contribuent à l'appréciation du risque de crédit encouru par la banque. C'est la raison pour laquelle on incite les entreprises à renforcer leurs opérations effectuées à la banque. Le renforcement se fait par le versement des recettes, émanant d'une transaction, chaque fois que l'entreprise reçoit des liquidités, produits de ses activités. Elle devrait les déposer directement à la banque.

Section 3 Respect du délai de dépôt du dossier

Nous avons déjà vu que l'analyse d'une demande de crédit nécessite de nombreuses étapes pour que la demande soit bien observée par des analystes. Ainsi, l'analyste de crédit demande un certain temps pour étudier les dossiers de la clientèle. De ce fait, comment faire pour que cette dernière respecte le délai de dépôt du dossier ?

3.1. Politique d'anticipation en matière de planning

Le dirigeant d'une entreprise devrait connaître tout ce qui se passe à l'intérieur de son entreprise, si elle a besoin d'un financement d'exploitation ou d'investissement selon le cas qui se présente. En outre, l'existence des prévisions permet de savoir ce qui va se passer ultérieurement et le responsable se prépare déjà à l'avance pour ne pas rencontrer des problèmes, donc pour une bonne précaution. Pour pouvoir aller de l'avant, le dirigeant de l'entreprise avec son équipe doit savoir le passé et le présent de cette entreprise autrement dit l'histoire de l'entreprise prévaut pour sa vie future. Pour son présent, il y a lieu de travailler le contexte politique, économique et social de la société où il se trouve. Il faut élargir cette appréciation aussi bien dans le passé que dans le futur. N'omettant pas le point de vue structurel par lequel vit l'entreprise. Tous ces paramètres nous aideront pour établir un dossier en vue d'obtenir des financements.

Si l'entreprise veut profiter d'un financement de la banque, elle doit strictement respecter le délai de dépôt de son dossier en l'établissant bien avant l'apparition des besoins d'argent sans attendre le dernier moment. Donc, le responsable financier de l'entreprise devrait avoir un esprit d'anticipation pour assurer, dans l'ordre normal, la réalisation des activités, c'est-à-dire prévoir au plus tôt. Mais il faut que la prévision soit plus ou moins appropriée à la réalisation.

L'analyse prévisionnelle des besoins de financement obéit, très naturellement, à la même logique que l'analyse rétrospective. Le modèle général retenu pour évaluer les besoins de financement est le suivant :

$$\begin{aligned} & \text{Fonds de roulement net global (prévisionnel)} \\ - & \text{ Besoin en fonds de roulement d'exploitation (prévisionnel)} \\ +/ - & \text{ Hors exploitation (prévisionnel)} \\ +/ - & \text{ Variation de la trésorerie disponible (prévisionnelle)} \\ \hline = & \text{ Besoin de financement (prévisionnel)} \end{aligned}$$

Comment évaluer pratiquement les besoins futurs d'une entreprise en matière de concours bancaires courants ?

Nous allons, pour parvenir à une réponse correcte et cohérente à cette exigence, passer en revue les différentes phases de cette estimation en considérant les éléments ci-dessus.

L'exploitation effective de cette équation nous amène à l'étude systématique des termes qui la compose.

Le fonds de roulement net global (FRNG) prévisionnel, déterminé à partir du bilan prévisionnel.

Les besoins en fonds de roulements (BFR) d'exploitation prévisionnels, qui sont évalués en se basant conjointement sur le compte de résultat prévisionnel et sur la connaissance des principaux paramètres d'exploitation :

- délais de règlement clients et fournisseurs ;
- rotation des stocks ;
- diverses exploitations (ressources et emplois)

La balance des emplois et ressources hors exploitation prévisionnels.

Le niveau souhaité de l'encaisse de trésorerie disponible.

Si nous abordons l'étude des prévisions par le fonds de roulement net global, cela nous conduit à examiner successivement :

- son état initial en début de période ;
- ses évolutions en cours de période ;
- enfin, son état en fin de période.

Il est à préciser que nous ne devons nous intéresser qu'à la partie stable du bilan.

La connaissance et surtout la maîtrise de ces différents éléments nous permettent de planifier préalablement le timing pour le dépôt de la demande de crédit auprès d'une banque afin que l'entreprise obtienne en temps voulu le financement convoité.

3.2. L'utilité des prévisions de trésorerie

L'entreprise pourrait bien rencontrer des difficultés de trésorerie pendant l'attente du déblocage de fonds. Ainsi, elle devrait prévoir sa trésorerie pour se prémunir contre des difficultés imprévues. Quelles sont donc les précautions à prendre pour éviter les difficultés de trésorerie ?

- Prévoir la situation de la trésorerie pour les prochaines échéances

Que ce soit au moment de la création de l'entreprise ou en cours d'activité, elle devait commencer par établir un budget d'exploitation prévisionnel (annuel ou semestriel) c'est-à-dire estimer, pour la période retenue, le chiffre d'affaires réalisable ainsi que les achats et charges d'exploitation prévus.

Il faudra ensuite tenir compte des décalages possibles entre les ventes et la date (ou la période) de leur encaissement d'une part, des décalages entre les achats ou les dépenses d'exploitation courantes et la date (ou la période) de leur décaissement d'autre part. C'est l'objet du budget de trésorerie. Ce document permet donc à l'entreprise de déterminer par différence entre les recettes et les dépenses de chaque période la situation prévisible de la trésorerie aux échéances retenues.

Enfin, les moyens de financement à utiliser en cas d'insuffisance, seront déterminés à l'aide d'un document complémentaire : le plan de trésorerie (cf. annexe VI)

- Prévoir les variations du besoin en fonds de roulement et son financement

Pour éviter que des difficultés permanentes apparaissent, l'entreprise devait s'assurer que le niveau de sa trésorerie est satisfaisant, c'est-à-dire estimer lors de la création de l'entreprise (et recalculer régulièrement par la suite) le besoin en fonds de roulement ainsi que le montant des ressources dont elle dispose pour le financer. Le besoin en fonds de roulement dépend de la nature de l'activité de l'entreprise (niveau du stock moyen nécessaire et délai d'écoulement), des usages de la profession en matière de crédits clients et fournisseurs et, des conditions particulières d'exploitation et de gestion de l'affaire. Il varie en fonction des modifications des conditions d'exploitation et du développement de l'activité (taux de croissance du chiffre d'affaires).

Sa couverture par le fonds de roulement dépend :

- du montant des capitaux investis au départ,
- du montant des emprunts à long et moyen terme obtenus,

- des investissements réalisés.

Le fonds de roulement varie en fonction :

- de la rentabilité de l'exploitation,
- des décisions prises par le chef d'entreprise en matière de prélèvement ou de réintégration des bénéfices,
- des possibilités d'apports en fonds propres du chef d'entreprise ou des associés,
- de la capacité d'emprunt à long et moyen terme.

Pour prévoir la situation de la trésorerie de l'entreprise pour une échéance donnée, ce sont les dates d'encaissement et de décaissement et non celles des opérations qui doivent être prises en compte.

Section 4 Amélioration de la situation environnementale

Dans le contexte économique actuel qui est caractérisé par l'instabilité généralisée, l'étude de l'environnement est devenue aléatoire et délicate.

4.1. Ajustement à la réalité

L'inflation est définie comme un déséquilibre caractérisé par une hausse générale des prix, et qui provient soit de l'accroissement de la circulation monétaire, soit du déficit budgétaire, soit de l'excès de pouvoir d'achat des consommateurs (particuliers, entreprises, Etat) par rapport à la quantité des biens et des services mis à leur disposition. Mais toutefois, toute hausse de prix n'est pas inflationniste, comme celle de courte durée. L'inflation est mesurée par l'augmentation de l'indice des prix.

Les mouvements de prix se font avec des indices : un indice de prix mesure l'évolution du niveau de prix entre une époque de base et une époque actuelle.

Par leur pouvoir de création monétaire, les banques contribuent à la hausse des prix par la croissance de la masse monétaire. Le développement des activités internationales des banques contribue à accroître les liquidités et à entretenir l'inflation mondiale. C'est l'inflation auto-alimentée et importée.

L'inflation importée a pour origine une augmentation du prix des biens importés à faible élasticité. Par exemple l'augmentation du prix de pétrole et de certaines matières premières est rendue responsable de l'inflation dans le pays importateur de pétrole par le

renchérissement des coûts d'achat et de production. Les entreprises sont alors souvent obligées de répercuter la hausse du coût des matières premières sur leur prix de vente et ce prix de vente est aussi un coût pour les autres entreprises. Et la hausse va se répercuter à nouveau.

L'inflation peut stimuler la croissance. En effet, en période d'inflation, les ménages n'hésitent pas à s'endetter contrairement aux entrepreneurs à s'investir. Ainsi, la banque devrait les aider en facilitant l'accès aux crédits bancaires et les conditions requises.

4.2. Amélioration du rendement

Le rendement d'une entreprise dépend de l'influence des différents facteurs (économique, technologique, socioculturels...). L'entreprise devrait ainsi faire une étude des rendements. Pour étudier la nature des rendements, on va faire appel à un nouveau concept : c'est l'élasticité marginale de production du facteur variable. Le facteur variable étant ici le travail. Elle est égale au rapport de la variation relative de la production sur la variation relative du facteur travail.

Par exemple, si l'élasticité de la productivité par rapport au travail est égale à 2 $e(Q/T)$, ceci veut dire qu'une augmentation de 1% de la quantité de travail entraîne une augmentation de 2% de la quantité produite.

Ainsi, trois cas peuvent se présenter :

- si $e > 1$: les rendements seront dits plus que proportionnels
Une augmentation de 1% de la quantité de travail utilisé entraîne une augmentation de plus de 1% du produit
- si $e = 1$: les rendements sont proportionnels
Une augmentation de 1% de la quantité de travail utilisé entraîne une augmentation de 1% du produit
- si $e < 1$: les rendements sont moins que proportionnels
Une augmentation de 1% de la quantité de travail utilisé entraîne une augmentation de moins de 1% du produit.

Une autre façon d'étudier la fonction de production est de regarder comment évolue la production lorsqu'on fait varier dans les mêmes proportions les différents in-puts c'est-à-dire lorsqu'on maintient constant les différents rapports entre les in-puts. On dit alors qu'on garde

le même processus de production et qu'on fait varier l'échelle de la production. Cette étude particulière de la fonction de production est l'étude des rendements d'échelle.

Le responsable de la production devrait principalement maîtriser cette étude des rendements pour qu'il y ait amélioration de ces derniers et prendre toujours en considération de l'environnement de l'entreprise.

Il faut également savoir que l'évolution des coûts est en fonction du niveau de production. Avant de prendre une décision, l'entrepreneur doit savoir comment évoluent ses coûts avec le volume de production. Supposons qu'une entreprise dispose d'une usine lui permettant de produire 1 000 unités par jour. Le coût moyen est élevé si le volume de production est très inférieur à la capacité, réduit pour 1 000 unités, et s'accroît pour un volume supérieur en raison de problèmes liés à la surproduction. Si l'entreprise estime qu'il faut passer à 2 000 unités par jour, une extension s'impose. Le coût moyen unitaire diminuera. Le coût s'abaisserait encore pour un volume de 3 000 unités, mais s'élèverait à nouveau pour 4 000 unités par jour en raison de dysfonctionnements dus à la taille : personnel trop nombreux par exemple. Il apparaît que la taille optimale de l'usine se situe autour de 3 000 unités par jour, en supposant bien sûr que la demande absorbe ce volume.

Chapitre II Solutions concernant la banque

Le marché du crédit, sur lequel les établissements de crédit satisfont en leur nom personnel et à leur risque des besoins de financement des agents économiques, entreprises et ménages, reste loin le plus important en volume. Ce n'est pas réellement un marché au sens propre du terme ; s'il comporte certes des demandeurs et des offreurs de capitaux, les conditions des opérations ne sont pas complètement négociables mais souvent dictées par la réglementation de crédit.

Pour les opérations bancaires surtout l'opération de crédit, il y a des facteurs limitant la banque, mais on peut proposer quelques suggestions pour éviter les difficultés provoquées par ces facteurs.

Section 1 Amélioration de la gestion des risques

Quoique imprécises, les banquiers définissent une typologie des entreprises selon trois groupes :

- les affaires de bonne qualité (selon les critères précédemment exposés) qui ne nécessitent pas d'investigations très poussées et dont les engagements ne pèsent pas d'un grand poids, obtiennent aisément les concours attendus, sans un recours systématique à des sûretés particulières
- les affaires jugées dangereuses, que l'encadrement du crédit incite les banquiers à abandonner au profit des premières, au besoin sans ménagement
- le troisième groupe étant formé par les PME à problèmes : dialogue difficile, concepts financiers ignorés, non appréhension de l'avenir, absence de contrôle de la gestion, ignorance des flux de trésorerie, compte bancaire trop lourd, etc.

Ainsi, pour gérer globalement ces risques très variés de la troisième catégorie, les banques adoptent comme politique, la division ou le transfert des risques.

- La division des risques

La recherche de diversification de la gamme de PME, d'une façon systématique, sur le plan professionnel comme sur le plan géographique, la constitution de pools bancaires ; les partages de risques et de financement long terme - moyen terme ; consolidation de fonds de roulement, reposent sur l'hypothèse d'une impossibilité d'appréhender au fond le risque de la PME.

- Le transfert des risques

Un autre moyen consiste à transférer ces risques. L'escompte finance le fournisseur pour un besoin de trésorerie de son client.

Faire assurer une PME conforte la bonne fin des crédits qui ne peuvent être assurés par eux-mêmes. Nous pouvons envisager une assurance crédit, mais cette dernière constitue la négation du métier de banquier.

Enfin, le recours aux sociétés de caution mutuelle permet à l'établissement prêteur de mutualiser les risques de la PME.

Pour que le banquier puisse bien apprécier les risques de la PME, les trois points suivants devraient être considérés :

- la collecte des informations
- le mouvement confié
- la stratégie bancaire face à la politique monétaire.

1.1. Bien collecter les informations

L'information est vitale pour le banquier. Pour être exploitée, elle doit subir deux tests successifs, où l'esprit critique de l'analyste joue un rôle de premier plan :

- L'information est-elle fiable ?

Par fiabilité, il faut entendre à la fois exactitude (pour les données quantifiables) et vraisemblance (pour les données non quantifiables ou prévisionnelles). Il y a là tout un travail de recoupement à effectuer.

Le banquier peut en premier lieu se baser sur les relations qu'il entretient avec l'entreprise. Les mouvements du compte permettent de recouper en partie les documents comptables avec l'activité réelle de l'affaire.

Mais la fréquentation des dirigeants, autorise également quelques déductions. Si l'entreprise a l'habitude de présenter plusieurs bilans, l'un pour le fisc, l'autre pour ses actionnaires et le troisième pour son banquier, pourquoi ce dernier bilan serait-il plus fiable que les deux précédents ? De la même façon, si les dirigeants avouent frauder massivement le fisc, ne sont-ils pas prêts également, quand les affaires tournent mal, à donner un coup de pouce au compte de résultat ?

Enfin les visites dans l'entreprise permettent d'évaluer très grossièrement la valeur de certains actifs, ou même tout simplement de s'assurer de la réalité de l'entreprise.

Il peut en second lieu essayer de recouper ses divers renseignements : cette enquête un peu policière s'avère presque indispensable dans le cas d'affaires individuelles dont le bilan n'est soumis à aucun contrôle, sinon fiscal, et n'a qu'une signification assez relative puisque l'exploitant est responsable sur la totalité de son patrimoine, mais peut aussi à l'inverse, avoir contracté des engagements qui ne figurent pas dans son bilan.

- L'information est-elle significative ?

Les renseignements que l'on a obtenus fournissent-ils un éclairage pertinent sur la question que l'analyste se pose ? Par exemple, une croissance de la capacité d'autofinancement prouve-t-elle par elle-même un redressement de l'affaire ?

On voit donc que la collecte de l'information est essentielle, mais demande pour être exploitée efficacement un excellent esprit critique

.

- Comment évolue la rentabilité de l'entreprise et selon quels critères mesurer cette rentabilité ?

En première analyse, la rentabilité d'une affaire se mesure à l'excédent des recettes sur les dépenses.

En pratique, deux approches sont possibles :

- utiliser la notion classique de résultat de l'exercice, et considérer celui-ci comme la somme des résultats des différentes fonctions de l'entreprise (exploitation, financière, exceptionnelle). Cela s'appellera l'analyse fonctionnelle du compte de résultat ;
- essayer de cerner de plus près le comportement du chef d'entreprise, et de faire ressortir plus clairement l'incidence de la rentabilité sur le financement de l'affaire. C'est aux notions de valeur ajoutée, de capacité d'autofinancement et d'excédent de trésorerie d'exploitation qu'il faut alors faire appel. Cela s'appellera l'analyse économique du compte de résultat

- L'entreprise est-elle solvable ?

On distingue au sein de l'entreprise deux catégories d'apporteurs de fonds : les associés et les tiers. Contrairement aux tiers, qui sont de simples prêteurs, les associés courent un risque particulier : le risque de l'entrepreneur. Il consiste à supporter, pour l'ensemble des fonds prêtés, les aléas de l'entreprise (pertes d'exploitation, sinistres, etc.). La solvabilité de l'entreprise correspond à cette capacité à encaisser ce risque, et dépend des conceptions retenues.

- en matière d'associés : jusqu'où pourra-t-on considérer un prêteur comme associé, au sens large, aux risques de l'entreprise ?
- en matière de risque : le risque couru par une entreprise dans le cadre de son activité n'a pas de limites, alors que l'analyste doit s'efforcer d'en donner une appréciation chiffrée.

- Son financement est-il adapté ?

Le problème porte surtout sur :

- la nature et l'importance du financement ;
- la durée des financements par rapport à celle des emplois ;
- le coût des financements par rapport à la rentabilité de l'affaire.

Tout ceci nous montre qu'il faut bien collecter et bien analyser les informations pour pouvoir gérer les risques de crédit.

1.2. Redynamiser le mouvement confié à la banque

Pour une bonne appréciation du risque de crédit, la banque devrait se fier :

- à l'évolution des soldes
- au mouvement confié
- à la qualité et à l'expérience des dirigeants,
- aux garanties

de la PME n'ayant pas la possibilité de disposer d'un comptable pour l'établissement de son bilan. De ce fait, la banque devrait inciter les entreprises à effectuer des opérations de versement en organisant par exemple des actions de promotion c'est-à-dire insister sur l'aspect sécurisation de l'argent en même temps que sur la rémunération de celui-ci.

Pendant l'analyse d'une demande de crédit, le rapport mouvement sur ligne des crédits devrait être pris en considération par le banquier.

A= utilisation de crédits BOA / utilisation de crédits globaux

B= mouvements confiés / chiffre d'affaires

Il faut qu'il y ait équilibre entre A et B.

Exemple : si A=80% et B=20% : il y a un déséquilibre manifeste entre de fortes utilisations de crédits et un faible mouvement.

Le banquier devrait ainsi en tirer les conclusions et réduire probablement les lignes de crédit de cette affaire sauf si on obtient un ajustement à la hausse des mouvements confiés. C'est la raison pour laquelle il y a lieu de redynamiser les mouvements confiés à la banque. Un emprunteur doit être déposant.

1.3. Stratégie bancaire face à la politique monétaire

L'activité bancaire et financière doit être désormais considérée comme une activité de service orientée vers un marché.

Pour cela, il s'avère essentiel de distinguer la différence entre stratégie et politique. La politique, c'est le choix des orientations fondamentales d'une action, tandis que la stratégie, c'est le moyen de la politique et la coordination de cette action. Ayant déterminé son domaine d'activité, sa compétitivité, son savoir-faire, la banque définit un mouvement stratégique, c'est-à-dire :

- un objectif qu'on appelle également projet ou orientation,
- des politiques qui recouvrent l'ensemble coordonné des actions visant à la réalisation de l'objectif,
- des moyens qui consistent en ressources humaines, financières et techniques,
- une structure, c'est-à-dire une organisation de l'entreprise bancaire à même d'assurer la mise en œuvre des politiques et la mobilisation des moyens.

Nombreux sont les mouvements stratégiques utilisés par les banques comme toutes les autres entreprises d'ailleurs (industrielles et commerciales).

Comme nous avons vu à la deuxième partie, il y a l'influence de la politique monétaire de la Banque Centrale ou de l'Etat sur les activités des banques primaires. Rappelons également l'objectif de la politique monétaire, qui fournit à l'économie la quantité de monnaie nécessaire à la croissance économique. Cet objectif général recouvrait des objectifs dits intermédiaires, qui impliquaient la surveillance de la croissance de la masse monétaire et de l'évolution des taux d'intérêt.

Dans cette politique, les instruments utilisés étaient constitués par des actions sur les taux d'intérêt, des actions sur la liquidité bancaire, des actions sur le volume du crédit distribué.

De ce fait, les banques primaires devaient suivre la variation de la politique monétaire de l'Etat et de la Banque Centrale pour qu'elles puissent adopter des stratégies adéquates. Ceci est pour la tendance ensemble à la croissance économique.

Cela indiquerait la nécessité d'imposer un encadrement du crédit qui concerne l'ensemble du système bancaire, surtout la distribution de crédit, la multiplicité des instruments utilisés en vue d'un réglage monétaire et l'orientation de la politique bancaire suivant la politique monétaire existante.

En fait, la politique monétaire devrait s'attacher prioritairement à influencer les anticipations des agents économiques, et la tendance vers la croissance économique indique l'harmonisation des politiques monétaires et économiques.

Section 2 Ressources humaines

Compte tenu des problèmes rencontrés dans la partie précédente, nous allons proposer, dans cette section, des solutions relatives à ces problèmes existants au niveau des ressources humaines.

Une réduction du nombre de personnel a été constatée après la privatisation de la banque, ce qui implique une augmentation de tâches pour chaque agent. Les effectifs sont examinés poste par poste afin d'en déduire les besoins d'embauche des agents compétents, de réaffectation ou de formation. On peut considérer que le personnel constitue le véritable point critique dans la mise en place d'une stratégie. La qualité des agents est primordiale et doit être évaluée.

Ainsi, nous allons voir la répartition des responsabilités et le recrutement de personnel.

2.1. Responsabilité bien répartie

L'existence d'effectif adapté au volume et au rythme de travail conduirait à une délimitation clarifiée des responsabilités de chacun.

La priorité c'est que les membres permanents du personnel à savoir les secrétaires, les assistants, les exploitants et le directeur vont être attachés à leurs propres tâches sans qu'il y ait ingérence dans les affaires des autres.

Par conséquent, les améliorations suivantes peuvent être observées :

- le gain de temps grâce à la réduction du volume de travail qui est réparti dorénavant à un nombre beaucoup plus important de personnel
- la mesure de performance est ainsi facilitée par la possibilité d'apprécier la contribution réelle de chacun à l'amélioration du résultat.

2.2. Recrutement de personnel

Lorsque les postes disponibles excèdent les effectifs en place, l'organisation utilisera les activités de recrutement pour combler ces postes. Elle utilisera les canaux de recrutement appropriés à chaque catégorie d'employé.

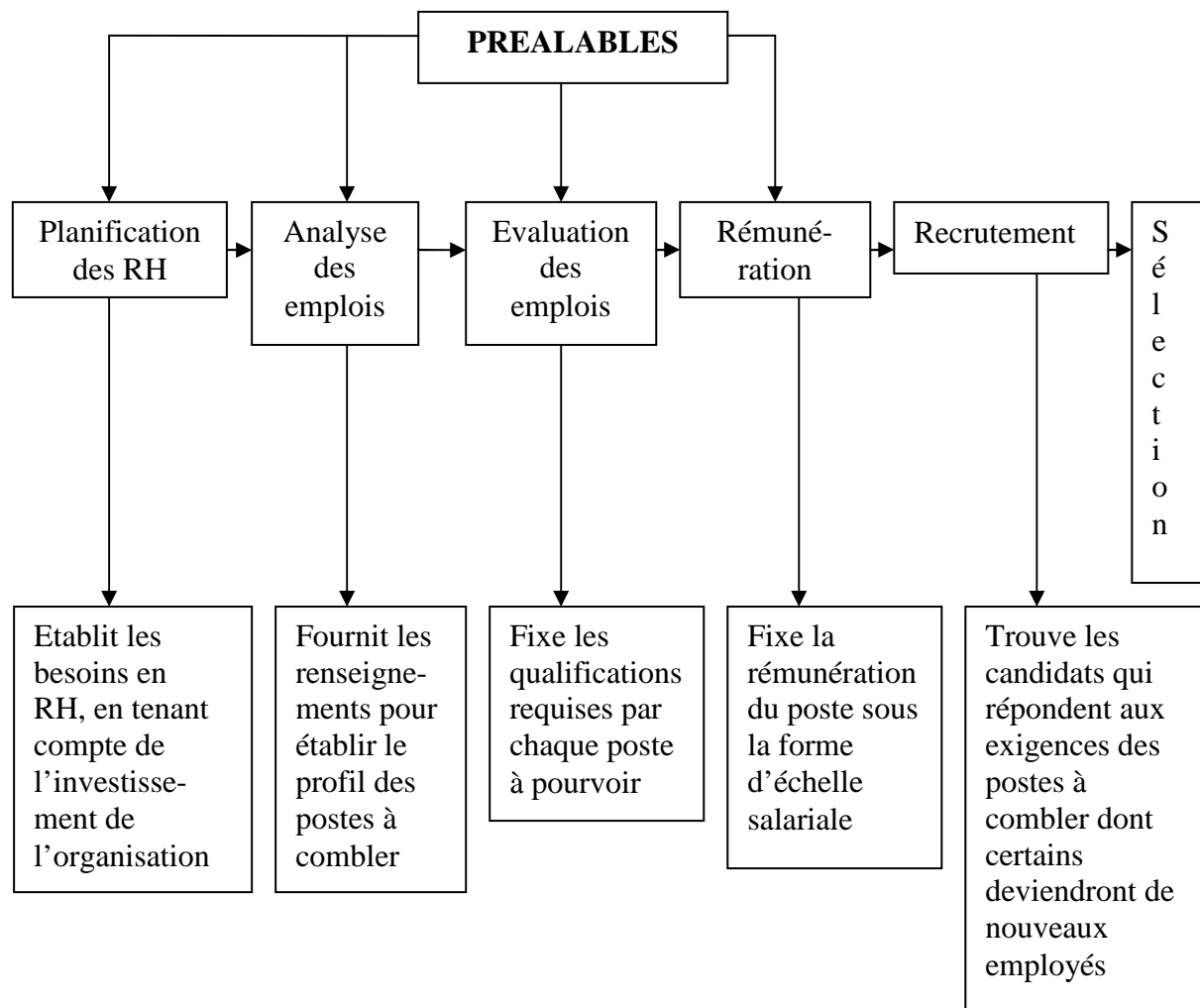
Grâce à l'action commerciale faite par les forces de vente, le nombre de client ne cesse de s'accroître. Cette augmentation suscite à la multiplication d'occupation de personnes tandis que le nombre de travailleur reste invariable. C'est pourquoi on propose cette solution, qui est le recrutement.

En fait, pour mieux satisfaire les besoins de la clientèle et aussi pour éviter l'alourdissement des tâches de chacun ou même la confusion des tâches, la BOA MADAGASCAR devrait recruter de nouveaux personnels compétents. Mais il est à préciser que la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste, sur l'identification du profil correspondant à la recherche fructueuse du candidat. La qualité d'un recrutement dépend donc énormément de la description du poste.

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- élaborer des moyens qui permettent à l'organisation de recruter les candidats compétents
- procurer à l'organisation des ressources humaines au meilleur coût possible
- placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux de façon que celui-ci utilise ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleure manière possible.

Pour qu'il y ait succès au niveau du recrutement, la banque devrait examiner les préalables schématisés ci-dessous :



Source : cours magistral

Chapitre III Solutions retenues et résultats attendus

Après avoir suggéré, dans les chapitres précédents, différentes solutions possibles pour remédier aux analyses critiques identifiées à la deuxième partie, nous allons maintenant observer les solutions retenues pour être appliquées, ensuite estimer les résultats attendus engendrés par l'application de ces mesures et enfin émettre quelques recommandations générales pour accompagner ces mesures.

Section 1 Solutions retenues

A travers les solutions que nous avons proposées, les solutions retenues consistent à :

- adopter un modèle de collecte d'informations
- établir un plan d'octroi de crédit.

1.1. Modèle de collecte d'informations

Les renseignements commerciaux peuvent être recueillis par le modèle ci-dessus. Quant aux informations comptables, elles peuvent être obtenues par le biais du compte de résultat prévisionnel (cf. annexe V) et du tableau prévisionnel de trésorerie (cf. annexe VIII) ainsi que d'autres documents comptables à savoir les bilans des trois derniers exercices de l'entreprise, le compte de résultat des trois derniers exercices etc. Ces différents documents devraient montrer l'évolution de l'activité de l'entreprise d'une année à l'autre.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES NOUVELLES SIGNATURES RELATIVES A LA CENTRALE DES RISQUES

NOM	:
(Dénomination exacte ou nom complet)	:
ENSEIGNE (Eventuellement)	:
ADRESSE COMPLETE	:
N° DE COMPTE	:
N° DU REGISTRE DE COMMERCE	:
N° STATISTIQUE	:
N° NIF	:
NATURE EXACTE DE L'ACTIVITE	:
* Activité principale et lieu d'exploitation	:
* Autres activités	:
ETAT CIVIL COMPLET	
* Date et lieu de naissance	:
* Références des pièces d'identité	:
* Nationalité	:
* Filiation	:
* Situation de famille	:
* Nom du Conjoint	:
* Régime matrimonial	:
FORME JURIDIQUE (Affaire Personnelle- SARL – SA)	:
CAPITAL SOCIAL	:
REPARTITION DU CAPITAL	:
(Préciser la nationalité)	
Identité et qualité du principal responsable	:
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL	:
TRAITE (Préciser l'année de référence)	:
SITUATION FINANCIERE	
TRESORERIE	
PAIEMENTS	

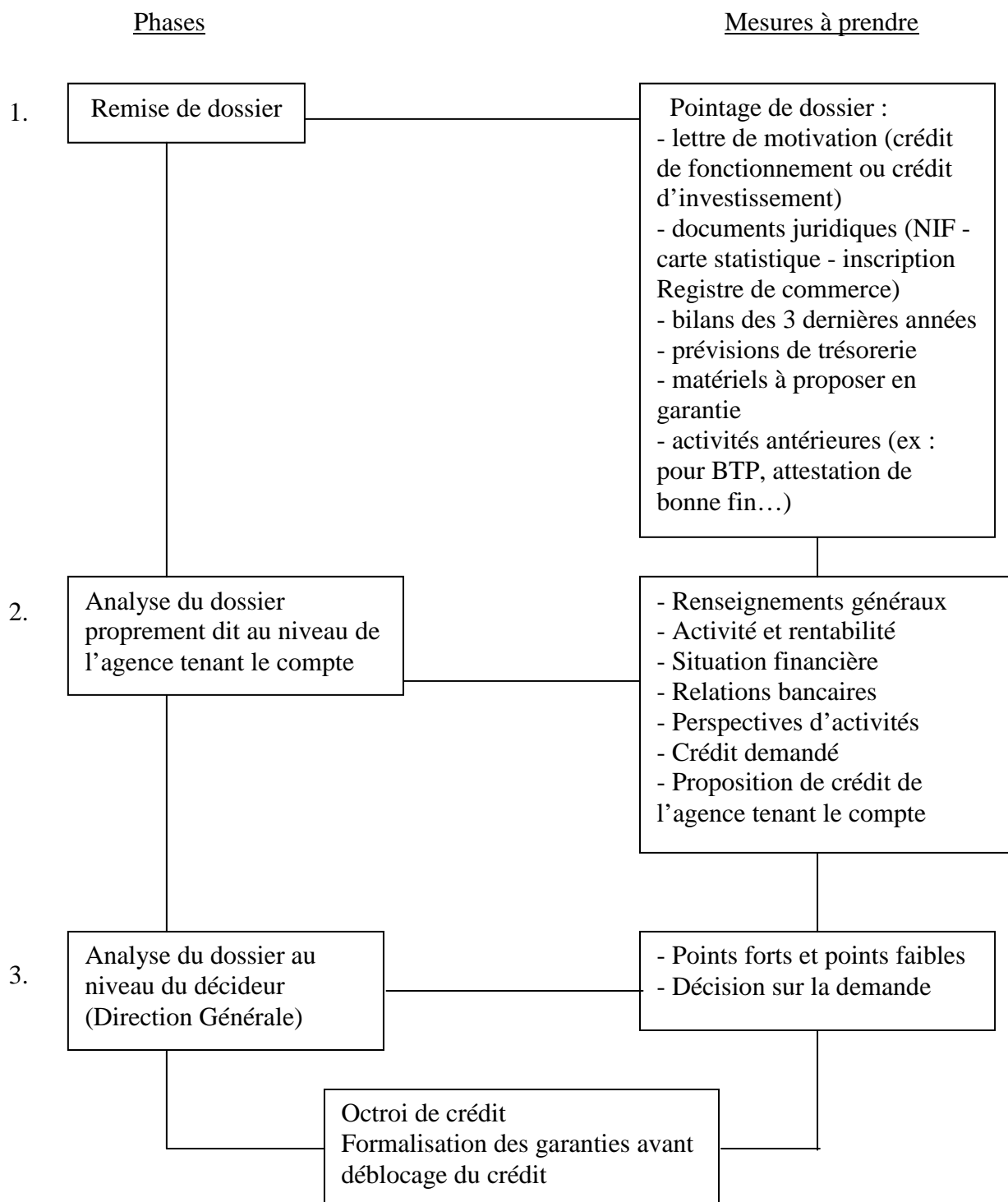
Source : BOA Ankorondrano

Le banquier devrait accepter un compromis entre son souci de collecter le maximum d'informations sur l'entreprise et les préoccupations de son client : temps disponible limité, désir de conserver une certaine confidentialité. Si le banquier n'est pas suffisamment curieux, il risque de se laisser entraîner dans des opérations aventurées à son insu. S'il est trop curieux ou trop exigeant, il risque tout simplement de perdre son client.

Par hypothèse, le banquier ne dispose que des documents comptables assez souvent privés de leur annexe. Il a en face de lui un chef d'entreprise à l'horaire minuté, qui entend obtenir non pas une réponse immédiate, mais au moins une indication de l'orientation que prendra le banquier. Ainsi, il est possible de construire un questionnaire de base pour mener l'entretien avec le dirigeant (cf. annexe VIII).

1.2. Plan d'octroi de crédit

Le plan d'octroi de crédit peut être présenté ainsi :



Source : BOA Ankorondrano

L'octroi d'un crédit dépend définitivement de l'analyse de la demande.

Une distinction doit être faite selon que l'analyse porte sur des documents prévisionnels ou sur des documents historiques décrivant le passé. L'examen des documents historiques est pratiqué par l'ensemble des banques et porte au maximum sur les états financiers des trois dernières années (bilans, comptes d'exploitation, compte de résultat).

L'analyse des documents du passé est faite par la quasi-totalité des banques, selon la méthode des ratios. Les ratios calculés ont pour seul but de déceler les anomalies qui rendent nécessaire une analyse plus détaillée (c'est ainsi par exemple qu'un fonds de roulement négatif sera considéré comme un signal d'alerte). Les analyses fondées uniquement sur des ratios sont souvent conservées dans la mesure où elles peuvent permettre, dans une masse de dossiers considérable, d'isoler rapidement ceux qui semblent présenter le plus de risque.

Pour la plupart des demandes de crédits, le premier contact se fait toujours au niveau de l'exploitation, c'est-à-dire des agences. Cependant, il faut remarquer que certaines banques ont créé une « Direction des Grandes Affaires » ou « Direction des Grandes Relations » qui tend à supprimer le relais des agences pour les clients commerciaux importants.

Une première analyse est presque toujours faite par l'exploitant au niveau de l'agence et une seconde analyse est souvent effectuée au niveau de la Direction des Engagements.

Pour l'analyse des crédits à court terme, les seules prévisions qui soient demandées concernent l'établissement d'un budget de trésorerie. Les prévisions peuvent être considérées comme un moyen efficace de juger si le montant des crédits demandés peut être remboursé. D'ailleurs les banquiers considèrent que l'on ne peut réellement se fier à des prévisions au-delà de deux ou trois ans.

Les prévisions sont également un moyen de juger de la compétence des dirigeants de la société clientèle, de leur aptitude à prévoir ce qui peut se passer, en un mot de la gestion prévisionnelle.

Quant aux types de prévisions demandées, on peut distinguer :

- les plans de financement : ils sont en général établis pour les trois années suivantes ;
- les comptes d'exploitations prévisionnels ;
- les bilans prévisionnels ;
- le cash flow prévisionnel

L'évaluation du potentiel de l'entreprise peut être menée à deux niveaux : au niveau du secteur et au niveau de l'entreprise elle-même.

Les banques ont pour objectifs principaux :

- fournir des normes : c'est-à-dire déterminer par une étude des principales entreprises du secteur des grandeurs caractéristiques (des ratios par exemple) auxquelles on pourra comparer les mêmes grandeurs d'une entreprise donnée faisant partie du même secteur

- déterminer les possibilités de développement et de croissance d'un secteur ainsi que l'évolution de sa structure.

L'analyse sectorielle est ressentie comme une nécessité par la majorité des banquiers ; mais son application soulève des difficultés dans la pratique.

L'analyse extra-comptable joue certainement un grand rôle dans la décision finale. Elle porte sur les éléments suivants :

- l'élément le plus fréquemment cité est l'appréciation de la compétence des dirigeants, qui est faite à partir des entretiens que les exploitants ont pu avoir avec eux, ou par des recherches sur leur formation et leur entourage
- les autres éléments cités tiennent à des caractéristiques matérielles, comme l'appareil productif, l'équipement en général, les bâtiments du siège.

La plupart des banques font une visite des usines, en plus de celle qui est faite au siège.

- Certaines banques portent une très grande attention au nom de l'entreprise et à sa réputation sur la place.

Concernant les garanties, une différenciation doit être faite selon qu'il s'agit de court terme ou de moyen terme. Les banques demandent rarement des garanties, autres que la caution des administrateurs pour le court terme. Pour le moyen terme, beaucoup demandent automatiquement des sûretés réelles (hypothèques, nantissement sur matériel) ; il faut noter que la caution de la société mère dans le cas de prêt à une filiale est quasiment toujours demandée.

Pour les grandes banques à compétence nationale, l'organisation hiérarchique de la prise de décision est en général la suivante :

- agence ;
- succursale ;
- Direction régionale ou de « groupe » ;
- Comités ;
- Conseil d'administration.

A chacun de ces niveaux existent des pouvoirs qui sont attachés à la personne du responsable du poste et non directement au poste. La limite des pouvoirs accordés au responsable dépend souvent de son ancienneté.

Section 2 Résultats attendus et recommandations générales

Suite à la proposition des différentes solutions que nous avons fournies, nous en espérons des apports positifs pour la banque.

2.1. Résultats attendus

Après l'application de ces solutions proposées, nous pouvons attendre les résultats concernant les trois domaines principaux suivants : économique, financier et social.

2.1.1. Résultat économique

La BOA MADAGASCAR contribue à la production de l'économie malgache par sa valeur ajoutée croissante résultant d'une meilleure gestion financière visant à accroître la rentabilité et à minimiser les coûts.

Etant des facteurs de développement, les PME qui se trouvent parmi les secteurs ayant une place très importante jouent un grand rôle dans l'économie malgache. Le financement de ces PME conduit à participer au développement du pays.

2.1.2. Résultat financier

Les résultats financiers d'une meilleure analyse de la demande de crédit peuvent être constatés à la fois au niveau de la banque et au niveau des PME.

Pour la banque, elle entraîne l'amélioration du résultat due à la réduction des créances non recouvrées car les risques sont bien appréciés et partagés. On peut aussi noter l'accroissement de la rentabilité de la banque car nombreux sont les agents économiques qui y font de placements et puisqu'elle est également capable de faire de nouveaux investissements.

Pour les PME, la structure financière saine est assurée grâce au respect de la règle d'équilibre financière. De plus, elles bénéficient, dans de bonnes conditions, des concours extérieurs (emprunt). En effet, elles bénéficient d'un effet de levier des capitaux empruntés sur la rentabilité des capitaux propres. D'où la décision de financement et d'investissement rentable.

2.1.3. Résultat social

Le développement de la BOA a un impact social positif à savoir la création d'emploi par le recrutement de nouveaux salariés, ou l'amélioration du niveau de vie des salariés par l'amélioration de la rémunération.

Force est de constater que le recrutement des employés pour le renforcement du personnel tant au niveau de la Direction Générale qu'au niveau des agences résoudrait en partie le problème de chômage. Son impact sur le fonctionnement de la banque est très significatif surtout sur la qualité des services offerts aux clients.

2.2. Recommandations générales

Il est indéniable que la banque ne devrait guère négliger ces différents points méritant d'être soulevés :

- le facteur humain qui est le facteur clé de succès de toute organisation ;
- la relation avec la clientèle ;
- le partage des risques de crédit.

2.2.1. Favoriser le facteur humain

Pour mettre en œuvre les savoir-faire, l'entreprise a besoin de ressources en énergie, en matières, en humains, en machines, et en informations.

Il est bien de remarquer que la présence de l'homme dans l'entreprise indique l'exécution d'un travail, sans l'homme aucune action ne peut être effectuée. Ainsi, le développement d'une organisation dépend entièrement de l'homme. Il constitue en fait le facteur le plus précieux de l'entreprise.

En effet, les employés affectent directement les performances de l'entreprise. Il faut donc essayer de les satisfaire en mettant au premier plan toutes les préoccupations et faire en sorte qu'ils soient toujours mis en valeur. La satisfaction du personnel peut aboutir à un service amélioré, lui-même générateur de satisfaction client.

Les besoins du personnel évoluent d'un moment à l'autre. Etre bien rémunéré n'est plus suffisant, il lui faut à la fois de la motivation et de la considération, ce à quoi les responsables devraient répondre pour espérer le bon fonctionnement de l'activité.

De plus, il est à préciser que les employés contribuent également à l'atteinte des objectifs fixés par la direction. Mais pour y parvenir, il faut que les responsabilités soient bien définies et qu'il y ait un contrôle du travail effectué. Chacun est, de ce fait, jugé de ses résultats, il pourrait être soit réprimandé soit félicité.

Il s'avère donc nécessaire de favoriser le facteur humain pour l'essor de la banque et aussi pour atteindre les objectifs fixés par celle-ci.

2.2.2. Amélioration de la relation avec la clientèle

La banque ne cherche pas non seulement à améliorer ses relations avec ses partenaires, mais également à consolider les liens qui l'unissent à la clientèle.

A l'heure actuelle, la banque devrait surveiller de très près la défection de sa clientèle et en réduire le plus possible l'amplitude en quatre temps. D'abord, il faudrait définir et mesurer le taux de rétention du client à la banque.

En second lieu, il faut connaître les différentes raisons d'abandon et identifier celles quelles on peut porter remède. Par contre, lorsqu'un mécontentement surgit du fait de la qualité des services rendus ou des tarifs pratiqués, il faut réagir. La banque devrait analyser la distribution statistique des causes d'abandon. Pour identifier ces dernières, les questions suivantes devraient se poser :

- les taux d'abandon évoluent-ils selon les périodes, les régions, les représentants, les secteurs d'activité ?
- y a-t-il une relation entre les taux d'abandon et l'évolution des prix par la banque ?
- vers quelles autres banques, produits, les clients réticents se dirigent-ils ?
- quels sont les taux d'abandon moyens dans la profession ?
- quelles banques pratiquent-elles les taux les plus bas ?

On doit ensuite estimer le profit perdu par client parti.

Enfin, la banque devrait calculer à combien cela reviendrait de réduire les défections.

Pour attirer et conserver sa clientèle, la banque devrait adopter une action stratégique orientée vers la satisfaction des clients. Ainsi, il existe deux principaux moyens pour réduire la perte de clientèle. Le premier est au niveau de la clôture de compte, la banque devrait percevoir des frais plus conséquents. L'autre plus attirante, consiste à fidéliser la clientèle en évitant de prévaloir la non-qualité entre autres en matière de procédures internes : les erreurs de saisie, les oublis, les délais de traitement longs, les pertes, les informations non fiables qui circulent, les pannes ou les engorgements du système informatique...

En améliorant la relation avec la clientèle, il est nécessaire d'étudier la rétention et les causes de cette rétention du client à la banque. Après cette étude, l'on procède à l'établissement du plan d'action pour la stratégie choisie de cette amélioration de la relation avec la clientèle.

2.2.3. Partager les risques de crédit avec le FDGM

Les besoins de financement à moyen et long terme des entreprises ne sont pas couverts par les établissements financiers locaux puisque la plupart des banques de développement ont fait faillite et que les banques commerciales ne peuvent pas financer tous les investissements privés.

Les banques trouvant difficilement des garanties sérieuses pour couvrir leurs risques commerciaux, ont tendance à limiter leurs opérations à moyen terme.

Or, les banques commerciales, présentent aujourd'hui l'avantage d'être les seuls outils financiers au contact des entreprises pour les assister dans leurs opérations quotidiennes.

C'est pourquoi il est important de soulager ces banques d'une partie du risque d'entreprise, sans toutefois les déresponsabiliser, pour les inciter à participer au financement à moyen terme des investissements des entreprises privées.

Pour ce faire, le Gouvernement Malgache et les principales banques de Madagascar ont contribué pour constituer, avec l'appui de l'Agence Française de Développement, le Fonds de Garantie Malgache (FDGM).

Le capital et les subventions de l'Agence Française de Développement sont placés et permettent de garantir des crédits bancaires à moyen terme dont le volume total peut atteindre jusqu'à trois fois le montant des fonds propres. Le montant minimal est égal à 50 millions MGF. La garantie porte sur une quotité de 40% à 70% de l'encours du prêt. Le taux de garantie est en fonction du niveau de risque des prêts garantis et de la politique de risque adoptée par le Fonds.

Ce nouvel établissement financier partage donc avec les banques le risque des opérations de financement à moyen terme en vue de favoriser le développement des entreprises existantes, de concourir à la création d'entreprises nouvelles et de renforcer la structure financière des entreprises affectées par des difficultés conjoncturelles.

Le Fonds de garantie n'a pas pour objet de permettre le financement de projets moins rentables ou ne disposant pas des garanties jugées nécessaires par la banque, mais de protéger

le prêteur contre des éléments économiques défavorables qui étaient imprévisibles lors des travaux d'évaluation et de compléter des sûretés réelles difficiles à mettre en jeu.

En d'autres termes la banque n'a pas besoin d'un fonds de garantie pour financer les bons projets et qu'elle ne s'engagera pas sur les mauvais projets ou projets non rentables, même avec un fonds de garantie. Mais un bon risque, au moment de l'évaluation du risque peut se trouver brusquement dans une situation difficile pour des raisons liées à l'environnement de ces entreprises, donc indépendamment des entreprises elles-mêmes

Le fonds de garantie restaure la trésorerie de la banque en l'indemnisant rapidement, sans attendre le dénouement des poursuites judiciaires.

Ainsi, les fonds de garantie sont particulièrement utiles à Madagascar où le contexte économique est mouvant et imprévisible.

Les fonds de garantie permettent aux banques de prendre des risques dans des conditions de plus grande sécurité financière.

CONCLUSION GENERALE

L'analyse du financement bancaire demeure la préoccupation de toutes les banques. Elles proposent différents types de crédits à leurs clients (particuliers et entreprises) pour financer leurs activités. Etant clientes de la banque, les entreprises espèrent jouir de son financement. Nous avons alors essayé de trouver l'analyse du financement bancaire en vue de l'amélioration de l'octroi de crédit aux PME, en prenant le cas de la BOA MADAGASCAR.

Plusieurs facteurs limitant le financement bancaire, ont été constatés au sein du service et se sont répercutés bien évidemment sur l'analyse du financement. Il est bien de rappeler que les facteurs liés aux entreprises et à la banque représentent un effet néfaste au niveau du financement de la banque. Des conditions insatisfaisantes, des méthodes de travail non performantes, avec les conjonctures économiques constituent également les facteurs qui favorisent la défaillance du financement bancaire.

Les propositions avancées consistent à la satisfaction des besoins des entreprises en facilitant l'accès au financement de la banque et à l'adoption des mesures pour maîtriser les facteurs environnants. Ces mesures doivent normalement suivre une certaine logique visant à orienter vers un meilleur financement des PME.

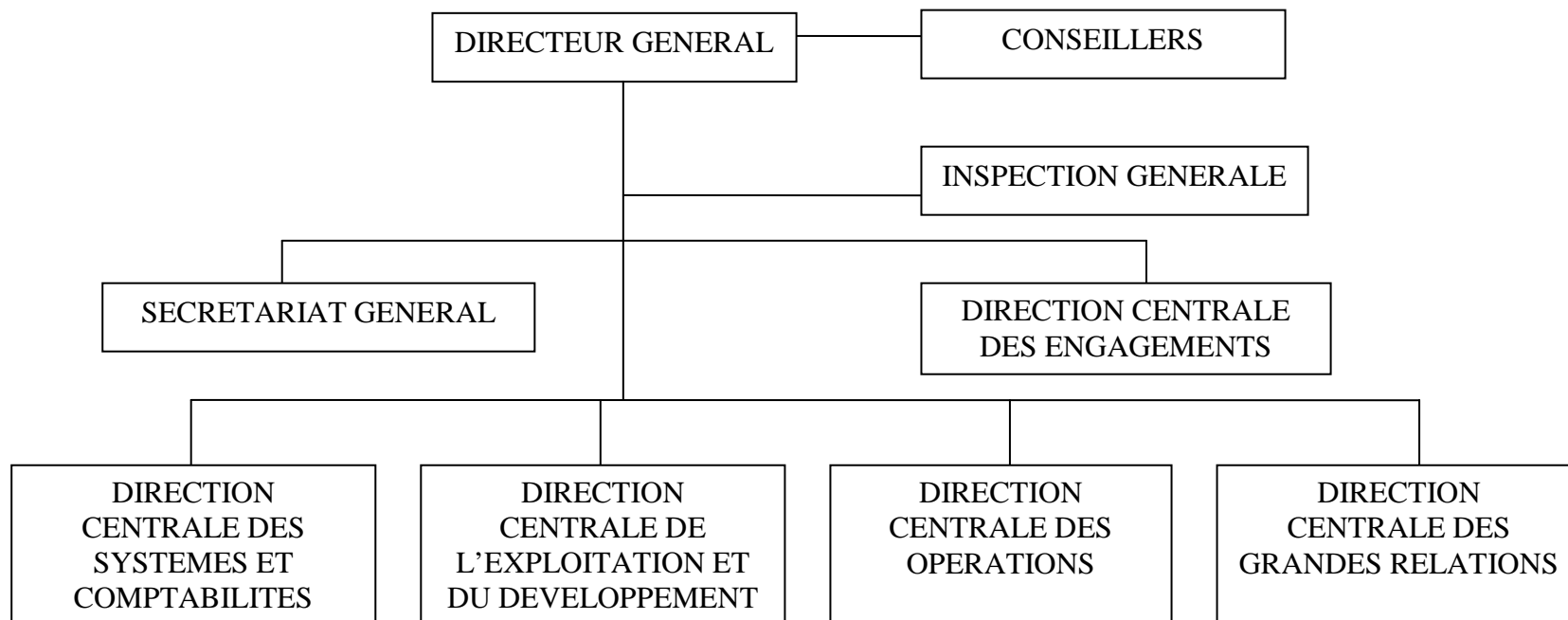
De l'autre côté, la proposition du plan d'octroi de crédit ainsi que le partage des risques ont pour but d'améliorer le fonctionnement général du service crédit. Par la suite, une amélioration des méthodes de travail par la restructuration des ressources humaines, le développement de la stratégie telle que la diversification de l'offre, l'extension des activités,... devront être mis en œuvre pour faire face aux pressions de certains facteurs environnementaux.

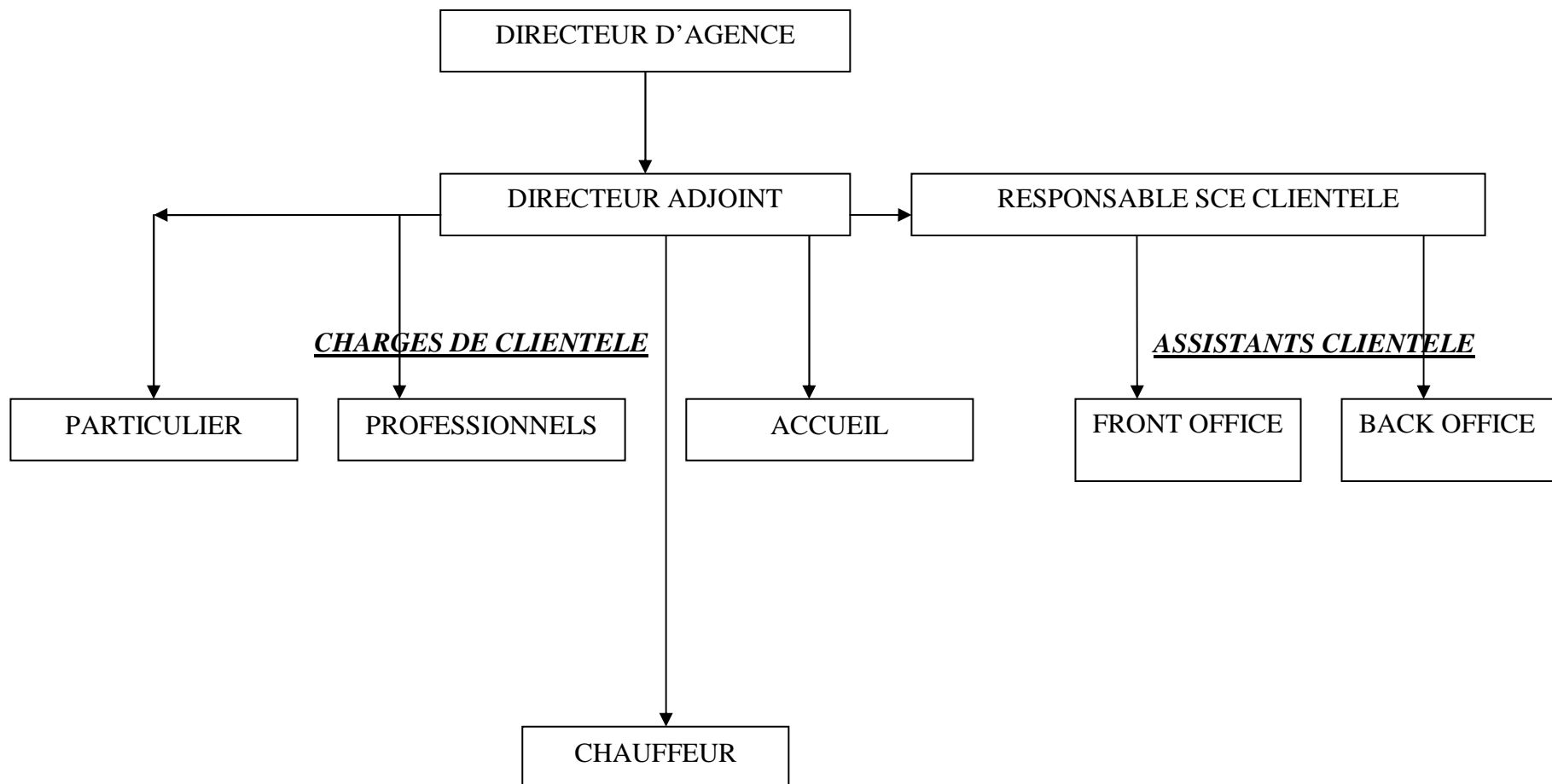
De l'application de ces propositions, l'on s'attend à des améliorations au sein de la banque telles que l'augmentation de son résultat et l'amélioration de sa rentabilité, la motivation du personnel ou encore l'augmentation de ses parts de marché.

La BOA MADAGASCAR représente le plus grand réseau des banques malgaches grâce à ses différentes agences éparpillées dans la grande île. Si elle prend en considération nos propositions et recommandations, se trouver dans le succès sera d'une certaine probabilité et c'est ce qu'on souhaite.

Nous ne prétendons pas avoir présenté les meilleures méthodes de l'analyse du financement bancaire, ainsi nous laissons cette étude ouverte à toute proposition d'amélioration. Toutefois, nous espérons avoir apporté des solutions à certaines limites majeures au sein de la banque.

ORGANIGRAMME DE LA BOA MADAGASCAR



ORGANIGRAMME DE L'AGENCE ANKORONDRANO

MODELE DE PLAN D'INVESTISSEMENT

	TOTAL	N	N+1	N+2	N+3	N+4
INVESTISSEMENTS						
Informatique						
Logiciels						
Fournitures						
TOTAL (1)						
IMPLANTATION						
Sur site						
Mise en route						
Formation						
Aménagement						
AUTRES CHARGES						
Recrutement						
Frais financiers						
TOTAL (2)						
TOTAL (1) + (2)						
ECONOMIES						
ATTENDUES						
Personnel						
Frais généraux						
Revenu supplémentaire						
TOTAL (3)						
Solde net						
I.G						
RESULTAT NET						
Cash flow						
Cash flow cumulé						

MODELE DE PLAN DE FINANCEMENT

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	TOTAL
BESOINS				
Frais d'établissement				
Investissements:				
Terrains				
Bâtiments				
Frais d'installation				
et d'aménagements				
Matériel et outillage				
Incorporels				
Besoins en fonds de roulement (BFR)				
Variation du BFR				
Distribution de dividendes				
Remboursements d'emprunts:				
Long terme				
Moyen terme				
Prêt participatif				
A - TOTAL DES BESOINS				
RESSOURCES				
Apports en fonds propres:				
Capital				
Comptes courants				
Capacité d'autofinancement:				
Bénéfice net				
Amortissements				
Subventions				
Prêts participatifs (PP)				
Emprunts:				
Long terme 1				
Long terme 2				
Moyen terme 1				
Moyen terme 2				
B - TOTAL DES RESSOURCES				
SOLDES - B				
SOLDE CUMULE				

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

en FMG

DESIGNATION	ANNEE				
<u>CHARGES</u>	2005	2006	2007	2008	2009
Achat consommables					
Achat matières premières					
Achats non stockés					
Autres approvisionnements					
Services extérieurs					
Impôt et taxe					
Frais de personnel					
Dotations aux amortissements					
Bénéfice (avant impôt)					
TOTAL CHARGES					
<u>PRODUITS</u>					
Ventes					
Pertes (avant impôt)					
TOTAL PRODUITS					

(en milliers de FMG)

[illegible]

EVOLUTION DU TAUX DIRECTEUR

ANNEXE VII

Date d'application	23/09/1998	09/04/1999	23/08/1999	13/10/2000	12/06/2001	16/10/2001	13/01/2003	21/04/2004	02/06/2004
Taux Directeur (en %)	10	12	15	12	10,5	9	7	9,5	12

Source: Bulletin d'Informations Statistiques de la Banque Centrale

EVOLUTION DU TAUX D'INFLATION

Année	2000	2001	2002	2003	2004
Indice des prix à la consommation	9,9	4,8	13,5	-1,7	10,5

Source: MEFB

ANNEXE VIII

QUESTIONNAIRE DE BASE

1. Quels sont les principaux paramètres de l'entreprise (détention du capital, produits, marchés...) ?
2. Comment évolue la rentabilité de l'entreprise ?
 - Le développement de l'activité a-t-il été satisfaisant (prix/volumes/marché...) ?
 - Y a-t-il des problèmes de personnel ?
 - Quels taux d'intérêts l'entreprise verse-t-elle sur ses concours bancaires courants ?
 - Quelles sont les perspectives pour le prochain exercice (chiffre d'affaires et résultats) ?
3. Quelle trésorerie dégage t elle ?
 - Le niveau de l'excédent brut d'exploitation semble-t-il convenable par rapport aux performances des concurrents ?
 - Comment se compare-t-il à la capacité d'autofinancement ?
 - Quelle est la capacité d'autofinancement, ou l'excédent brut d'exploitation, prévisionnelle ?
4. L'entreprise est-elle solvable ?
 - Le niveau des ressources propres va-t-il être prochainement relevé (augmentation de capital, apport de comptes courants d'associés) ?
5. A quels financements a-t-elle recours ?
 - Les cessions de créance sont-elles significatives à la date d'arrêté ?
 - A quelles motivations correspond le recours au crédit bail ?
6. Son financement est-il adapté ?
 - Quel serait le niveau souhaitable du fonds de roulement net global et comment l'atteindre ?
 - Quels sont les délais usuels de règlement et la durée du cycle de production ?
 - Quelle est l'évolution prévisible en la matière ?
 - Quels sont les financements dont l'entreprise estime avoir besoin (prévisions d'investissement, de besoin en fonds de roulement...) ?

BIBLIOGRAPHIE

- 1- BERNET-ROLLANDE, Luc. Principes de technique bancaire, Paris, DUNOD, 2002, 432 p.
- 2- BOUDINOT, (A.) et FRABOT, (J.C.). Technique et pratique bancaires, Paris, SIREY, 1982, 142 p.
- 3- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS, Comment prévoir sa trésorerie ?, Paris, HAUTS DE SEINE, 1995, 53 p.
- 4- COHEN, Elie. Analyse financière, Paris, JOUVE, 1988, 405 p.
- 5- COUSSERGUES, Sylvie de. Gestion de la banque, Paris, DUNOD, 1992, 320 p.
- 6- KOTLER et DUBOIS. Marketing Management, Paris, 9è éd., Publi-Union Editions, 1997, 785 p.
- 7- MANCHON, Eric. Analyse bancaire de l'entreprise Méthodologie, Paris, 3è éd., ECONOMICA, 1990, 448 p.
- 8- QUENAN, Carlos (dir.) et BOURJII, Saïd (red.). Les systèmes de garantie, Techniques financières et développement, 1994, 56 p.
- 9- RIVOIRE, Jean. Les techniques bancaires, Paris, PUF, 1986, 127 p.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
<u>PREMIERE PARTIE : GENERALITES SUR LA BOA MADAGASCAR ET L'ANALYSE DU FINANCEMENT BANCAIRE</u>	4
<u>CHAPITRE I : Présentation de la BOA MADAGASCAR.....</u>	5
<u>Section 1 : Historique des banques malgaches</u>	5
1.1-Le développement du système bancaire malgache.....	5
1.2-Les réglementations bancaires.....	7
1.3-Le système bancaire malgache actuel.....	11
<u>Section 2 : BOA MADAGASCAR</u>	12
2.1- Historique	13
2.2- Structure organisationnelle	14
2.2.1- Structure générale de la BOA MADAGASCAR	14
2.2.2- Structure de l'agence	15
<u>Section 3 : Missions et activités de la BOA MADAGASCAR</u>	15
3.1- Missions de la BOA MADAGASCAR	15
3.2- Activités principales de la BOA MADAGASCAR.....	16
3.3- Activités de l'agence	16
<u>CHAPITRE II : Théorie générale sur l'outil « analyse financière ».....</u>	20
<u>Section 1- Généralités sur l'analyse financière</u>	20
1.1- Définition.....	20
1.2- Notion sur l'analyse financière	21
<u>Section 2- Les éléments constitutifs de l'analyse financière</u>	24
2.1- Objectif de l'analyse financière.....	24
2.2- Contexte du diagnostic et orientation de l'analyse.....	24
2.2.1- L'analyse financière interne	25
2.2.2- L'analyse financière externe.....	26
2.2.3- Information, communication financière et diagnostic	26
<u>Section 3- L'appréciation des performances de l'entreprise.....</u>	27
3.1- Les performances économiques et financières	28
3.2- Principes d'analyse des performances	28
<u>DEUXIEME PARTIE : LIMITES DU FINANCEMENT BANCAIRE.....</u>	29
<u>CHAPITRE I : Problèmes rencontrés au niveau des PME.....</u>	30
<u>Section 1- Difficulté d'accès au crédit bancaire</u>	31
1.1- Le non formalisme de certaines PME.....	32
1.2- Choix des établissements de crédit difficile	32

<u>Section 2-</u> Conditions insatisfaisantes	33
2.1- Inexistence de la comptabilité	35
2.2- Insuffisance des opérations effectuées	36
<u>Section 3-</u> Délai d'octroi de crédit trop long	37
3.1- Attente des accords	37
3.2- Déblocage retardé	38
<u>Section 4-</u> Influence de l'environnement	39
4.1- Inflation persistante	40
4.2- Faible rendement	41

CHAPITRE II : Problèmes rencontrés au niveau de la banque..... 43

<u>Section 1-</u> Insuffisance d'appréciation de risque	44
1.1- Insuffisance d'informations	45
1.2- Manque de mouvement confié à la banque	46
1.3- Influence de la politique monétaire	47
<u>Section 2-</u> Gestion des ressources humaines non satisfaisante	49
2.1- Confusion des responsabilités	49
2.2- Manque de personnel.....	50

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET SOLUTIONS RETENUES 52

CHAPITRE I : Solutions concernant les PME 53

<u>Section 1-</u> Sensibilisation pour l'accès au financement bancaire	53
1.1- Introduire les PME dans le secteur formel	53
1.2- Adopter une politique de choix des établissements de crédit.....	54
<u>Section 2-</u> Amélioration des conditions	54
2.1- Recruter un comptable.....	55
2.2- Renforcement des opérations effectuées	55
<u>Section 3-</u> Respect du délai de dépôt du dossier.....	56
3.1- Politique d'anticipation en matière de planning	56
3.2- L'utilité des prévisions de trésorerie	58
<u>Section 4-</u> Amélioration de la situation environnementale.....	59
4.1- Ajustement à la réalité	59
4.2- Amélioration du rendement	60

CHAPITRE II : Solutions concernant la banque 61

<u>Section 1-</u> Amélioration de la gestion des risques	62
1.1- Bien collecter les informations	63
1.2- Redynamiser le mouvement confié à la banque	65
1.3- Stratégie bancaire face à la politique monétaire	66
<u>Section 2-</u> Ressources humaines	67
2.1- Responsabilité bien répartie.....	67
2.2- Recrutement de personnel	68

CHAPITRE III : Solutions retenues et résultats attendus 69

Section 1- Solutions retenues..... 70

1.1- Modèle de collecte d'informations 70

1.2- Plan d'octroi de crédit..... 72

Section 2- Résultats attendus et recommandations générales 76

2.1- Résultats attendus 76

2.1.1- Résultat économique..... 76

2.1.2- Résultat financier 76

2.1.3- Résultat social..... 77

2.2- Recommandations générales 77

2.2.1- Favoriser le facteur humain 77

2.2.2- Amélioration de la relation avec la clientèle 78

2.2.3- Partager les risques de crédit avec le FDGM 79

CONCLUSION GENERALE..... 81

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE