

SOMMAIRE

REMECIEMENTS

INTRODUCTION.....	1
-------------------	---

CONSIDERATIONS GENERALES DE LA DEMANDE DE CREDIT...

Partie I :	6
------------------	---

Chapitre I : GENERALITES SUR LA BNI CLM..... 7

Section 1 : Historique et Structure organisationnelle de la BNI CLM.....	7
1-1 Historique de la BNI CLM.....	7
1-2 Structure organisationnelle.....	8
Section 2 : Activités et missions de la BNI CLM.....	14
2-1 Les objectifs généraux de la banque.....	14
2-2 Les différents types de crédits.....	15

THEORIES GENERALES SUR L'OUTIL DE GESTION :

Chapitre II : L'ANALYSE FINANCIERE.....	23
---	----

Section 1 : Définition et Objectifs de l'Analyse Financière.....	23
1-1 Définition.....	23
1-2 Objectifs.....	23
Section 2 : Principaux retraitements de l'Analyse Financière.....	26
2-1 Retraitements du Compte de Résultat.....	26
2-2 Retraitements du Bilan.....	30

ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE DANS L'OCTROI D'UN CREDIT AU NIVEAU DE LA DIRECTION

Partie II: MARCHE ENTREPRISES (DME) DE LA BNI- CLM.....	36
---	----

Chapitre I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA BANQUE..... 37

Section 1 : Difficultés au niveau des traitements du Dossier de crédit.....	41
1-1 Existence de Risques bancaires non maîtrisés.....	41
1-2 Organisation non fiable au niveau du travail des exploitants.....	45
1-3 Non-respect des délais de traitement proposés aux clients.....	50
Section 2 : Difficultés au niveau de la mise en place d'un crédit bancaire.....	54
2-1 Retard dans le recueil des garanties.....	55

2-2	Retard dans la mobilisation du crédit accordé.....	55
Chapitre II :	PROBLEMES AU NIVEAU DE L'EMPRUNTEUR.....	58
Section 1 :	Difficultés au niveau de la constitution des pièces du dossier de demande de crédit.....	60
1-1	Lacunes au niveau des documents juridiques.....	60
1-2	Lacunes au niveau des documents financiers.....	61
Section 2 :	Difficultés financières rencontrées au niveau de l'emprunteur lors de l'analyse de la demande.....	62
2-1	Déséquilibre au niveau de la situation financière.....	62
2-2	Existence de Risque de non remboursement du crédit.....	65

PROPOSITION DE SOLUTIONS DANS LE RENFORCEMENT DU PARTIE III : TRAITEMENT DE DOSSIER DE DEMANDE CREDIT..... 66

Chapitre I :	SOLUTIONS CONCERNANT LE TRAITEMENT DES DOSSIERS DE CREDIT.....	67
Section 1 :	Renforcement du traitement de Dossier de crédit.....	67
1-1	Amélioration de l'analyse du Risque bancaire au niveau de l'exploitation....	67
1-2	Réorganisation du système de travail.....	70
1-3	Reconstitution des délais de traitement dans le circuit de décision.....	72
Section 2 :	Optimisation des procédures de mise en place du crédit bancaire.....	81
2-1	Définition de garanties adéquates au crédit et disponibles.....	81
2-2	Etoffer la communication avec le client.....	84
Chapitre II :	SOLUTIONS CONCERNANT LE SYSTEME D'APPROCHE DE L'EMPRUNTEUR.....	78
Section 1 :	Vigilance vis à vis des documents légaux de l'emprunteur.....	78
1-1	Veille systématique aux changements opérés au niveau de l'entreprise.....	78
1-2	Vérifier la régularité des états financiers délivrés.....	80
Section 2 :	Vigilance vis à vis de la situation financière de l'emprunteur.....	81
1-1	Elargissement du champ d'analyse de la situation financière.....	81
1-2	Correspondre les besoins réels de l'entreprise à la demande effectuée.....	84
Chapitre III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....	87	
Section 1 :	Solutions retenues.....	87
1-1	Proposition d'organisation de travail des filières.....	87
1-2	Proposition de modèle de fiche de documents à fournir.....	88
1-3	Proposition de programme de formations.....	101
1-4	Proposition de batteries de ratios.....	102

Section 2 :	Résultats attendus et recommandations générales.....	106
2-1	Résultats attendus.....	106
2-2	Recommandations générales.....	108

CONCLUSION GENERALE.....109

LISTE DES ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage n'aurait pas pu être constitué sans la contribution, en premier lieu, de Dieu que je remercie pour sa grâce et sa bénédiction, en second lieu, de toutes les personnes en qui je dois l'essentiel de la réalisation de ce travail.

Plus spécialement, je tiens à adresser mes profondes gratitude :

- *Au Président de L'Université d'Antananarivo, Monsieur Wilson RAJERISON ;*
- *Au Maître de conférence et Doyen de la Faculté de Droit- d' Economie- de Gestion et de Sociologie, Monsieur RANOVONA ANDRIAMARO ;*
- *A mon Encadreur pédagogique Maître de conférence et Chef du Département Gestion, Monsieur Roger RALISON, pour son aide dans ce mémoire ;*
- *A mes professeurs d'Université du Département Gestion pour les cours qu'ils m'ont dispensés pendant ces quatre années d'études ;*
- *Au Directeur Général de la BNI- CLM, Monsieur Dominique TISSIER pour son accueil;*
- *A tout le personnel de la Direction Marché Entreprises (BNI- CLM) pour leur collaboration ;*
- *A Madame Vero RAZANAMPARANY pour l'orientation de mes recherches et mon encadrement professionnel ;*
- *A mes parents, ma famille, mes amis, qui m'ont soutenu jusqu'au bout dans la constitution de ce mémoire ;*
- *Et à toutes les autres personnes qui ont participé de près ou de loin à la concrétisation de ce travail.*

INTRODUCTION

Durant ces dernières années, la politique de l'Etat sur le taux d'intérêt bancaire se reflète par la variation du taux directeur de la Banque Centrale. En effet, il est passé de 15% en janvier 2000, à 9% depuis octobre 2002, 7% en janvier 2003 et depuis en novembre 2003 il est passé de 16%.

Ces actions visent à favoriser les investissements à Madagascar. Le système bancaire malgache comprend une banque centrale et sept autres banques commerciales, à savoir, BNI, BMOI, BFV, BOA, BICM, UCB, SBM.

La mission principale de la banque concerne la collecte des fonds du public et la distribution de crédit.

L'ouverture de Madagascar au commerce international : COMESA, SADC, AGOA, les activités des entreprises nationales sont menacées par la venue des nouveaux produits de la concurrence sur le marché. La concurrence devient de plus en plus rude au niveau de ces entreprises qui les conduisent à recourir à des soutenances financières auprès des banques.

D'après la loi de l'offre et de la demande, chaque entreprise se doit de chercher son intérêt sur chaque segment de marché et la banque, en tant qu'institution financière est aussi une entreprise se trouvant dans l'obligation de dégager des marges bénéficiaires.

Ainsi, dans sa fonction, elle se doit d'une part satisfaire les besoins en crédit de sa clientèle en terme de crédit et d'autre part, dégager des marges d'intérêt tout en se considérant les risques qui y sont afférés : ce qui d'ailleurs constituera l'objet du présent mémoire.

Nous avons choisi comme thème, dans cette optique : « Contribution à l'amélioration du traitement des demandes de crédit : cas BNI- CLM ».

En choisissant la BNI CLM qui est l'intervenant majeur et historique sur le système bancaire malgache, nous nous sommes basés sur sa notoriété et sa position de leader sur le marché.

Actuellement, l'organisation commerciale de la BNI- CLM commence à ne plus pouvoir répondre aux exigences de la clientèle entreprise ni à la pression concurrentielle. Malgré sa position historique de banquier des industries et du commerce, la BNI- CLM perd des parts de marché d'une manière inquiétante.

Notre travail se propose, à cet effet, de fournir quelques axes d'orientations qui permettent à la BNI- CLM de réintégrer ses parts de marché et de conserver sa position en tant que Leader.

Pour atteindre ses ambitions, la BNI- CLM s'est fixée l'objectif d'augmenter le taux de bancarisation à Madagascar. Mais elle doit se confronter à l'environnement macro-économique relatifs au contexte d'investissement à Madagascar.

Suivant le rapport de la banque mondiale sur l'attraction des investisseurs étrangers à Madagascar.

Malgré les réformes pour attirer les investisseurs étrangers, Madagascar demeure à la 131^{ème} place sur les 155 pays mesurés qui séduisent les opérateurs économiques. L'heure est au constat pour les principaux acteurs de cette politique de réforme.

La banque mondiale a réalisé un atelier sur le climat des investissements le 20/01/2006, réunissant des opérateurs économiques, des responsables d'ONG, des autorités publiques et des représentants de la société civile.

En 2005, d'après l'analyse de la banque mondiale, sur 293 entreprises locales qui ont été enquêtées sur les principales contraintes qui influent sur leur productivité. Aux fins d'analyse, ces résultats ont été comparés avec ceux de divers pays du continent Africain et de quelque pays développés à titre de comparateur pour l'analyse des résultats. Les insuffisances de structure seront palliées sur le long terme, la priorité des actions concerne la réforme des réglementation et une solution au problème fiscaux car Madagascar figure parmi les pays qui possèdent le taux d'imposition fiscale le plus lourd du monde.

Différents obstacles identifient et écartent naturellement les potentiels investisseurs de Madagascar :

- faiblesses des infrastructures : électricité est chère et pas fiable (schéma en annexe)
- lourdeurs administratives de la bureaucratie : les dirigeants passent en moyenne 22% de leur temps à traiter des questions de réglementation.
- Flous dans les réglementations douanières et commerciales : faible facilitation des échanges.
- Problèmes de la corruption : 45% des entreprises craignent les effets négatifs
- Faiblesse du système juridique : l'exécution des contrats est négligée
- Peu d'accès au crédit : freins au taux au taux d'investissement global.

Malgré la faiblesse des investisseurs étrangers à Madagascar, la BNI- CLM arrive à tirer profit de la situation vis à vis du « Marché Entreprise » qui lui est vitale. Ce marché compte pour 42% du produit net bancaire de la BNI- CLM, 37% de la marge d'intermédiation et 55%

des commissions. Le marché entreprises constitue également 28% des ressources, 90% des emplois par caisse et 95% des engagements par signature de la banque.

En tant que partie très importante dans la rentabilité de la BNI- CLM, le marché entreprise ne doit pas présenter de faiblesse . Or, différents indicateurs comme le nombre croissant de comptes fonctionnant en anomalie faute de présentation des dossiers de crédit à bonne date, l'abondance des réclamations clientèle sur les retards dans l'octroi de crédit engendrent diverses difficultés allant jusqu'à la perte d'opportunités d'affaires...

Par conséquent, il convient de s'interroger sur le mode de traitement des demandes de crédit afin que celui-ci participe efficacement à l'amélioration de l'image de la banque et à la rentabilité tout en préservant sa position de leader sur le marché en terme de part de marché.

Les mois passés au sein de la Direction Marché Entreprises (BNI- CLM), nous ont permis d'observer et de comprendre son organisation.

La rédaction de ce présent mémoire a nécessité la mise en place d'une certaine méthodologie:

- pour recueillir les informations fiables et utiles
- pour les traiter

Certes, nous nous sommes parfois heurtés à des réticences au moment de la collecte des informations mais pour contourner cela, nous nous sommes efforcés d'obtenir les résultats approximatifs (c'est-à-dire en milliers ou en pourcentage) sur le secteur afin de permettre une estimation du secteur de la banque.

Enfin, comme toute étude, celle-ci a ses propres limites dont nous allons faire état ici.

Besoins en information et collecte de données

En premier lieu, nous avons eu besoin de données relatives à l'environnement macro-économiques dans lequel évolue l'établissement bancaire. Ces données nous ont permis d'analyser et interpréter les tendances qui prévalent au niveau de l'environnement externe (légal, économique ...) et particulièrement au niveau du secteur d'activités.

En second lieu, nous avons eu besoin de données concernant les attentes de la clientèle "entreprises" de la banque, de la situation interne de la BNI- CLM (organisation, pratiques internes, comportement des chargés de clientèle ...). Cela dans l'objectif de dégager ses forces et faiblesses face à l'environnement et notamment à l'environnement concurrentiel.

Différentes méthodes ont été utilisées pour la collecte des données et cela, suivants les résultats attendus.

Outre la technique d'observation, des informations supplémentaires ont été obtenues à partir de série d'entrevues avec différentes personnes ressources au niveau des différentes directions de la banque, au niveau des banques confrères, ... Ces entretiens se sont avérés être des sources inattendues de données qualitatives.

Le contact avec les clients de la banque étant permanent, cela nous a permis de recueillir leurs attentes, leurs réactions.

Cette démarche pour la collecte des données primaires a, par ailleurs, été complétée par deux (02) enquêtes:

- une enquête au niveau des chargés de clientèle de la BNI- CLM
- une autre destinée aux clients travaillant avec la banque et aux clients potentiels.

Cela nous a permis de connaître leur "comportement d'achat" et surtout leurs opinions sur les banques confrères.

Cette seconde enquête a été menée grâce à une descente sur terrain et également administrée par téléphone pour des contraintes de distance, particulièrement, pour les enquêtes auprès des entreprises clientes.

Il faut, par ailleurs, souligner que nous avons également utilisé la méthode de collecte des données secondaires. Il s'agit en fait de données déjà disponibles auprès des différentes institutions ainsi que des données faisant l'objet de publication périodique dans les revues, de la Banque Mondiale, ainsi que de la Banque Centrale de Madagascar (BCM).

Nous avons également exploité des sources ministérielles à savoir des informations provenant du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget.

Nous avons, par ailleurs, puisé des données au niveau des différentes bibliothèques à savoir celles de la BNI- CLM, du Centre d'Information Technique et Economique (CITE) non seulement pour des données chiffrées mais également pour la consultation d'ouvrage traitant du marketing, de la gestion de la force de vente ...

Enfin, nous avons également eu recours aux données internes de l'établissement.

Planning d'utilisation des données

Les données obtenues durant le stage sont reparties comme suit :

- Présentation
- Constat
- Analyse
- Suggestions et Recommandations

Finalités de l'étude

L'objectif de toute l'étude est de donner des suggestions accompagnées de conseils et de recommandations现实的 et opérationnelles

Afin de bien étayer notre étude, trois parties seront développées dans cet ouvrage.

La première partie nous apportera une meilleure connaissance du cadre conceptuel et de l'environnement de la BNI- CLM.

Toujours dans cette partie, le deuxième chapitre relatera les théories générales sur l'outil de gestion : l'analyse financière.

Quant à la deuxième partie, elle entrera dans les analyses critiques de la situation existante dans l'octroi d'un crédit au niveau de la DME (direction marché des entreprises) à savoir les difficultés rencontrées.

Le deuxième chapitre sera consacré sur les facteurs de blocage au niveau de l'emprunteur allant dans les pièces exigées jusqu'à la mise en place d'un crédit.

Enfin, la troisième partie nous apportera les solutions dans le renforcement du traitement de dossier de crédit.

**PARTIE 1 : CONSIDERATIONS GENERALES DE LA
DEMANDE DE CREDIT**

La banque a une double fonction : l'une monétaire et l'autre financière. En accordant des « crédits » à ses clients, la banque crée de la monnaie, elle procure à l'économie des instruments de paiement. Elle collecte de l'épargne et intervient sur les marchés de capitaux. Cette partie nous montrera, en premier lieu, l'aspect général du cadre de travail : la BNI-CLM puis en second lieu, la présentation générale de l'outil de gestion de notre étude : l'analyse financière.

Chapitre 1 : GENERALITES SUR LA BNI CLM

Section 1 : Historique et Structure organisationnelle de la BNI- CLM

1.1 : Historique de la BNI CLM

1888 : Création du « Comptoir National d’Escompte de Paris ou CNEP » première banque à Madagascar jusqu’en 1919. Elle permettait aux colons français de percevoir les annuités dues par le Gouvernement malgache durant la période de la colonisation, favorisant ainsi l’implantation de la France dans l’île.

1919: Crédit Foncier de Madagascar (CFM) sous l’égide de la Havraise péninsulaire

1919: Naissance du Crédit Foncier de Madagascar (CFM), sous l’égide des « *Messageries Maritimes* » au 1^{er} décembre 1919. Son activité se résumait à l’octroi de crédit au bénéfice du commerce (escompte et prêts hypothécaires)

1950 : Le Crédit Foncier de Madagascar devint une filiale de la BNCI (Banque Nationale pour le Commerce et l’Industrie) ;

1954 : La BNCI prit le nom de « Banque Nationale pour le Commerce et l’Industrie de l’Océan Indien » ou BNCI-OI dont le siège se trouvait déjà en France. Bien qu’étant auparavant une banque de dépôt, elle se lança dans l’octroi de crédits à court et moyen terme.

1974 : BNCI-OI devint BCIM (Banque pour le Commerce et l’Industrie de Madagascar).

1977 : Crédit Foncier de Madagascar (banque nationale pour l’industrie) à la suite de :

- la scission de la BNM (Banque Nationale Malgache de développement) par la création de la BNI et de la BTM
- la nationalisation de la BCIM
- la fusion de la BNI et de la BCIM

La BNI regroupait les activités des banques suivantes : la Banque du Commerce et de l’industrie et de Madagascar et la Banque Financière et de Commerce Malgache Mandroso. La première était spécialisée dans le crédit populaire, tandis que la seconde pratique le financement industriel. C’est la période de la nationalisation et les actionnaires de la BNI n’étaient que l’Etat malgache, la Banque Centrale de Madagascar et la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CnaPS). Son objectif correspondait à une logique de spécialisation, la promotion de l’industrie et de l’artisanat ainsi que la mobilisation de l’épargne ; ceci par le biais de l’octroi de crédit à court, moyen et long terme.

1991 : Début de la privatisation à Madagascar

Achat par le CREDIT LYONNAIS de 51% des parts de l'Etat malgache dans la BNI (Privatisation). La Banque Nationale pour l'Industrie change de dénomination en BNI – CREDIT LYONNAIS MADAGASCAR, SA. L'Etat apporte des participations de la BNI à la Société Nationale de Participation (SONAPAR).

2002 : Crédit Agricole et Crédit Lyonnais présentent un projet de rapprochement amical

2003 : Une offre publique d'achat avec retrait obligatoire est mise en œuvre sur les actions du Crédit Lyonnais et la totalité de son capital est alors détenue par Crédit Agricole. Cette fusion aura un impact sur les autres succursales du Crédit Lyonnais avec une promotion incessante du secteur agricole.

Le groupe Crédit Agricole est le Leader de la banque en France, il est le premier réseau bancaire français avec 9000 agences (au 31/12/2004), 21 Million de clients particuliers, 1,4 Million de clients professionnels, entreprises, collectivités.

Actuellement, le capital de la BNI- CLM s'élève à 2,7 Milliard d'Ariary et la répartition se présente comme suit :

<i>NOMS DES ACTIONNAIRES</i>	<i>PARTS SOCIALES</i>
CRÉDIT LYONNAIS GLOBAL BANKING	51%
ETAT MALGACHE	32.58%
SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE	10%
PERSONNEL DE LA BNI-CLM	4.42%
BANQUE DE LA RÉUNION	2%

Tableau n° : 1

1.2 Structure organisationnelle de la BNI –CLM :

L'organisation structurelle de la BNI- CLM, peut-être divisée en trois (3) entités :

- Une entité stratégique formée par la Direction Générale, qui définit la politique générale et la stratégie globale de la banque ;
- Une entité administrative qui veille à la mise en œuvre des stratégies de la Direction Générale en matière d'administration générale et au respect des procédures de fonctionnement en vigueur à la BNI- CLM (rôle attribué à l'inspection générale) ;
- Une entité exploitation qui regroupe plusieurs directions telles que la Direction des Grandes Entreprises (DGE), la Direction Marché des Entreprises (DME) et la Direction

des Institutions (DI). Ces différentes directions assurent la mise en œuvre de la politique commerciale et marketing de la banque ainsi que le traitement de toutes les opérations bancaires. L'entité coiffe aussi la fonction « engagement » par l'intermédiaire de la Direction des Engagements (DDE).

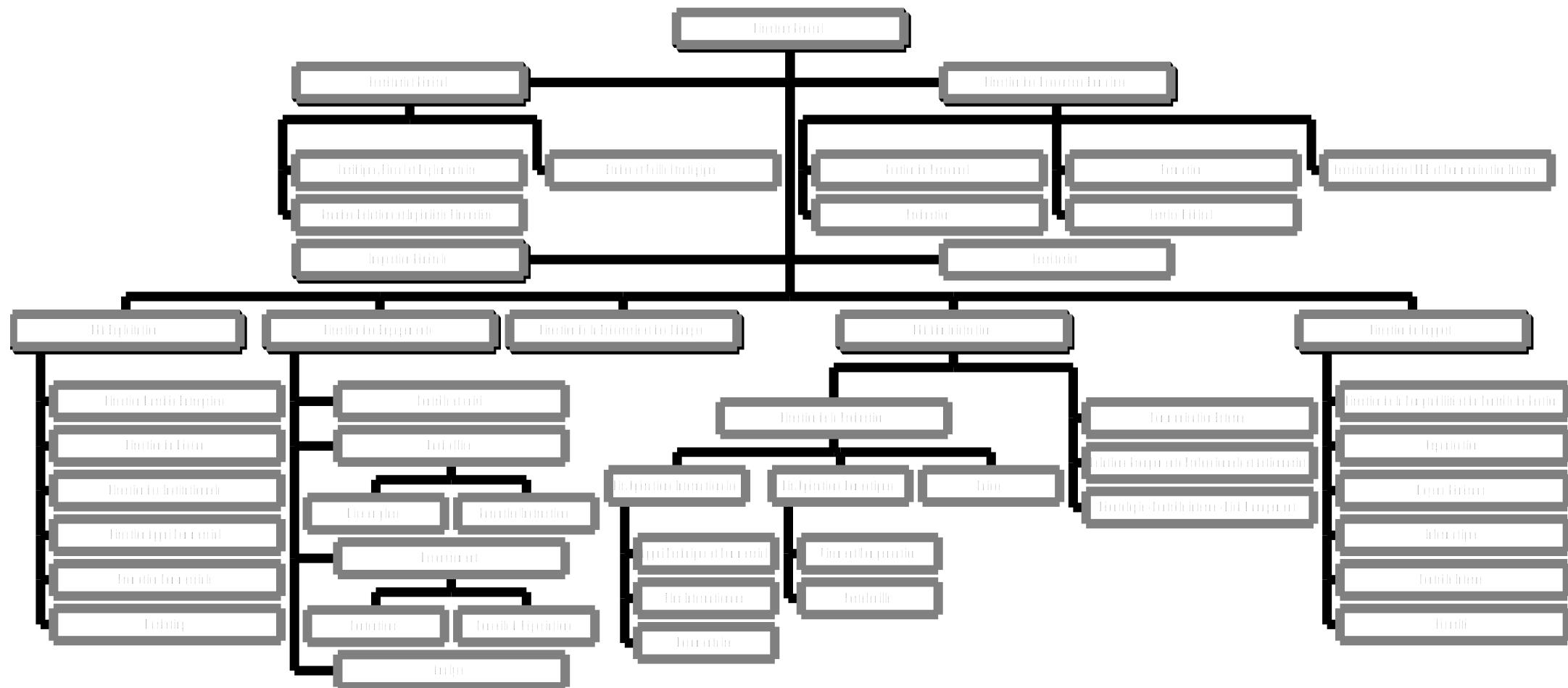
Nous avons effectué notre stage au sein de la Direction Marché des Entreprises (DME). C'est une direction qui fait partie du dispositif de la Direction d'Exploitation où les comptes des petites et moyennes entreprises sont gérés.

Il existe actuellement trois fonds de commerce dans cette direction et nous avons été affectée au fonds de commerce 150. Dans chaque cellule cinq personnes, un chef de filière, deux adjoints et deux assistants, tous nommés chargés de clientèle, ils sont appelés chacun à gérer un fonds de commerce.

Cette filière se charge des fonds des entreprises franches, des entreprises industrielles et textiles.

1-2-1 : Organigramme de la BNI - CLM

Organigramme de la BN-CLM



1-2-2 La Direction Marché des Entreprises :

La Direction Marché entreprise est une branche de la Direction de l'exploitation et elle se subdivise en 2 Directions : l'une se charge des PME et l'autre se charge des Grandes Entreprises.

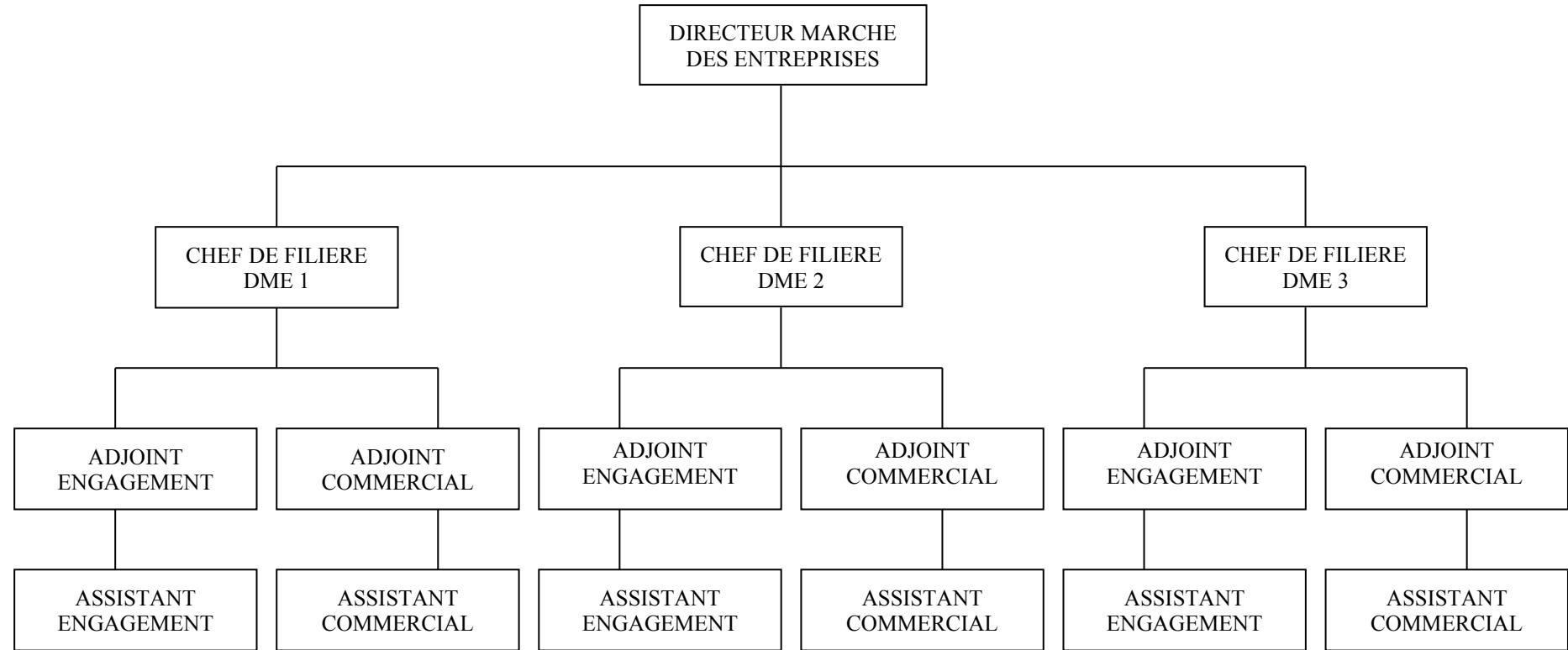
Pour notre part, nous avons effectué un stage au niveau de la Direction se chargeant des PME, que l'on appelle communément à la BNI CLM, DME.

Elle s'occupe surtout de la Gestion des portefeuilles des clients PME tant dans les emplois que dans les ressources. Elle gère ainsi à la fois leurs patrimoines et leurs mouvements monétaires.

La DME, dans sa structure s'organise en filière et comprend ainsi trois filières rattachées à la Direction s'occupant des trois grands types de clientèle :

- la DME 1 : filière des entreprises hôtelière et touristique ;
- la DME 2 : filière des entreprises franches, industrielles et textiles ;
- et la DME 3 : filière des entreprises commerciales, des bâtiments et travaux publics.

- **Organigramme de la Direction des marchés des Entreprises**



- **Définition de fonction :**

- **Le chef de filière :**

Il est en relation directe avec les adjoints, son rôle est de superviser le travail de ces derniers. C'est le responsable de la filière, il est en charge du développement commercial du fonds de commerce entreprise dans un but de profitabilité et de la détermination des clients existants et des prospects n accord avec la politique commerciale et les procédures de l'unité.

- **Les adjoints :**

Les adjoints au Chef de filière se spécialisent chacun en engagement et en commercial :

□ **Adjoint Engagement**

Il est responsable du renouvellement de dossiers et du montage de dossiers de crédits, il procède à la démarche clientèle sous la supervision du chef de filière dans un but de développement commercial du fonds de commerce. Il est responsable du suivi des autorisations, des analyses financières et apporte son appui au chef de filière dans la préparation du budget commercial de la filière.

□ **Adjoint Commercial**

Sa fonction est typiquement bancaire. Sous l'autorité d'un directeur d'agence, il développe et gère une clientèle. Il assure le suivi des comptes de ses clients et tient également des fonctions commerciales en développant son « portefeuille » client.

Il doit assurer le prospect de nouveaux clients et leur vendre des produits bancaires. Son action commerciale est fondée sur la réalisation d'objectifs annuels révisés périodiquement. Ainsi, il doit atteindre des volumes bien précis en termes de prêts et de crédits, mais aussi en termes de ventes de produits et services financiers. Il joue le rôle essentiel de conseil pour ses clients pour la mise en œuvre de leurs projets.

Il a pour rôle de développer, dans le respect des risques bancaires, un fonds de commerce, et est en charge de :

- la prospection et la recherche de nouveaux clients ;
- l'ouverture de compte ;
- la mise en place de financement à court terme ou à moyen terme ;
- la commercialisation de produits d'équipements.

Pour les ouvertures de comptes comme pour le montage des dossiers de crédits, l'analyse de la situation du client nécessite de plus en plus de rigueur. Pour les chargés de clientèle entreprise, il s'agit d'effectuer une analyse financière des services concernés comportant

l'étude des bilans, l'appréciation des compétences du dirigeant et l'analyse de l'environnement de l'entreprise.

- **Les assistants :**

Ils sont responsables du traitement des opérations courantes et du suivi des comptes tant en Engagement qu'en Commercial.

Il appartient aux assistants commerciaux :

- de suivre les réclamations des clients
- de traiter les opérations courantes relatives aux mouvements des compte des clients
- d'établir les tableaux de bord se rapportant aux services effectués au sein des clients : visites, suivi rentabilité du portefeuille....

Les assistants en engagement se chargent à leur tour de :

- d'assister l'adjoint engagement dans le montage de dossier de crédit
- de traiter les opérations courantes relatives au montage de dossier de crédit : recueil des états financiers, des garanties...
- d'établir les tableaux de bord se rapportant au suivi des dossiers de crédit

Pour exercer cette profession, il est nécessaire d'avoir de bonnes facultés de jugement, de la rigueur, un sens commercial et des capacités d'autonomie et de décision.

Section 2 : Activités et Missions de la BNI- CLM

2-1 Les objectifs généraux de la Banque :

En général, sont considérés comme banque des entreprises ou établissement qui font profession habituelle d'employer, pour leur propre compte en opération d'escompte, opération de crédit ou en opération financière les fonds reçus du public ou de tout autre origine sous-forme de dépôts ou autrement. Les dispositions de la Loi ne sont pas applicables aux établissements et services publics qui effectuent les opérations fixées ci-dessus bi aux banques dotées d'un statut légal spécial.

Une grande banque possède généralement tout d'abord deux secteurs :

1. l'administration qui est propre à chaque banque et est articulée en fonction de certains critères tels que la taille , l'implantation (direction centralisée ou régionalisée)
2. l'exploitation : où nous pouvons observer deux orientations distinctes : la clientèle commerciale et la clientèle privée.

Ces relations apportent des ressources, ce sont les comptes créditeurs ou utilisent différentes formes de crédits adaptés à leurs besoins.

Les activités auxquelles se livre la banque sont extrêmement diverses mais toutes tendent à assurer la conservation matérielle de la richesse mobilière sous sa forme monétaire, à effectuer le déplacement de cette richesse et à la mettre sous forme de crédits ou de prêts à la disposition de l'économie.

Dans l'exercice de ses activités, la BNI- CLM est qualifiée comme une banque universelle suivant son intérêt à la fois pour le marché des particuliers et le marché des entreprises. Ses activités principales se consacrent surtout à la collecte de Ressources et à la collecte des Emplois.

Elles se résument généralement par :

- La réception des fonds du public
- L'Octroi de crédit
- La réalisation des opérations sur l'étranger
- La réalisation des opérations de change
- Le Conseil et l'assistance de ses clients

Parmi les services rendus par la banque , le plus important au point de vue économique est la distribution de crédits. Elle prête ou procure aux entreprises les capitaux nécessaires à leur exploitation courante et à leur développement.

Les entreprises ont besoin de capitaux de durées variables, des capitaux à court terme indispensables pour maintenir leur fonds de roulement au niveau des affaires, des capitaux à long terme pour renouveler ou accroître leur moyen d'actions, c'est à dire pour financer leurs immobilisations.

En général, la banque a une double fonction : l'une monétaire et l'autre financière. En accordant des « crédits » à ses clients, la banque crée de la monnaie, elle procure à l'économie des instruments de paiement. Elle collecte de l'épargne et intervient sur les marchés de capitaux.

Notre étude se basant surtout sur la demande de crédit, nous allons voir en général les différents types de crédits accordés par la BNI- CLM aux entreprises.

2-2 Les différents types de crédits:

Les crédits bancaires se présentent sous deux formes :

- Les crédits de fonctionnement ou crédits à court terme
- Les crédits d'investissement ou les crédits à long et moyen termes

Dans la gestion des crédits accordées aux différents clients, la banque concrétise l'accord par la mise en place de lignes de crédit.

2.2.1 **Les crédits de fonctionnement ou crédits à court terme**

Le but essentiel du crédit à court terme inférieur à un an (1 an) est de permettre à l'entreprise de réaliser des opérations dont le déroulement constitue le cycle courant de son exploitation :

- Il sert à financer les dépenses courantes de production des entreprises.
- Il permet à celles-ci d'assurer leurs activités en attendant les recettes des ventes.

Normalement, une partie de ces recettes sert à rembourser le crédit, mais si l'entreprise poursuit sa production, les banques sont amenées à reconduire les lignes de crédit accordées. Cette forme de crédit, en dépit de son caractère provisoire, joue un rôle essentiel dans le financement de l'économie en mettant à la disposition des entreprises la monnaie nécessaire aux échanges.

Le remboursement de ce crédit n'est pas fondé sur la rentabilité future de l'entreprise mais sur le dénouement même de l'opération à financer.

Les crédits de fonctionnement peuvent être classés en deux grandes catégories :

- Les crédits de trésorerie
 - Les engagements par signatures
- **Les crédits de trésorerie**

Les crédits de trésorerie appelés encore crédits par caisse sont des crédits accordés aux clients sortant de la trésorerie de la banque. Ils ont pour objet de compléter momentanément la trésorerie insuffisante des entreprises et de faciliter la circulation des biens produits à l'égard des particuliers ; le crédit de trésorerie aura pour objet d'anticiper une recette espèce.

Ce sont par nature des crédits à courts termes.

Suivant les caractéristiques, nous pouvons distinguer :_

- **Les crédits de financement des créances**

Il s'agit de lignes accordées pour financer surtout la trésorerie du client dans l'existence d'un décalage encaissement- décaissement.

On parle ainsi :

- d'Escompte commercial,
- de mobilisation de créance sur l'étranger.

- L'escompte commercial** :

Par définition, l'Escompte est une opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition du porteur de l'effet non échu le montant de cet effet déduit des intérêts et commissions contre le transfert à son profit de la propriété de la créance.

L'effet le plus répandu est la traite. La démarche pour escompter est très simple. L'entreprise remet l'effet à la banque qui lui verse la somme correspondante, diminuée des frais financiers (le taux d'intérêt et des majorations diverses). A l'échéance de l'effet, la banque se fait payer directement par le client (le tireur).

L'entreprise peut escompter les effets qu'elle détient dans la limite de la ligne d'escompte, plafond négocié entre la banque et l'entreprise, et souvent égal au montant moyen des encours clients de l'entreprise.

- La mobilisation de créance née de l'étranger :

L'Escompte en devises est surtout utilisé par les entreprises d'exportation telles les entreprises franches. Il s'agit d'une des techniques offertes aux exportateurs pour disposer de leur créance sur des acheteurs étrangers avant le paiement effectif par ces derniers.

La créance se rapporte à une vente ferme et prend naissance lors de l'expédition des marchandises.

- Le crédit de Financement des stocks :

C'est un crédit qui a pour objet d'assurer sur une partie de l'exercice la couverture d'une fraction du stock. Il s'agit d'un découvert mobilisé, de montant ou de durée préalablement établi et obtenu contre un billet à ordre. Comme la banque peut le refinancer, ce crédit est moins coûteux que le découvert amortissable. Ce type de crédit finance les stocks, soit les achats effectués par l'entreprise pendant la période de fabrication, soit les produits fabriqués pendant la période de faible vente. La durée de son utilisation dépend de la durée du cycle de rotation de stock.

On distingue :

- Avances sur marchandises (ASM) :

C'est une technique de crédit en compte courant qui concerne le financement des stocks de marchandises détenus par les entreprises en attendant leur commercialisation ou leur mise en fabrication. Les stocks de marchandises peuvent provenir de l'importation.

- Avances sur produits (ASP) :

Elles financent les stocks de produits finis à l'état ou déjà traité. Les produits sont d'origine végétale, minière ou animale.

Le remboursement se fait par tombée de Billets à ordre.

- Crédits par caisse :

Ils sont destinés à financer les besoins en capitaux circulants, que ces besoins soient permanents ou temporaires. Ils peuvent être représentés par un compte débiteur. On les appelle aussi Crédits en blanc car la banque n'est pas assurée sur la couverture des fonds mobilisés.

On peut distinguer :

- La facilité de caisse :

C'est une avance en compte de quelques jours en attendant que l'entreprise encaisse des recettes. Elle est essentiellement destinée à pallier des décalages de courte durée entre les dépenses et les recettes de l'entreprise. En effet, il est de tradition de grouper le règlement des dettes en une ou deux échéances mensuelles, alors que les rentrées s'étalent tout au long du mois. Elle permet donc de faire la soudure chaque mois.

Le montant : doit être inférieur aux chiffres d'affaires mensuelles moyens du client de manière à laisser à sa charge une part d'effort financier.

Il faut tenir compte également des autres concours déjà utilisés tels que l'escompte dont l'encours doit être déduit du chiffre d'affaires mensuel pour apprécier le montant de l'autorisation à accorder en facilité de caisse. Elle permet à l'entreprise de ne pas immobiliser en permanence des sommes qu'elle n'utilise que pendant de très courte durée. Le banquier ne consent cette facilité à l'entreprise que dans certaines limites et s'il est assuré que le solde du compte de l'entreprise sera de nouveau créditeur au bout de quelques jours.

Ainsi le compte fonctionne en **Dent de scie**.

- Le découvert :

C'est une avance consentie dans la même forme que la facilité de caisse, la seule différence c'est que le découvert a une durée plus longue que celle de la facilité de caisse (de quelques semaines à quelques mois) et après un accord avec la banque sur un montant de découvert maximal. Il a normalement pour objet le financement des besoins déterminés connus du banquier.

Le crédit de découvert est la forme des crédits par caisse la plus généralement utilisée et la plus dangereuse. Nous allons énumérer successivement les avantages ainsi que les inconvénients de ce type de crédit :

Avantages :

- Grande souplesse d'utilisation à l'intérieur du plafond autorisé ;
- Drainage des recettes sous forme de mouvement crédit confié.

Inconvénients :

Non spécialisation du crédit qui peut aussi bien servir sans que la banque le sache, à financer des pertes qui n'apparaîtront qu'au prochain bilan, à pallier des retraits d'associés dans leur compte- courant, à payer des dépenses d'équipement qui auraient dû être couvertes par un crédit spécifique à moyen ou à long terme,...

- **Les engagements par signature**

Dans ce type d'opération, le banquier rend service à son client en garantissant par écrit les opérations que ce dernier aura à effectuer. Cet engagement n'implique pas des décaissements mais renforce la crédibilité de son client. Cependant en cas de défaillance de son client, la banque doit payer les obligations financières que comporte son engagement.

Il s'agit de crédits qui ne donnent pas lieu à la mise à la disposition de fonds au client. C'est seulement en cas de défaillance du client que la banque se charge de rembourser. Ainsi, elle doit se prémunir d'une marge de sécurité par limitation des risques.

On distingue deux catégories :

- les cautions ;
- les autres engagements par signature

• **Les cautions :**

Le cautionnement est un engagement pris par une banque, en cas de défaillance de son client, de payer à sa place la dette contractée en faveur d'un partenaire étranger, selon les termes et conditions de l'obligation commerciale.

Nous pouvons classer les cautions en deux types :

➤ **La caution sur marché**

Elle peut être demandée suivant un contrat que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. Nous pouvons distinguer plusieurs variantes comme :

- **La Caution de soumission** qui est demandée lors de la soumission à un appel d'offres. Elle est destinée à garantir le sérieux des offres d'une société soumissionnant à un marché. Elle assure le paiement d'une indemnité :
 - en cas de retrait de l'offre durant la durée de validité,
 - dans le cas où la société adjudicatrice refuse de signer le contrat,
 - en cas de non fourniture d'une garantie de bonne exécution
- **La Caution de bonne fin ou de bonne exécution** qui est demandée en garantie de la bonne exécution des travaux jusqu'à la fin et dans les normes. Dès la signature du contrat, elle

garantit les obligations contractuelles de la société, notamment si le maître d'œuvre n'est pas satisfait des biens fournis ou des prestations réalisées.

- La Caution d'avance sur marché demandée surtout pour pouvoir disposer des fonds du marché. En cas de défaillance, c'est la banque qui rembourse l'avance payée.
- La Caution de retenue de garantie demandée en garantie sur les risques de non exécution selon les normes convenues des travaux.

➤ **La caution financière**

Elle est utilisée surtout par des professionnels qui, dans l'exécution de leurs activités ont besoin de garanties financières.

Elle peut être :

- une caution IATA/ ATAF nécessitée exclusivement par les Compagnies Aériennes et les Agences de voyages. Il s'agit d'une caution garantissant le règlement des achats des billets d'avion.
- une caution d'agrément transitaire qui donne lieu à une garantie de la douane sur les opérations du client auprès du transitaire.
- une caution de non certification de chèque : comme c'est le cas dans un paiement d'impôts auprès d'un organisme fiscal.
- une caution d'admission temporaire qui garantie le rapatriement des marchandises, admises temporairement, après utilisation.

- **Les autres engagements par signature :**

Par opposition au crédit par trésorerie, il n'y a normalement pas de décaissement de la banque mais cette dernière engage son nom (sa signature). Cela peut aboutir au même si le contrat commercial se passe mal et que les conditions d'appel de la garantie et/ou caution sont valablement réunies par le bénéficiaire. La banque qui s'est irrévocablement engagée à payer devra lorsque toutes les conditions formelles sont réunies, respecter son engagement et payer, son client.

La banque courre en effet un risque double :

- De perte de l'argent, si son client ne peut respecter ses engagements et reste défaillant alors que la banque est appelée au titre de la garantie,
- De remettre en cause les relations avec son client si elle doit respecter son engagement alors que ce dernier souhaiterait ne pas payer.

Les autres EPS regroupent :

- La garantie internationale ou contre-garantie bancaire :

Elle engage la banque émettrice à rembourser la banque bénéficiaire à première demande sur l'engagement du client, en cas de défaillance de celui-ci. La contre garantie doit porter sur des lignes à montants bien spécifiés. Il s'agit d'obliger le garant, la banque, à payer sans que la défaillance du donneur d'ordre n'ait à être prouvée et sans qu'elle ne puisse tirer les moyens de défense du contrat commercial. Cet engagement ne doit être ni accessoire, ni subsidiaire.

- Le crédit documentaire :

Il s'agit d'un engagement conditionnel pris par une banque, la banque Emettrice ou Apéritrice à la demande et pour le compte de son client, le Donneur d'ordre de régler au vendeur ou fournisseur de prestations, le Bénéficiaire un montant déterminé, représentant la valeur d'une marchandise ou d'un service jusqu'à une date précise, la Validité contre remise des documents strictement conformes énumérés dans l'ouverture de Crédit Documentaire. Ainsi selon sa nature, le crédit documentaire est à la fois une garantie de bonne exécution d'une opération commerciale et un moyen de paiement.

Cette technique a une fonction de :

- sécurité : le vendeur (bénéficiaire) reçoit un engagement ferme que la marchandise expédiée soit payée. L'acheteur (donneur d'ordre) est assuré pour sa part de recevoir les marchandises ;
- mais également de crédit : elle peut permettre la satisfaction de besoins de trésorerie.

Elle représente un engagement conditionnel soumis à un certain formalisme et est selon les principes de base, un engagement fondé sur des documents. Ce dernier conserve toute son autonomie par rapport au contrat commercial, et par conséquent, marchandises et documents seront dissociés.

Selon sa nature, nous pouvons distinguer : Le crédit documentaire révocable, le crédit documentaire irrévocabile, et le crédit documentaire irrévocabile confirmé.

Les **variantes du Crédit documentaire** sont : Le crédit documentaire transférable, le crédit documentaire back to back, me crédit documentaire revolving, le crédit documentaire green clause et red clause

- La SBLC ou Stand By Letter of Credit

C'est une forme de garantie suprême engageant la banque de l'importateur à rembourser la banque de l'exportateur sur simple présentation d'une attestation de non paiement du client.

A l'origine les SBLC ont été créées par les banques américaines pour détourner la réglementation qui leurs interdisait d'émettre cautions bancaires classiques (bond).

Ces garanties sont assimilables à un démontage du crédit documentaire qui ne joueraient que par eux-mêmes. Les garanties documentaires, elles ont l'avantage de fixer le cadre juridique de façon indiscutable sans avantager l'une ou l'autre des parties.

➤ La lettre de garantie :

Elle est demandée par le client à sa banque pour pouvoir dédouaner des marchandises dont les documents ne sont pas encore arrivés. L'engagement de la banque sera levée une fois la lettre de garantie ou le bon de livraison est retourné.

2-2-2 Les crédits d'Investissement ou crédit à long et moyen terme

▪ Les crédits de financement à long et moyen termes

Nous entendons par long et moyen termes les crédits d'équipement d'une durée de trois à sept ans accordés par les banques et les établissements financiers.

Nous distinguons les crédits immobiliers et les crédits industriels. Les crédits immobiliers sont les crédits octroyés pour la construction d'une usine par exemple, tandis que les crédits industriels sont ceux utilisés pour l'achat de machines industriels. Les crédits à terme financent les investissements en vue de l'amélioration des structures financières ou en vue de projet d'extension.

La fréquence de remboursement peut être mensuel, trimestriel ou annuel. Ils doivent permettre de produire les fonds nécessaires à leur remboursement et se caractérisent également par leur durée.

▪ Le découvert amortissable

C'est un crédit qui peut servir au financement d'activités saisonnières (c'est le crédit campagne) ou à assurer la jonction jusqu'à une source de financement à long terme (c'est le crédit relais) ou c'est un crédit exceptionnel lié à une consolidation. Il se présente sous plusieurs formes comme :

- La consolidation des débits en compte courant sur une période assez large ;
- La consolidation des impayés sur escompte.

La fréquence de remboursement peut être mensuel, trimestriel ou annuel.

Chapitre 2 : THEORIES GENERALES SUR L'OUTIL DE GESTION : L'ANALYSE FINANCIERE

Section 1 : Définition et Objectifs de l'Analyse Financière

1-1 Définition :

L'analyse financière, au sens d'analyse fondamentale, consiste à :

- analyser les comptes d'une entreprise (de préférence sur 5 ans minimum) — Bilan, Compte de résultat, Hors bilan et Annexes — pour en détecter les points forts, faibles ou douteux ;
- tirer en particulier des ratios (de solvabilité, de rentabilité...) entre diverses séries de postes comptables et comparer leur évolution dans le temps et par rapport à ceux d'autres entreprises ayant une activité similaire ;
- essayer de déterminer les perspectives d'évolution de ces comptes pour vérifier l'opportunité d'un crédit (capacité future de remboursement) ou d'un placement (rentabilité attendue).

Une analyse fondamentale, que ce soit pour évaluer le risque de crédit que représente l'entreprise analysée ou pour obtenir sa valorisation (cours de bourse), exige pour être bien menée une connaissance du secteur d'activité considéré et naturellement des concurrents et de leurs projets de développements. Une analyse qui se borne à aligner des chiffres en prenant des taux de croissance plus ou moins arbitraire ne constitue en aucune façon une analyse.

Le but de l'analyse financière est, selon le cas :

- soit d'évaluer la solvabilité de l'entreprise (pour lui faire crédit par exemple) : analyse crédit ;
- soit d'estimer la valeur de l'entreprise dans une optique de cession de participation ou d'achat ou de vente d'actions en bourse : évaluation d'entreprise.

1-2 Objectifs :

L'analyse financière d'une entreprise doit permettre :

- de connaître sa situation financière à une date déterminée,
- de prévoir l'évolution probable de cette situation,
- d'aboutir à des recommandations et de motiver, si nécessaire, le choix des mesures correctives à mettre en œuvre.

L'analyse financière permet à la banque (prêteurs) de s'assurer de la capacité de remboursement de leurs clients ; mais elle est différente selon qu'il s'agit de prêts à court terme ou à long terme.

S'il s'agit de prêts à court terme, les prêteurs sont spécialement intéressés par la liquidité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face aux échéances court terme.

S'il s'agit de prêts à long terme, au contraire, les prêteurs doivent alors s'assurer de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise. Le paiement des intérêts et le remboursement du principal en dépendent.

1-2-1 Les outils de l'analyse financière :

Nous savons que les éléments financiers d'une entreprise sont représentés par les états financiers qui doivent donner une image fidèle de chaque entreprise.

Ces états financiers sont :

Le bilan, qui fournit une information complète sur la situation économique et financière de l'entreprise à l'égard des tiers à la fin de chaque exercice ;

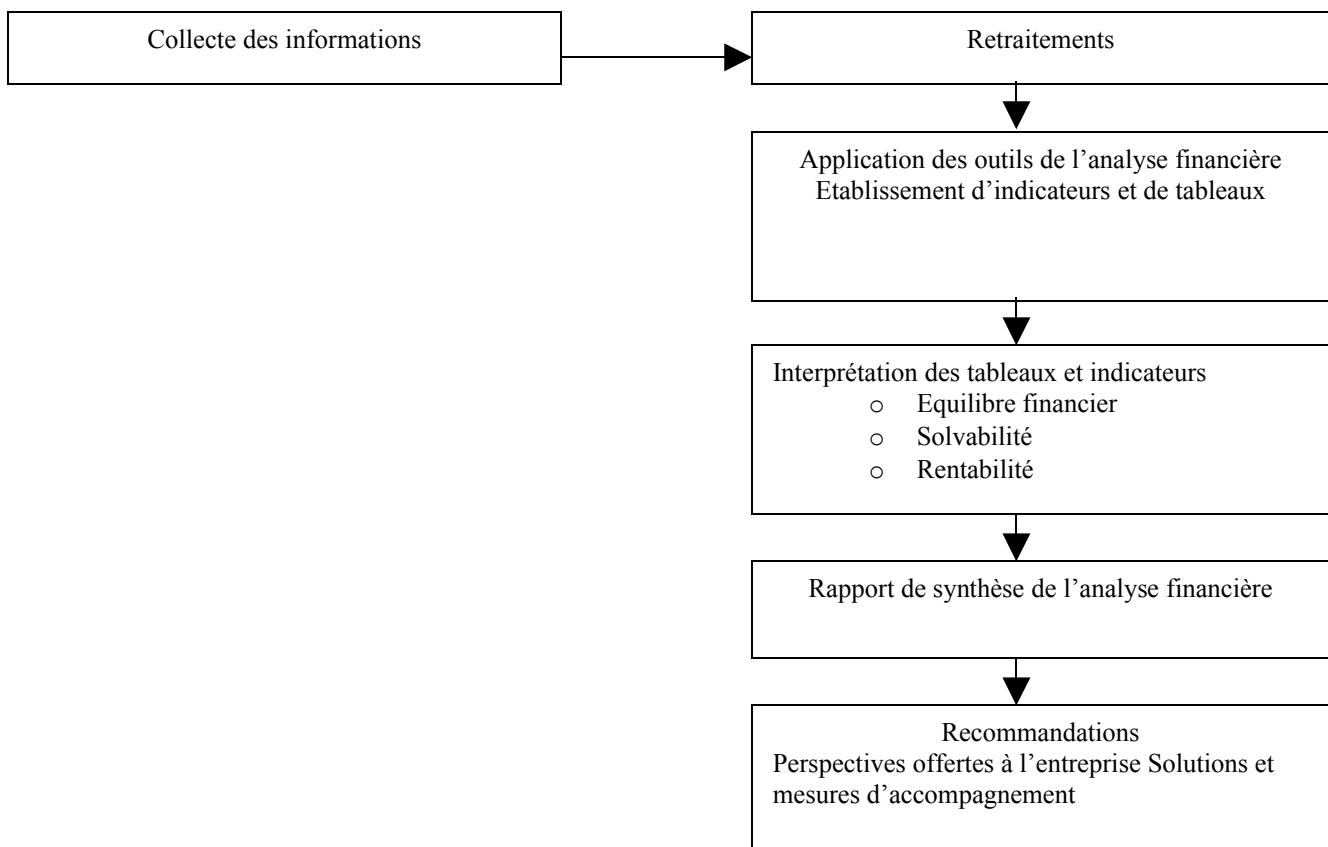
Le compte de résultat permet de mesurer et d'apprécier la performance d'une entreprise, c'est-à-dire sa capacité à générer des revenus sur un exercice donné ;

Le tableau de grandeur de caractéristique de gestion, qui représente la connaissance de la nature de l'activité de l'entreprise (industrielle, négoce, mixte), des grandes options stratégiques prises par l'entreprise, et la réalisation d'un certain nombre de « retraitements » portant sur la présentation comptable du compte de résultat ;

Le tableau de financement, fournit en complément du bilan et du compte de résultat, une description et une analyse des flux financiers intervenus dans la vie de l'entreprise au cours d'un exercice. Ainsi le tableau de financement est devenu un outil nécessaire pour l'étude de la dynamique de l'entreprise ;

L'annexe a pour objectif de compléter et d'éclairer les renseignements fournis au lecteur par les états financiers, en application du principe de bonne information. Il doit reprendre l'ensemble des éléments significatifs : on entend par significatif, toute information qui, si elle n'était pas communiquée au lecteur des états financiers, serait de nature à fausser son appréciation de la situation économique et financière de l'entreprise.

1.2.2 La démarche de l'analyse financière :



2.1 Retraitemet du compte de résultat

L'analyse du compte de résultat doit conduire à mettre en évidence les principaux éléments expliquant le volume et l'évolution des produits, des charges et des résultats de l'entreprise. Cette analyse permet de comprendre le mécanisme de formation des résultats et l'origine des déséquilibres éventuels intervenants en cours de période.

Les principaux agrégats à analyser mettent en évidence trois catégories d'indicateurs :

- Des indicateurs de niveau d'activité
- Des indicateurs de structure d'activité
- Des indicateurs de rentabilité.

2.1.1 Les indicateurs de niveau d'activité :

- Le chiffre d'affaires (CA) :

$$\boxed{\text{CA Hors Taxes} = \text{Ventes de marchandises} + \text{Production vendue}}$$

Le chiffres d'affaires exprime le dynamisme commercial de l'entreprise et sa position sur le marché, mais il n'est qu'une mesure partielle de l'activité de l'entreprise. La variation en volume et en pourcentage du chiffre d'affaires permet de caractériser l'évolution de l'activité : croissance, stagnation, récession. Le chiffre d'affaires reflète l'évolution du produit (quantités vendues x prix de vente) qui doit être éclairée par celle de ses deux composantes.

- La production :

Par définition c'est la mesure du flux d'activité des entreprises exerçant une activité de transformation. Elle comprend la production vendue, la production stockée et la production immobilisée. Une augmentation en volume de la production totale doit s'accompagner d'une évolution parallèle du chiffre d'affaires, à l'exception de certains cas particuliers, tels :

- L'anticipation d'une forte croissance, nécessitant une augmentation du volume des stocks et donc un accroissement de la part de la production stockée rapportée à la production totale,
- Un début de récession, entraînant un gonflement des stocks, et donc une augmentation de la production stockée rapportée à la production totale,
- Un déstockage consécutif à l'arrêt de certaines productions, ou à des problèmes d'approvisionnement ou de production.

Il convient d'examiner, lorsque la production est, ou devient nettement supérieure aux chiffres d'affaires, si cette situation est :

- Le résultat d'une politique délibérée
- Un résultat imprévu

26

2.1.2 Les indicateurs de structure d'activité :

- La marge sur consommation de matières et marchandise :

La consommation de matières représente la consommation de biens acquis à l'extérieur de l'entreprise. Le coût d'achat des marchandises vendues est la différence entre les achats de marchandises, et les variations de stocks de celles-ci.

La marge sur consommation est le résultat de la politique de vente, de la politique prix de vente, de la politique de production et de la politique de prix à l'approvisionnement. L'évolution de la marge dépend de deux séries de facteurs : les prix, le volume et la nature des matières consommées.

- La valeur ajoutée :

Elle représente la valeur créée par l'entreprise grâce à son fonctionnement ; elle correspond aussi à la différence entre la production et les consommations intermédiaires.

On calcule donc la valeur ajoutée en retranchant de la marge de consommation les autres achats et charges externes.

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Valeur ajoutée} = \quad \text{Production} \\ \qquad\qquad\qquad - \quad \text{Consommation Intermédiaire} \end{array}}$$

La valeur ajoutée représente le montant de la valorisation apportée aux matières premières et autres services, par le processus de production et de commercialisation de l'entreprise.

Un accroissement du taux de la valeur ajoutée dû à la baisse des cours des matières premières ou à la compression des charges externes n'a pas la même signification qu'un accroissement dû à la mise en œuvre de nouvelles techniques plus performantes.

Une baisse absolue de la valeur ajoutée est toujours dangereuse : il sera difficile de réduire les frais de personnel, les impôts et taxes, les dotations aux amortissements.

- Les frais de personnel :

C'est la somme des salaires, traitements et des charges sociales.

L'indicateur le plus communément utilisé pour apprécier l'évolution des frais de personnel est donc le rapport de ceux-ci à la production (rapport en pourcentage).

Les choix opérés en matière de politique de production et de gestion du personnel détermineront également l'évolution du montant des frais de personnel et leur importance par rapport à la production.

Par ailleurs, comme pour la marge sur consommation, une baisse forte des prix de vente mènera à une récession des ventes, qui s'accompagne très rarement d'un ajustement immédiat des effectifs, élève mathématiquement le niveau des frais de personnel par rapport à la production.

- Les frais financiers :

C'est le rapport du frais financier par rapport à la production que nous examinons.

Plusieurs cas peuvent être à l'origine de son augmentation :

- Un accroissement du volume de l'endettement supérieur à l'augmentation de la production,
- Une modification de la structure et de la nature de l'endettement,
- Un renchérissement du coût de l'endettement.

2-1-3 Les indicateurs de rentabilité :

- L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

Il représente la marge dégagée par l'exploitation de l'entreprise ; il est égal à la valeur ajoutée, augmentée des subventions d'exploitations reçues, et diminuée des frais de personnel, des impôts et taxes.

L'EBE représente strictement l'excédent des produits sur les charges d'exploitation courantes ; son volume et son évolution sont donc indépendants :

- De la politique financière, l'EBE situant avant frais financiers, produits financiers et loyers de crédit-bail,
- De la politique fiscale, l'EBE étant calculé avant l'enregistrement comptable des amortissements, produits et charges « calculés », provisions ... et avant impôt,
- Des opérations en capital, l'EBE ne tenant pas compte des plus ou moins values de cessions,
- Des autres opérations exceptionnelles.

L'amélioration du rapport de l'EBE à la production est, la plupart du temps, signe d'un accroissement de la rentabilité courante d'exploitation.

Il est l'indicateur de performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise, il permet par contre de calculer le poids de l'endettement de l'entreprise (endettement = charges d'intérêt/ EBE).

C'est le dernier solde intermédiaire de gestion qui comprend les produits réellement encaissables et

$$\begin{aligned} \text{EBE} &= \text{valeur ajoutée} \\ &+ \text{subvention d'exploitation} \end{aligned}$$

$$- \text{charge de Personnel}$$

28

- Les résultats : Il y a lieu de faire la distinction des résultats :

Le résultat d'exploitation qui correspond au solde des produits d'exploitation d'une part, des charges d'exploitation d'autre part. Il se situe donc avant opérations financières, hors exploitation et sur cessions d'actif. Il fournit donc une bonne mesure de la rentabilité de l'exploitation de l'entreprise, au sens de l'outil économique que constitue celle-ci, indépendamment des ses choix de financement.

Le résultat courant : une divergence entre ces deux soldes traduit l'effet des choix de financement de l'entreprise sur sa rentabilité.

Le résultat net : Il indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés ou encore le revenu des associés après impôt.

$$\begin{aligned} \text{Résultat net} &= \text{Résultat avant impôt} \\ &- \text{Résultat exceptionnel} \\ &- \text{IBS} \\ &- \text{Participation Salariale} \end{aligned}$$

- La capacité d'autofinancement (CAF)

C'est une ressource interne dégagée par l'activité d'une entreprise, au cours d'une période de référence, et qui restera à sa disposition, lorsque tous les produits de la période qui doivent entraîner une rentrée de trésorerie auront été encaissés, et lorsque toutes les charges qui doivent entraîner une sortie de trésorerie auront été décaissées.

Elle se calcule comme le solde après impôts :

- Des produits donnant lieu tôt ou tard à des décaissements,

- Et des charges donnant lieu tôt ou tard à des décaissements.

Elle est donc le flux de trésorerie potentielle dégagée par l'activité de l'entreprise.

Nous allons faire une distinction entre la CAF et l'Autofinancement :

- La CAF se situe avant distribution, contrairement à l'autofinancement qui est obtenu

CAF	=	Résultat net
	+	DAP (Dotation aux Amortissements et Provisions)
	-	RAP (Reprises sur Amortissements et Provisions)

29

Elle permet de rémunérer les associés, de renouveler et accroître les investissements, d'augmenter le fonds de roulement, de rembourser les dettes financières, de mesurer la capacité de développement et l'indépendance financière de l'entreprise.

En effet la CAF n'autorise pas toujours de comparaisons valides entre entreprises ou, pour une même entreprise, d'un exercice à l'autre :

- Son niveau dépend, dans une large mesure, de l'arbitrage opéré entre le recours à des ressources propres et l'endettement, et donc d'un choix de politique déterminant la structure financière de l'entreprise ;
- D'autre part, la CAF est sujette à des fluctuations liées à la diversité des pratiques comptables et fiscales. En particulier elle reflète les variations des produits et des charges calculées sur le niveau d'imposition.
- En outre, comme son nom l'indique, la CAF a pour vocation de couvrir les besoins de financement de l'entreprise ; plus ces besoins sont élevés, plus la CAF devra être importante. Une entreprise fortement capitalistique et une entreprise de services qui posséderaient la même CAF ne seraient pas du tout dans la même situation de rentabilité.

2.2 Retraitements du Bilan :

L'analyse des bilans de l'entreprise permet :

- la détermination de l'affectation des résultats, qui traduit la politique de distribution des dividendes,
- l'appréciation de l'équilibre financier de l'entreprise.

Nous allons focaliser notre analyse sur l'équilibre financier.

L'analyse de l'équilibre financier et de la solvabilité est menée à l'aide de trois instruments :

- le fonds de roulement,

- le besoin en fonds de roulement,
- la trésorerie.

2-2-1 Le fonds de roulement :

Le fonds de roulement peut être défini comme le montant des ressources permanentes restant à la disposition de l'entreprise après le financement de ses emplois stables.

Le fonds de Roulement (FR) est obtenu à partir de la formule suivante :

30

Différents types de Fonds de Roulement :

Selon le contenu des capitaux permanents et de l'actif immobilisé, plusieurs concepts ont été définis autour de la notion de fonds de roulement.

- Le fonds de roulement net global (FRNG) :
- Par le haut du bilan financier : le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) s'obtient par :

$$\boxed{\text{FRNG} = \text{Capitaux Permanent} - \text{Actif Immobilisé Brut}}$$

- Par le bas du bilan financier :

$$\boxed{\text{FRNG} = \text{Actif Circulant Brut} - \text{Dettes à Court Terme}}$$

Le fonds de roulement net global représente un excès de ressources longues par rapport aux emplois, et donc une marge de sécurité pour le financement des actifs circulants.

- Le fonds de roulement propre (FRP) :

Le fonds de roulement propre s'obtient :

$$\boxed{\text{FRP} = \text{Ressources Propres} - \text{Actif Immobilisé Brut}}$$

Le fonds de roulement propre mesure l'excédent des capitaux propres sur les actifs durables. Il permet d'apprécier l'autonomie dont l'entreprise fait preuve en matière de financement de ces investissements.

- Le fonds de roulement étranger (FRE) :

Le fonds de roulement étranger n'est qu'un solde. Il correspond à la part du FRNG composé des ressources d'emprunts, c'est-à-dire de dettes à long et moyen terme.

$$\boxed{\text{FRE} = \text{FRNG} - \text{FR Propre}}$$

Il est à noter qu'une telle décomposition du FRNG n'est possible que dans la mesure où il existe un FR propre.

- Appréciation du niveau et de l'évolution du Fonds de Roulement :

L'étude de fonds de roulement d'une entreprise doit être abordée en tenant compte de facteurs multiples.

Un fonds de roulement négatif traduit une très grande dépendance de l'entreprise envers les concours bancaires courants (sauf secteur d'activité exceptionnel bénéficiant de BFR structurellement négatifs).

- Le choix d'un fonds de roulement suffisant dépend à la fois de la nature et du volume des besoins
- Le fonds de roulement résulte des grandes options prises par l'entreprise en matière d'investissement et de choix des modes de financement. Trois situations peuvent se présenter :
 - Le fonds de roulement augmente :

La marge de sécurité de l'entreprise s'accroît car une partie plus importante des actifs circulants est financée par des capitaux permanents. Il faut s'assurer cependant que l'entreprise n'a pas amélioré son fonds de roulement au détriment de son autonomie financière, c'est-à-dire en augmentant uniquement son endettement à long terme. Si cet endettement devenait trop élevé, il entraînerait des frais financiers plus importants qui risqueraient de grever les résultats d'exploitation. Si l'accroissement du fonds de roulement résulte d'un augmentation des capitaux propres, la situation financière de l'entreprise s'améliore.

Toutefois un fonds de roulement pléthorique qui couvrirait la totalité des stocks ne relève pas d'une bonne gestion puisque l'entreprise utiliserait des ressources à long terme, coûteuses, pour financer des emplois à court terme qui auraient pu être, en partie, financés par des crédits à court terme. En outre, un même fonds de roulement comportant une forte proportion de provisions est pratiquement moins satisfaisant qu'un fonds de roulement de même niveau ne comportant pas de provisions. Le premier est en effet susceptible de chuter brusquement si les provisions sont utilisées.

Il faut également se méfier de l'interprétation d'un fonds de roulement qui augmenterait de par la seule mécanique des amortissements traduisant le vieillissement de l'outil productif.

- Le fonds de roulement diminue :

La marge de sécurité est donc plus faible. Cependant, si cette diminution du fonds de roulement a servi à financer de nouveaux investissements rentables, ceux-ci contribuent à augmenter, à plus long terme, la situation nette de l'entreprise.

- Le fonds de roulement reste stationnaire :

Cette situation peut traduire une stagnation de l'entreprise. Il faut vérifier s'il s'agit d'une pause temporaire des investissements ou d'un ralentissement durable de croissance ou simplement d'un parallélisme entre les flux d'emplois et de ressources à long terme. L'étude de l'activité et de rentabilité amènera des éléments de diagnostic.

- Mais il convient surtout d'examiner si le fonds de roulement est suffisant ou non pour couvrir les besoins en fonds de roulement.

2-2-2 Le Besoin en Fonds de Roulement :

L'analy

32

présomptions de difficultés financières révélées par l'étude du fonds de roulement. Elle introduit également la notion de dynamique de la solvabilité. La capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances n'est pas une donnée en soi. Elle est intimement liée à sa capacité à générer de la trésorerie à un rythme supérieur à celui des décaissements auxquels l'entreprise doit faire face. Le besoin en fonds de roulement est à cet égard le thème central de l'analyse de l'équilibre financier et de la solvabilité.

Le besoin en fonds de roulement peut être défini comme la part des besoins liés à l'activité qui n'est pas financée par des ressources nées de l'activité.

Le BFR peut se calculer par :

$$\boxed{\text{BFR} = \text{Emplois liés à l'activité} - \text{Ressources induites par l'activité}}$$

□ Différents types de Besoin en Fonds de Roulement :

Nous distinguons également : le BFR d'Exploitation et le BFR Hors Exploitation.

- Le BFR d'Exploitation (BFRE) :

Il s'obtient par :

$$\boxed{\text{BFRE} = \text{Emplois d'exploitation} - \text{Ressources d'Exploitation}}$$

Nous appelons Emplois d'Exploitation des besoins à financer périodiquement au rythme de la rotation du cycle d'exploitation. Qui sont pour l'essentiel :

- Les stocks et encours,
- Les avances et acomptes versés pour commandes d'exploitation,
- Les créances d'exploitation,
- Les charges constatées d'avances relatives à l'exploitation.

Les ressources d'exploitation correspondent aux dettes d'exploitation représentées par les postes :

- Avances et acomptes reçus sur commandes en cours,

- Fournisseurs et compte rattachés,
- Dettes fiscales et sociales,
- Produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation.

BFR HE = Emplois Hors Exploitation – Ressources Hors Exploitation

Il correspond à :

Les Emplois Hors Exploitation sont composés de :

- A
- Créances sur cession d'immobilisation

33

Les ressources hors exploitations sont composés de :

- Dettes sur immobilisations et comptes rattachés,
- Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)

Appréciation du niveau et de l'évolution du BFR :

Une forte augmentation du BFR peut s'expliquer par une croissance parallèle de l'activité.

Dans ce cas le BFR exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires reste stable. Mais si le BFR augmente plus vite que le Chiffre d'affaires, cela peut expliquer par :

- L'anticipation de l'accélération de la croissance,
- Un ralentissement de la croissance,
- Une croissance permise par une modification de la politique commerciale,

Certaines politiques qui obligent à alourdir le besoin en FR de l'entreprise, voire à occasionner des difficultés de recouvrement, doivent être mises en question.

- Une diminution du crédit fournisseur (perte de confiance, difficulté)

A l'inverse une diminution du BFR ou une augmentation de celui-ci moins rapide que la croissance de l'entreprise peut s'expliquer par une meilleure maîtrise de la politique commerciale ou de la politique d'approvisionnement mais aussi parfois par l'accumulation d'un certain nombre de retards de paiement.

C'est à l'entreprise de déterminer la source de financement la moins onéreuse et celle à laquelle elle peut avoir le plus facilement accès :

- Les emprunts auprès des banques pour régler comptant ses fournisseurs et bénéficier ainsi d'un escompte, ce qui a pour effet de majorer le BFR ?
- Utiliser les délais accordés par les fournisseurs en renonçant à l'escompte.

2-2-3 La trésorerie :

Elle représente l'excédent (si trésorerie positive) ou l'insuffisance (si trésorerie négative) des ressources longues disponibles après financement des immobilisations (le FR) sur les besoins de financement nés de l'activité (BFR).

La trésorerie est représentée par :

$$T = FR - BFR$$

□ Appréciation et évolution de la trésorerie :

Quatre cas de figure peuvent se présenter pour l'appréciation de la trésorerie :

- Si financier induisant une solvabilité correcte.
- Si $FR < BFR$ ce qui entraîne une trésorerie négative ($T < 0$) : il y a un déséquilibre financier (notamment si le FR est négatif) se traduisant par une menace sur la solvabilité. Ce déséquilibre, issu de l'inadéquation entre le financement long et les besoins nés de l'exploitation doit cependant faire l'objet d'une réflexion plus minutieuse.
- Si $FR = BFR$ ce qui entraîne une trésorerie nulle ($T = 0$) : cette trésorerie peut être l'expression d'une gestion financière optimale, dont l'objectif de la trésorerie nulle traduit au mieux les ressources de l'entreprise.
- Si $BFR < 0 - FR < 0$: ce qui peut engendrer une trésorerie positive ($T > 0$) : dans ce cas l'exploitation dégage des ressources de fonds de roulement, ce qui permet à l'entreprise de financer des emplois longs par des ressources courtes. Cette situation se rencontre notamment dans le secteur de la grande distribution.

34

35

PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

DE L'OCTROI D'UN CREDIT AU NIVEAU DE

LA DIRECTION MARCHE ENTREPRISE (DME) DE

LA BNI- CLM

La Direction Marché des Entreprises, comme toutes les autres Directions de l'exploitation au niveau de la BNI- CLM, a comme principale mission la collecte d'Emplois et de Ressources. Actuellement, selon les objectifs qu'elle s'est fixée sur l'augmentation du taux de bancarisation encore très faible à Madagascar, elle a mis au point une stratégie destinée à obtenir sur un même client une Ressource et un Emploi : le produit « Pack PME ».

Ce Pack PME offre au nouveau client une possibilité de demande de crédit dès l'ouverture d'un compte. Ainsi, le champ d'accès à la demande de crédit n'est plus limité aux entreprises déjà clientes mais a été élargi vers les nouveaux adhérents.

Dans ce contexte, l'accord du crédit n'est pas certain au moment de la demande mais elle doit d'abord être mise en étude. Ce qui sous entend des délais d'attente dans la réponse à la demande et dans l'utilisation du crédit quand il est accordé.

Et nous allons axer cette partie vers cette étude effectuée sur les dossiers de demande de crédit qui va refléter à la fois les facteurs de retard au niveau de la banque et au niveau même du demandeur (l'emprunteur).

Chapitre I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA BANQUE

Le traitement d'une demande de crédit inclut le montage du dossier de la demande avec l'analyse des risques qu'elle peut comporter et la considération de la durée de réponse sur le crédit.

D'une manière générale, la demande de crédit doit suivre, pour aboutir à la mobilisation, des étapes précises allant du montage du dossier de demande, à la mise en circuit de décision jusqu'à l'octroi de crédit proprement dit.

Ces étapes sont lourdes aussi bien pour la banque que pour l'emprunteur mais elles sont obligatoires vu qu'elles doivent à la fois correspondre aux besoins réels de l'emprunteur et satisfaire aux exigences de la banque.

Nous considérerons dans ce chapitre, les problèmes rencontrés au niveau de la banque concernant le traitement de la demande au niveau de l'exploitant ainsi que les difficultés pouvant survenir à ce stade.

En second lieu, les facteurs de blocage de la mise en place du crédit ayant fait l'objet d'accord favorable.

Mais avant d'entrer dans l'analyse de ces problèmes, il nous paraît indispensable de faire d'abord un état de lieu sur certains points qui feront d'ailleurs l'objet de nos critiques.

Ainsi les points suivants ont été retenus :

- Le mode de traitement des dossiers de demande de crédit au sein de la banque avec les risques possibles. Il existe plusieurs risques mais nous allons en retenir ici quelques uns qui ont des relations directes avec le traitement des dossiers de crédit.
 - Les risques bancaires comprennent :
 - Le risque de non- remboursement qui est lié à la possibilité de défaillance totale du client. Ce risque est surtout à percevoir pour les crédits à moyen terme et pour les crédits d'avance sur marchandises ou sur produits.
 - Le risque d'immobilisation qui pourrait survenir à cause des retards dans le recouvrement des créances entraînant pour la banque des immobilisations toujours délicates, compte tenu du pourcentage des dépôts à vue qui forment, la masse la plus importante des ressources bancaires.
 - Le risque de taux car le taux appliqué à un crédit peut être fixe ou variable.

- Le risque de change qui est le risque de variation du prix d'une devise par rapport à une autre pour une entreprise ayant, soit des créances (exportateur), soit des dettes (importateur) libellée dans cette devise.

□ Le mode d'organisation de travail des exploitants de la banque qui concerne :

- La méthode de répartition des tâches qui se présente comme suit au sein de la DME : 3 filières sous la responsabilité du directeur et chaque filière emploie 5 chargés de clientèle ou exploitant.

Soulignons que la DME fonctionne en fonds de commerce dont chacun est géré par des chargés de clientèle.

- Le système du Compte Rendu de Visite qui se fait à partir des contacts avec la clientèle, soit par contact direct dans les locaux de la banque ou soit par des appels.
- La gestion du temps qui est primordiale pour une banque étant donné que le non respect de celle-ci pourrait perturber le bon déroulement du travail.

□ Le délai de traitement des demandes de crédit

- La méthode de mise en place du crédit bancaire qui consiste d'abord :

- à recueillir des garanties qui procurent au créancier (la banque) une sûreté, en garantie de l'engagement pris par le débiteur (le client).

Soulignons qu'il y a plusieurs types de garanties :

□ Les sûretés réelles :

Elles permettent à la banque de bénéficier d'un droit réel, c'est-à-dire un droit de préférence vis-à-vis des créanciers et un droit de suite, sur un bien appartenant à un client. Il s'agit de l'affectation d'un bien déterminé au paiement de la dette.

Cette sûreté porte sur :

- une sûreté immobilière : qui se présente comme une affectation d'un bien immobilier en garantie d'un crédit demandé. Comme sûreté immobilière, nous pouvons citer l'hypothèque de terrain ou de propriété, qui devient une possession de la banque. L'hypothèque notariée inscrite au bureau des Domaines fait l'objet d'une hypothèque légale.

L'hypothèque est un droit sur des immeubles affectés à la garantie d'une obligation. Il n'est pas opposable aux tiers qu'après son inscription sur les registres de la conservation, la propriété foncière.

- **une sûreté mobilière** : c'est-à-dire une affectation d'un bien mobilier en garantie d'un crédit. Elle se présente comme suit :

- Le débiteur peut remettre les biens aux créanciers notamment pour conservation ;
- Les biens restent toujours en possession du débiteur comme les fonds de commerce, les placements financiers...

Le nantissement d'une chose mobilière s'appelle Gage. Le gage peut revêtir plusieurs formes :

- Gage sur valeurs mobilières ou « nantissement titres »
- Gage sur marchandises ou « nantissement de marchandises »
- Gage sur fonds de commerce ou « nantissement de fonds de commerce »
- Gage créances ou « nantissement d'effets de commerce »

Pour constituer valablement un gage, il faut :

- Etre propriétaire de la chose engagée
- Etre capable de l'aliéner, l'incapacité exposerait le banquier à une action en nullité de la part de l'incapable.

Toute convention de nantissement doit faire l'objet d'un écrit qui, pour obtenir date certaine, devra être enregistré. L'acte doit contenir la déclaration de la somme due ainsi que l'espèce et la nature de la chose donnée en gage.

Le gage n'est valable que si l'objet est remis au créancier ou à un tiers convenu qui doit le détenir sans interruption. Toutefois, en raison de la nature même du gager (récolte, matériel, ...).

Les sûretés personnelles :

La sûreté est dite personnelle lorsqu'un tiers répond de l'engagement pris par le débiteur, lorsqu'il fournit un cautionnement ou avalise une créance commerciale.

Notions sur les cautions : une caution c'est un contrat auquel une personne appelée « caution » s'engage envers une autre personne « créanciers » à exécuter l'obligation du débiteur « cautionner » en cas de défaillance de ce dernier.

C'est l'engagement pris envers le créancier par un tiers qui porte le nom de caution, d'accomplir l'obligation si le débiteur n'y satisfait pas lui-même.

C'est un engagement destiné à renforcer les droits du banquier. La caution qui s'acquitte de son obligation est subrogée dans les droits du créancier sous réserve d'obtenir une quittance du paiement.

L'aval a un domaine bien plus restreint car il ne garantit que le paiement d'un effet de commerce. L'avaliste est toujours tenu solidairement envers les créanciers, à l'inverse de la

caution dont la solidarité doit être stipulée. Avec solidarité : le paiement fait par l'un des débiteurs libère envers le créancier.

Il se présente plusieurs formes de caution :

- **Caution simple** : la caution peut écarter provisoirement l'action du créancier à son encontre ou la faire réduire en invoquant le bénéfice de discussion et/ou de division.

Bénéfice de discussion : est un droit pour la caution de demander au créancier de mettre en œuvre préalablement les moyens nécessaires pour se faire payer par le débiteur principal.

Bénéfice de division : est la possibilité de pluralité de cautions d'exiger du créancier qu'il « divise » son action et la réduise à la quote part de chaque caution.

C'est-à-dire la caution dispose du bénéfice de discussion et du bénéfice de division. Le bénéfice de discussion c'est en cas de défaillance du débiteur, la caution peut demander la mise en jeu de la caution en dernier recours et le bénéfice de division se présente quand il y a plusieurs cautions à partager ;

- **Caution solidaire** : la caution renonce aux deux bénéfices de discussion et de division : elle devient solidaire, tenue sur le même plan que le débiteur principal qui ne bénéficie ni du bénéfice de discussion ni du bénéfice de division ;
- **Cautionnement réel** : c'est l'affectation d'un bien particulier à la caution.

□ **La délégation de police d'assurance ou DPA :**

Les assurances dommages qui sont la délégation de police d'assurance vol incendie et c'est le remboursement en cas de dommage qui constitue une garantie pour la banque : elles se présentent comme des nantissements de biens, des DPA incendies et vols des marchandises.

Les assurances vies : sur une personne physique le remboursement se fait en cas d'incident sur la personne.

□ **Les garanties diverses :**

Ce sont généralement des garanties que le client s'engage à rembourser la banque en cas de défaillance. Nous pouvons citer entre autres les engagements de maintien de Fonds propres, de Non distribution de dividende, le Blocage de compte courant des associés...

➤ Ensuite à mobiliser les crédits accordés, c'est à dire à utiliser le crédit.

Ce système exige :

- une bonne communication avec le client
- et une célérité dans la formation des différents papiers de garanties

Si tels sont les faits, nous allons maintenant voir les problèmes qui s'y rapportent et qui sont de deux ordres :

- Difficultés au niveau des traitements du Dossier de crédit,
- Difficultés au niveau de la mise en place d'un crédit.

Section 1 : Difficultés au niveau des traitements du Dossier de crédit

Lors de notre passage, nous avons effectivement rencontré des difficultés au niveau du traitement des dossiers de crédit.

Plusieurs causes sont à l'origine de ces difficultés et qui ont engendré des conséquences néfastes quant à la bonne gestion du traitement des dossiers des clients.

Ainsi nous allons analyser successivement ces problèmes qui sont :

- Existence de Risques bancaires non- maîtrisés
- Organisation non fiable au niveau du travail des exploitants
- Non-respect des délais de traitement proposés aux clients

Ce sont des difficultés qui sont généralement rencontrées au niveau de l'exploitant et au niveau de la circulation du dossier de crédit que nous essaierons de décrypter dans cette section.

1.1 Existence de risques bancaires non maîtrisés

« Le risque est pratiquement inséparable du crédit ». Cette formule consacrée par l'usage, indique d'une façon très claire qu'il n'ait de crédit exempt de risque, quelles que soient les garanties dont il est assorti.

En effet, nombreux sont les risques bancaires qui ne sont pas maîtrisés par l'exploitant et nous allons citer quelques uns.

- D'abord, le Risque de non- remboursement qui se reflète par :
 - Non-respect du planning de remboursement : qui se présente par le non respect des échéances de remboursement de crédits vis-à-vis de la banque. Comme c'est le cas dans les remboursements de crédit partiel par mensualité, trimestrialité à chaque échéance du remboursement, le risque réside sur le fait que le client peut ne pas respecter ses engagements. Ce cas est dû surtout à l'analyse des capacités de remboursement non approfondie par l'exploitant. En effet l'exploitant ne se fie que sur les prévisions fournies par le client qui ne sont pas toujours fiables.
 - La détérioration de la situation financière de l'emprunteur : qui se présente par une perte persistante au fil du temps. C'est un cas qui est souvent apparu pendant le renouvellement

des dossiers de crédit du client car l'exploitant est obligé de renouveler ces dossiers même si la situation de celui-ci n'est pas favorable ; qui est une politique de fidélisation de la clientèle de la BNI- CLM que nous estimons nuisible au résultat financier de celle- ci.

Diverses situations prévisionnelles ne sont pas considérées par l'exploitant lors de son analyse comme la possibilité d'affaiblissement des ventes, suivant une concurrence devenant incontrôlable, un marché qui n'est plus rentable, une politique macro-économique ne favorisant pas l'expansion de l'entreprise comme la détaxation des produits concurrents importés réduisant les ventes des produits nationaux.

- La cessation d'activité : qui peut être liée à des problèmes macro-économiques. L'exploitant dans son analyse néglige des faits réels indépendants du client qui peuvent survenir suivant les situations nationales ou internationales.

Comme le cas récemment du secteur textile frappé par les embargos à l'exportation (réduction du champ d'application de l'accord Multi- fibre international), entraînant une perte de part de marché, donc un affaiblissement de la situation financière allant jusqu'à la liquidation de l'entreprise.

Le risque de non remboursement tient compte aussi de la diligence des dirigeants d'entreprise à gérer l'activité de l'entreprise, son épanouissement dans les exercices écoulés et dans le futur.

Le risque de non remboursement résulte ainsi de l'insolvabilité du débiteur. Il est d'autant plus grave que le banquier prête des fonds qu'il a lui-même empruntés.

En résumé, l'exploitant, dans le souci d'atteindre son objectif d'emploi, néglige l'analyse approfondie de la situation de l'emprunteur vis à vis de la situation de l'affaire. Comme pour le cas des entreprises individuelles qui tiennent leurs comptes en interne, les détails sur les chiffres d'affaires et les charges courantes ne sont pas mis en exergue, aussi, l'exploitant ne peut que se fier aux dires de son client et de son analyse personnelle sur la pérennité de l'activité.

Le risque de non- remboursement réside le plus souvent sur une présentation de chiffres d'affaires réalisées sur une vente exceptionnelle pour une période donnée et qui ne se poursuivra pas pour les exercices à venir. Le crédit accordé peut dans ce cas être incohérent à la capacité de remboursement réelle de la société.

Comme le cas des entreprises spécialisées dans les produits de quincailleries ou de pièces détachées. La majeure partie de leurs chiffres d'affaires a été réalisée sur la vente de Groupe électrogène pendant l'exercice 2005 suivant la crise de délestage.

L'exploitant qui n'a pas en main les détails exacts des réalisations de son client va baser son analyse sur l'évolution générale du chiffre d'affaires.

- Ensuite le Risque d'immobilisation qui est un risque qui se présente surtout dans les crédits d'Avances Sur Marchandises (ASM) ou dans les Avances Sur Produits (ASP). Rappelons que le fonctionnement de ces crédits se fait par l'existence des stocks de marchandises ou stocks de produits finis que l'entreprise n'arrive pas à fabriquer ou à vendre : c'est là que la banque intervient dans un avancement de ces stocks pour l'entreprise. C'est-à-dire que la banque s'engage à avancer des fonds à l'entreprise pour financer ses besoins. Ici le crédit, bien que non douteux, ne peut être remboursé suite à des difficultés de trésorerie temporaires du débiteur.

En général, ces types de crédit ne peuvent être accordés à des nouveaux clients car il dépend du fonctionnement habituel de l'activité de l'emprunteur. Or dans le cadre du produit nouvellement lancé par la BNI- CLM : le Pack PME, le client peut faire une demande de tous types de crédit offerts par la banque dès l'ouverture d'un compte.

En effet, l'exploitant dans ce cas ne peut pas observer, vérifier les mouvements des comptes de son client et situer son mode de décaissement- encasement. Son analyse se fait uniquement sur les informations émanant du client et il ne peut pas vérifier par rapport aux données relatives aux mouvements de son compte.

Le risque d'immobilisation est assez difficile à cerner car au moment de l'analyse et de l'accord du crédit, l'emprunteur peut présenter une situation saine dégageant tout soupçon de risque.

Il peut y avoir incohérence entre les dires du client sur les paiements de ses fournisseurs et de ses clients et le besoin en fonds de roulement dégagé par l'exercice.

Le mode de règlement de ses clients annoncés par l'emprunteur peut ne pas correspondre aux encassemens prélevés sur son compte.

Ces situations peuvent aboutir à l'immobilisation du crédit car le remboursement ne va pas respecter le planning annoncé. Le plus souvent, ces détails ne sont pas observés au niveau de l'exploitant.

Pour le cas des escomptes, la banque s'engage à avancer les créances de l'emprunteur. D'une façon théorique, le remboursement de la banque ne tient plus de son client mais dépend de la

solvabilité de ses tirés. L'exploitant fait exprès de ne pas collecter des renseignements commerciaux sur les tirés, et ne les considère pas dans son analyse.

- Puis le Risque de taux qui se présente par la notion de la fixité et de la variabilité du taux de base de la banque centrale.

En effet, le taux de base appliqué dans les banques primaires dépend du taux d'intérêt de la banque centrale. Le risque de taux réside dans le changement périodique du taux d'intérêt de cette dernière.

Pour le cas des taux fixes : dans les crédits à moyens termes qui s'étalent sur 3 ans au minimum, le risque de taux réside sur le changement du taux d'intérêt. Si dans le délai de remboursement un changement de taux apparaît deux cas se présentent :

- le taux diminue : l'application de ce nouveau taux est bénéfique pour le client mais déficitaire pour la banque. Le remboursement partiel du crédit serait donc en diminution par rapport au terme convenu.
- Le taux augmente : pour le taux fixe, l'augmentation de taux sera appliquée et par la suite le remboursement du crédit de la banque sera en hausse.

Pour le cas des taux variables : la rémunération du crédit varie suivant le taux de base qui est accompagné d'une marge d'intérêt.

En ce qui concerne le principe utilisé : «à chaque ressource correspond un emploi », le taux appliqué dans la demande de crédit doit se baser sur un équilibre entre le taux prélevé sur les ressources (qui sont les dépôts, les épargnes effectués par le client) et le taux appliqué sur les crédits accordés.

Par la maîtrise de ce principe que la banque dégage une marge appelée :

« Marge d'intermédiation » qui est la différence entre les intérêts perçus sur les crédits et ceux servis pour rémunérer les dépôts de la clientèle.

Puis dans sa politique de fidélisation de la clientèle, la BNI- CLM est disposée à accorder des taux préférentiels (inférieurs aux taux standard) suivant les demandes des clients. Mais suivant ce principe général de correspondance entre Ressources et Emplois, le taux préférentiel demandé doit être compensé par des opérations en compte générant des commissions complémentaires.

Les exploitants ne se concentrent pas vraiment sur cet aspect du taux mais le plus souvent, essaient d'orienter la réflexion du client vers l'accord d'un taux variable au lieu d'un taux fixe.

Enfin, la non- maîtrise de ce risque nuit à la Rentabilité de la banque car l'équilibre Emploi-Ressources n'est pas respecté, le PNB (Produit Net Bancaire) va être en souffrance.

- Enfin le Risque de change qui se traduit par la variation du cours de change (par exemple entre la date de fixation d'un prix en devise pour un exportateur et la date d'encaissement effectif de devises) pouvant rapidement conduire l'opérateur à enregistrer des pertes qui vont diminuer, voire même annuler les résultats de son opération industrielle ou commerciale.

Une entreprise n'a normalement pas pour objectif de spéculer sur les fluctuations des cours de change ; elle cherchera dès lors à sécuriser au maximum ses marges commerciales en couvrant son risque de change.

Ce cas se présente souvent quand la banque s'engage à avancer, à son client n'ayant pas de compte en devises, des fonds pour le règlement d'un fournisseur à l'étranger.

Ce risque se présente surtout dans les prêts ou avances en devises. Le cours varie et peut être en hausse ou en diminution par rapport au cours pendant la demande de crédit.

- Si le cours des devises au moment du remboursement est en baisse, cela représente une perte pour la banque.
- Et si le cours des devises est en hausse au moment du remboursement, cela peut générer une perte pour l'entreprise.

Si tels sont les risques bancaires non- maîtrisés par l'exploitant, nous allons aborder maintenant le mode d'organisation de travail de l'exploitant.

1.2 Organisation non fiable au niveau du travail des exploitants

La Gestion du temps et l'organisation des tâches font partie intégrante dans la démarche qualité des services offerts à la clientèle. Et une bonne gestion du temps permet d'effectuer toutes les tâches dans les délais prévus et à l'intérieur des heures normales de travail (soit de 40 heures par semaine suivant la Loi du travail à Madagascar).

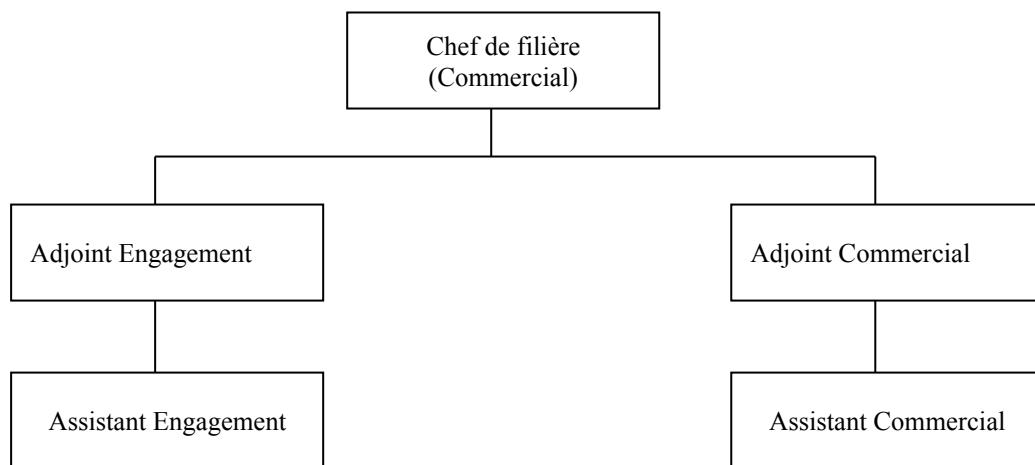
Souvent, l'exploitant est réputé ne jamais sortir à l'heure normale contrairement à ses collaborateurs, d'une part, c'est justifié être une surcharge de travail non gérée. D'autre part, il y a la considération de cadre confirmé.

Dans l'organisation de son travail, l'exploitant est confronté à différents problèmes comme la mauvaise répartition des tâches, les difficultés relatives au compte rendu de visite et les pertes de temps générées par plusieurs facteurs.

- En premier lieu, une incohérence dans la répartition des tâches a été effectivement constatée dans la structure de la filière.

En effet, l'exploitant est avant tout un Commercial, donc à l'écoute permanent des besoins de son client. Mais le plus souvent, il est surchargé de ses tâches courantes et n'est informé des besoins de son client que lorsque celui-ci l'appelle au téléphone ou le rend visite pour régler tel ou tel problème.

Dans la pratique, rappelons que la Direction Marché des Entreprises (DME) fonctionne en Fonds de commerce. Et chaque Fonds de commerce est géré par 5 chargés de clientèles ou Exploitants. Nous reprenons ci-après la structure d'un Fonds de commerce :



Le Fonds de commerce est organisé suivant le fait que 3 personnes s'occupent des relations avec la clientèle sur le point de vue Commercial (Opérations courantes et Visites clientèles) et 2 personnes sont affectées aux tâches de traitement et de suivi des Engagements de chaque client du Fonds de commerce.

Cette organisation sous-entend que le montage des Dossiers de demande de crédit incombe à l'Adjoint Engagement et à son Assistant. Et selon le plan d'organisation mis en place, ces derniers ne sont pas en contact permanent avec le client.

Du point de vue de cette organisation, nous pouvons déjà constater que les données en possession de l'exploitant traitant le dossier de demande de crédit sont insuffisantes vu qu'il n'est pas directement en contact avec le client.

En conséquence, il doit inclure une tâche exceptionnelle dans son organisation afin de s'informer sur le client. C'est matérialisé le plus souvent par des appels téléphoniques ou des visites non planifiées chez le client.

Une des situations non- maîtrisées au niveau du fonds de commerce, est l'absence de planification des sorties des exploitants signataires. En effet, dans une même période il se présente un cas où un exploitant doit aller en visite clientèle et un autre tenu par des réunions, laissant entre les mains de celui qui reste l'encombrement des tâches des opérations courantes, des appels et des visites inopinées des clients.

- En second lieu, le système de Compte rendu de visite qui est souvent négligé par l'exploitant mais très utile dans son travail.

Le principal interface du client est le Chef de filière et vient en second lieu l'Adjoint Commercial. Pratiquement, ils devront effectuer 5 visites de la clientèle chacun dans la semaine, donc une demi- journée par jour où ils ne sont pas à son poste. La demi-journée restante va leur servir pour :

- Rédiger le Compte rendu de visite
- Régler les opérations courantes en suspens
- Recevoir les appels des clients qui demandent à leur parler personnellement
- Régler les priorités de la hiérarchie

Ces actions sont assez lourdes et prenantes pour l'exploitant en raison du temps consacré à l'entretien et au transport.

Outre les contraintes matérielles (insuffisance des moyens de transport mis à disposition des exploitants), l'importance des obligations non contractuelles et des activités flexibles des chargés de clientèle, l'insuffisance de l'effectif les empêche de mener à bien les actions « Marketing » pour renforcer cette relation active avec la clientèle. L'exploitant n'a pas toujours le temps d'effectuer les prospections et les visites clientèles puisqu'il est obligé d'aider ses collaborateurs dans d'autres obligations plus urgentes.

La réalisation des comptes rendus de visites constitue une tâche rédactionnelle particulièrement prenante mais très utiles pour le suivi de la relation et la matérialisation de l'écoute faite aux clients, d'autant plus qu'une équipe de chargés de clientèle ne peut pas toujours être en même temps au courant de tous les évènements sur les clients du fonds de commerce.

D'habitude, la multiplicité des interlocuteurs de la clientèle fait perdre beaucoup d'informations « Principe de la perdition des informations ».

Certes, les chargés de clientèle procèdent à l'établissement des comptes rendus de visites, seulement les contacts faisant l'objet d'un compte-rendu sont pour la plupart du temps filtrés bien sûr par manque de temps.

Pourtant, théoriquement, tout changement dans la relation avec la clientèle doit être écrit pour faciliter le suivi financier (utilisations de concours, rentabilité, risque...), le suivi commercial (fidélisation et satisfaction de la clientèle) et le suivi organisationnel (veille informationnelle sur le client). Le compte-rendu ne devrait donc pas porter uniquement sur les visites clientèles mais sur tout contact notamment sur les entretiens téléphoniques, du moment qu'il révèle une action à entreprendre. C'est du moins l'idéal mais reste à savoir comment le réaliser.

Donc, nous tenons à remarquer que le manque de temps revient toujours et lèse la gestion des états de suivi commercial ; on se demande si l'impératif de la gestion du temps constitue le problème d'organisation crucial.

- Enfin, des pertes de temps pouvant dépendre de l'exploitant même ou du fait des autres ont été constatées.

Durant son travail, l'exploitant n'arrive pas à gérer son temps et il est dans l'obligation de terminer son travail au delà des heures de travail normal. Ces pertes de temps proviennent de l'exploitant même, de ses collaborateurs, de la hiérarchie et des clients.

Quelques causes de perte de temps de l'exploitant que nous considérons comme facteurs de blocage dans l'atteinte de ses objectifs :

- Conversation inutile trop longue avec les clients (au téléphone, à la banque...)
- Désorganisation pour la réception des courriers du client, qui entraîne une perte de temps de l'exploitant dans leur accusé de réception (des courriers nombreux), ils sont adressés directement à l'exploitant.
- Absence de plan de travail journalier, voire hebdomadaire,
- Pas de sens de la hiérarchie des priorités,
- Incapacité à terminer les tâches en cours,
- Insuffisance d'autocontrôle, ce qui engage le temps de son supérieur hiérarchique,
- Tendance à se laisser distraire (discussions personnelles pendant les heures de travail),
- Incapacité à s'imposer des échéances précises compte tenu des objectifs et du planning général imposé,
- Manie de se perdre dans les détails (trop longues recherches de documentation et d'information),
- Mauvais aménagement du bureau et du classement des dossiers (trop de paperasse),
- Refus de déléguer ou même d'attribuer des tâches,

- Tendance à remettre à plus tard les décisions difficiles ou ardues,

-

48

- manque de motivation pour diverses raisons (pressions, stress,...)

- L'exécution des tâches administratives lourdes du fait des longues procédures de la banque (formalités, tâches rédactionnelles...)

- L'attente d'une réponse qui bloque le traitement d'un dossier (exemple : attente d'une réponse du client sur des actions correctrices d'un dossier de demande de financement, attente d'un dossier transmis dans le circuit décisionnel...)

- Un plan de charge irréaliste compte tenu de l'insuffisance de l'effectif (trop de chantiers à réaliser en peu de temps avec tous les divers imprévus)

- Les dérangements multiples : téléphone des collègues, voire supérieur hiérarchique, sans oublier les téléphones et visites intempestifs des clients dans les locaux de travail de l'exploitant

- Les changements de priorité de la direction qui navigue à vue, ce qui bouleverse la charge de travail des exploitants (exemple : redéfinition des priorités ou réorganisation dans le plan de travail compte tenu d'une réunion du comité de pilotage)

- La "réunionnite" ou l'abus de réunions, trop longues pour l'exploitant manager (comme le comité de pilotage qui se tient en 4 heures de temps)

- Le comité de pilotage dirigé par le Directeur chaque Vendredi, une réunion qui consiste à mettre le point sur les réalisations effectuées durant la semaine et les perspectives à voir pour la semaine à venir. Pour cette réunion, l'exploitant doit fournir tous les états de suivi des actions engagements et des actions commerciales comportant au moins 15 tableaux de bords à préparer la veille : tâches encombrantes et occupant beaucoup de temps.

- Visites clientèles plus ou moins obligées qui ne se traduisent pas toujours par la concrétisation d'une affaire (exemple : visite pour une démarche prospection)

- Manque de communication interne, rétention d'information...

Toutes ces raisons ne sont pas toujours valables pour tout le monde et elles sont souvent assez évidentes mais nous avons tenu à les expliciter pour bien comprendre le fonds du problème et pour aider chacun à faire une remise en question. Il s'agit donc tout simplement de constats dans notre analyse de l'ambiance de travail des équipes de gestionnaires.

Ces problèmes rencontrés au niveau de la gestion des risques et de l'organisation du travail se reflètent en interne mais aussi et surtout touchent la qualité des services offerts à la clientèle. Ils se manifestent par l'abondance des réclamations clientèles, le cumul des dossiers de demande de crédit à traiter et donc non respect des délais annoncés aux clients. Ce qui nous ar49

1.3 Non respect des délais de traitement proposés aux clients

Généralement, vue la rigueur dans la qualité des services offerts et la forte concurrence dans le métier de la banque, la BNI- CLM a fixé le délai de réponse aux demandes de crédit à 20 jours avec l'avis du comité de décision.

Nous allons regrouper dans le tableau ci- dessous le nombre des dossiers de crédit à la charge de l'adjoint engagement et son assistant dans le mois :

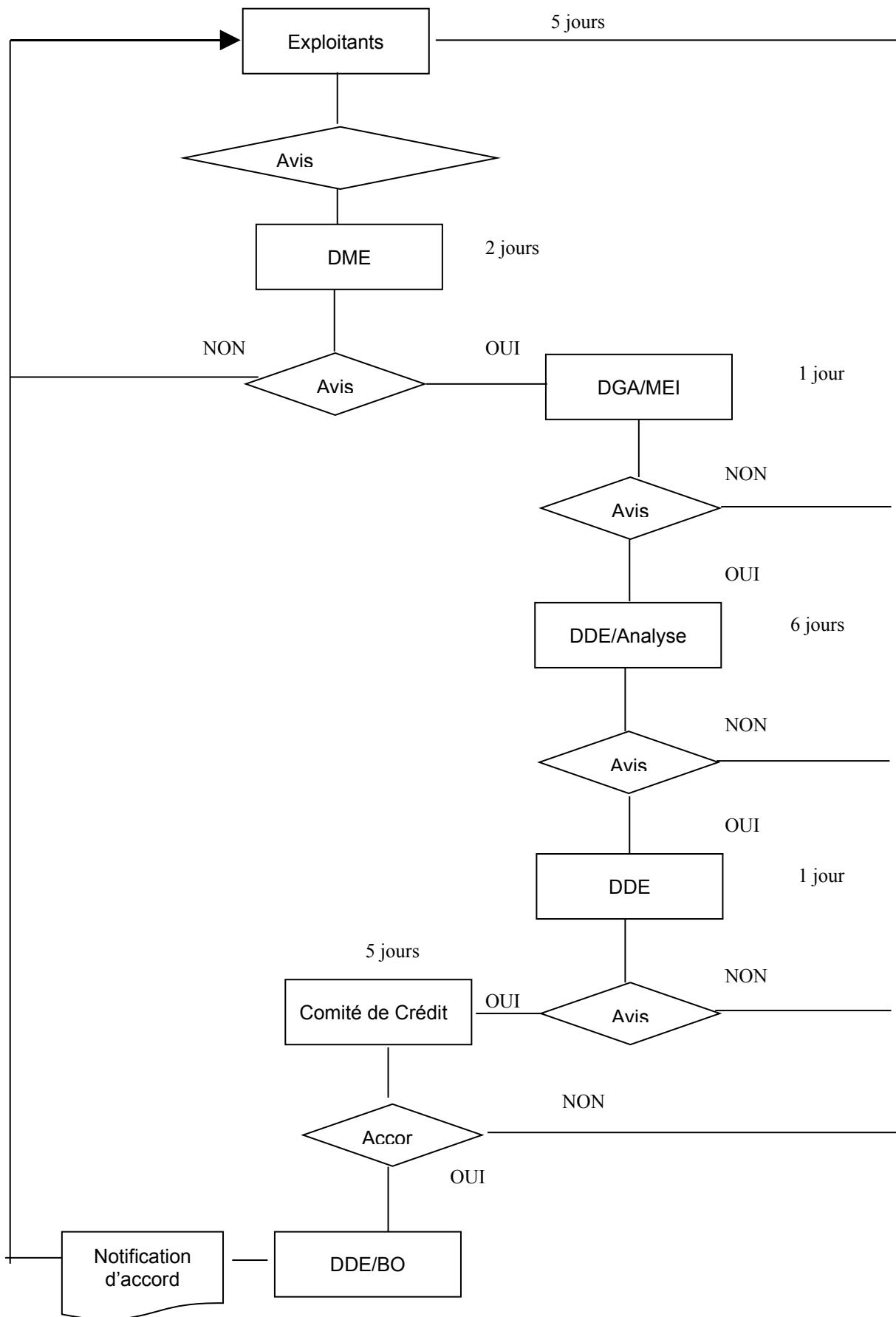
INTITULES	Nombre de dossier de crédit/ mois
Dossiers en renouvellement	5
Nouvelles demandes	3
Dossiers sortis	3

Tableau n° : 2

En moyenne, un dossier de crédit doit être traité au bout de 5 jours, donc les 8 dossiers qui devront être sortis pendant 1 mois ne sortiront que dans 40 jours. L'exploitant doit pour cela faire face à un rythme de travail plus élevé pour atteindre les objectifs fixés.

Un dossier de crédit après avoir été traité au niveau de l'exploitant, suit un circuit que nous appelons souvent « le circuit de décision ». Pour cela la BNI- CLM a mis au point, pour satisfaire les besoins de sa clientèle, un délai d'analyse à chaque direction ou service du circuit afin que le laps de temps de 20 jours proposés au client soit respecté.

Nous allons présenter ci- dessous le circuit de décision générale d'un dossier de demande de crédit :



Légendes :

- **Exploitants :** Adjoint engagement et son Assistant
- **DME :** Directeur Marchés des Entreprises
- **DGA/MEI :** Directeur Général Adjoint Marchés des Entreprises et Institutionnels
- **DDE/Analyse :** Direction des Engagements Analyse
- **DDE :** Directeur des Engagements
- **DDE/BO :** Direction des Engagements Back Office

Ce circuit présente le chemin d'un dossier de demande de crédit dans son aspect global : elle se rapporte surtout aux crédits de grande envergure tant en terme de montant qu'en terme de risque.

Mais la décision d'accord peut être prise au niveau de la DME ou de la DGA/MEI suivant la situation financière de l'emprunteur et le montant de la demande effectuée (simulation interne).

Comme nous avons présenté dans le schéma ci-dessus, des délais sont fixés pour traiter le dossier de crédit à chaque direction hiérarchique. Souvent ces délais sont respectés sauf en exception à chaque direction.

Pour mieux comprendre le schéma du circuit, nous allons expliciter en général les attributions de chaque poste de passage dans le sort de la demande de crédit :

- Exploitants : se charge du montage du dossier de crédit et émet un avis favorable quant à la demande
- DME : se charge d'analyser les dires de l'exploitant par rapport à la réalité existante, de vérifier toutes les pièces relatives au dossier et d'émettre un avis sur le dossier : si c'est favorable, le dossier continue son circuit, sinon, il retourne à l'exploitant pour correction et revue.
- DGAMEI : se charge d'analyser les risques par rapport aux normes déterminées par le groupe Calyon et d'évaluer si la demande correspond bien à la situation du demandeur. Il émet aussi un avis : si c'est favorable, le dossier continue son circuit, sinon, il retourne à l'exploitant pour correction et revue.
- DDE/Analyse : il s'agit surtout d'une unité composée d'Analystes crédits. Ils se chargent de vérifier le dossier du point de vue de l'analyse financière et de sa cohérence avec les

données non-financières. Ils se chargent aussi d'évaluer les garanties proposer par l'exploitant par rapport à la demande. Ils n'émettent pas d'avis mais sortent une Fiche de commentaire accompagnant le dossier dans son circuit.

- DDE : Le Directeur des Engagements base son analyse à la fois sur la note d'analyse de l'exploitant et sur la fiche de commentaire de l'Analyste crédit. Il se charge ensuite d'émettre un avis : si c'est favorable, le dossier continue son circuit, sinon, il retourne à l'exploitant pour correction et revue.
- Comité de crédit : il s'agit d'une entité de décision finale formée par les différents Directeurs de l'exploitation, du Directeur des Engagements, des Directeurs Généraux Adjoints et du Directeur Général. Tous le dossiers de crédit ne passent pas obligatoirement en Comité de crédit ; il est surtout réservé aux dossiers de gros montant ou aux dossiers de Groupe. L'accord du crédit est obtenu par avis unanime de tous les participants.

Les dossiers ne passant pas par le Comité de crédit reviennent, soit à la DGA/MEI, soit à la DME pour l'obtention de l'accord final avant d'aller à la DDE/BO pour la notification.

- DDE/BO : dans le contexte de Dossier de crédit, elle se charge d'établir la notification d'accord comprenant les lignes accordées, la validité de ces lignes et les garanties qui y sont afférées et de les envoyer à l'exploitant.

D'abord, les causes fondamentales de retard dans l'accord du crédit concernent les retours pour correction des dossiers de demande. En effet, vu que les risques ne sont pas maîtrisés au niveau de l'exploitant, les différents organes de décision sont contraints de remettre en question le dossier pour mieux justifier les arguments énoncés. Leur rôle étant de trouver l'intermédiation entre la banque et le client demandeur.

En moyenne, un dossier de crédit est corrigé au moins deux fois dans sa mise en circuit. La première au niveau de la DME, la deuxième au niveau de la DDE/Analyse ce qui entraîne un allongement probable du délai de sortie de l'accord.

Généralement, ces corrections concernent des demandes d'explication sur les postes d'analyse financières.

Enfin, en examinant de près le circuit, nous pouvons constater que la direction qui détient les dossiers de crédit avec un laps temps de temps plus long est la DDE/Analyse avec 6 jours de traitement.

La lourdeur du circuit se présente surtout à ce niveau. Pourtant, dans la plupart des cas, ce délai n'est même pas respecté. Vu qu'il s'agisse d'un organe d'analyse et de contrôle des

Engagements, la DDE/Analyse traite tous les dossiers émanant de l'exploitation (DME, DGE, DMPP).

Le retard dans la sortie des demandes de crédit dans cette direction est causé par l'insuffisance du personnel et l'absence de séparation des tâches pour l'analyse des dossiers.

Nous allons illustrer dans le tableau ci-après l'encombrement que peut exister au niveau de cette direction suivant les dossiers sortis par les exploitants :

Directions de l'Exploitation	Nombre de Dossiers en renouvellement dans le mois	Nombre de nouvelles demandes dans le mois	Total
DME	5*3	3*3	24
DGE	6*4	1*4	28
DMPP	3*5	7*5	50
Total	54	48	102

Tableau n° : 3

Légendes :

DME : Direction Marchés des Entreprises

DGE : Direction des Grandes Entreprises

DMPP : Directions Marchés des Professionnels et Particuliers

En moyenne donc, la Direction devrait traiter 102 dossiers de crédit dans le mois, or chaque dossier doit être traité en 6 jours, soit 612 jours pour traiter la totalité. Ce qui constitue un blocage dans le traitement dans les délais de toutes les demandes.

La mobilisation d'un crédit ne peut être effectué qu'après avoir franchi l'étape de l'obtention de l'accord et de la mise en place du crédit. Comme nous avons déjà vu les difficultés liées au traitement des dossiers de crédit, nous allons entamer dans la section suivante ce qui est de la mise en place du crédit.

Section 2 : Difficultés au niveau de la mise en place d'un crédit bancaire

Il convient d'abord de souligner que les garanties sont des accessoires au crédit car la banque n'est pas des prêteurs à gages. La sûreté est dite de caractère conventionnel lorsqu'elle fait l'objet d'une convention entre le débiteur et son créancier.

Des

54

retard dans le recueil des garanties entraînant le retard dans la mobilisation du crédit accordé. Nous allons d'abord voir les causes des retards dans le recueil des garanties pour ensuite situer les blocages affectant la mobilisation proprement dite du crédit.

2-1 Retard dans le recueil des garanties :

Le problème dans le recueil des garanties concerne le plus souvent le manque de suivi au niveau de l'exploitant. Dans la plupart des cas, l'exploitant se soucie moins de la mise en place de la ligne que de l'accord de celle-ci, surtout dans le cas où le client ne s'intéresse pas de près à la mobilisation du crédit (demande par précaution).

Premièrement, l'absence de notification du client à l'accord est la première source de difficultés dans le recueil des garanties. Cette tâche n'est pas primordiale pour l'exploitant car il se contente le plus souvent d'annoncer au client l'accord du crédit sans prendre toutes les dispositions nécessaires pour que ce dernier puisse accéder plus rapidement à la mobilisation, comme l'envoi de la lettre de notification accompagnée des imprimés de garanties à remplir et à formaliser.

Par ailleurs, il peut aussi se révéler des cas où les garanties demandées ne peuvent pas être fournies par le client surtout celles non prévues et non discutées au moment de l'analyse. C'est le cas de l'Assurance vie pour les personnes âgées de plus de 70 ans ou des Cautions personnelles pour des personnes qui ne possèdent pas une surface financière pouvant couvrir le crédit.

2-2 Retard dans la mobilisation du crédit accordé

La mobilisation du crédit, au sens propre du terme, est l'utilisation proprement dite du crédit.

- Pour les crédits à moyen terme, les découverts amortissables et les avances sur les marchandises ou produits, la mobilisation du crédit se matérialise par le déblocage, c'est à dire le transfert de fonds de la trésorerie de la banque au compte courant du client.

- Pour les facilités de caisse, la mobilisation signifie une entrée en débit du compte courant du client suivant le dépassement effectué.

En matière d'escompte, la mobilisation est marquée suivant la présentation d'une traite à escompter.

- Pour les engagements par signatures il ne s'agit pas de mobilisation de fonds et de mon..... émanant de la banque dans les opérations effectuées par le client. C'est le cas pour les Cautions et les opérations d'importations comme le Crédit documentaire et la SBLC (Stand By Letter of Credit).

Le retard dans la mobilisation du crédit est le plus souvent causé par des problèmes dans le recueil des garanties comme :

- Le Manque de communication avec le client. Dans la mise en place d'un crédit, le retard met en jeu l'exploitant et l'organisation au sein même de la BNI- CLM. Il appartient à la banque de constituer en totalité les garanties convenues avec le client, associées à celles stipulées dans la décision d'accord.

Il arrive parfois que l'obtention de l'accord pour un crédit demandé par le client est plus facile que la constitution des garanties.

Du fait de l'exploitant lui même, autres ses tâches journalières qu'il n'arrive pas à gérer, le suivi des recueils des garanties à constituer par le client lui est encore assigné. Et le plus souvent, il néglige la notification des autorisations de crédit du client.

Dans d'autres cas, la notification de l'accord peut stipuler des garanties complémentaires autres que celles prévues par l'exploitation. Le client peut ne pas avoir en sa possession les garanties exigées ou il n'est pas disposer à les donner.

- Lourdeur dans la formalisation des différents papiers de garanties. Pour avoir une valeur juridique, les papiers de garanties doivent faire l'objet de formalisation (législation de signature, enregistrement auprès des greffes du tribunal...). La procédure de mise en place des garanties diffère d'une garantie à une autre comme :

- pour les Cautions personnelles, la pièce obtient une valeur juridique à partir du moment où elles comportent les signatures légalisées des « Cautions ».

- pour les Assurances vies, il existe des démarches auprès des compagnies d'assurance (en l'occurrence ARO) que le client devrait effectuer, la mise en place au niveau de la banque ne se fera qu'après obtention de l'Accusé de réception de l'Assureur. Généralement, la souscription à l'Assurance Vie nécessite une visite médicale validée par l'assureur et cette opération prend une au moins 2 semaines avant d'être finaliser.

- pour les hypothèques notariées, l'acte ne fait foi qu'après validation du Notaire, c'est à dire que le Duplicata du titre foncier délivré par le client passe par le Notaire pour établissement de l'Acte, ensuite, le client doit aller chez le Notaire pour la signature (intervention de l'exploitant pour prévenir le client) et après validation et formalisation, le Notaire renvoie l'Acte à la banque. Ces transactions prennent environ 2 semaines

56

Et dans la suite, il y a la mise en place de la Lettre d'octroi de crédit et la Convention d'octroi de crédit dont la délivrance par la banque se fait à intervalle de plus d'une semaine chacune.

Nous allons résumer en un tableau la durée de mise en place d'un crédit à moyen terme en moyenne avec les garanties qui pourront lui être assignées :

Lignes	Garanties	Durées moyennes de mise en place
CMT	Caution Personnelle	2 jours
	Assurance Vie	2 semaines, soit 10 jours ouvrables
	Hypothèque notariée	2 semaines, soit 10 jours ouvrables
	Formalisation LOC et COC	2 semaines, soit 10 jours ouvrables
	Autres	2 jours
TOTAL		34 jours

Tableau n° : 4

Légendes :

LOC : Lettre d'octroi de crédit

COC : Convention d'octroi de crédit

CMT : Crédit à Moyen Terme

En moyenne donc, le crédit peut être mobilisé par le client au bout d'un mois et une semaine. Ce délai n'est pas respecté dans la plupart des cas du fait de problème de communication interne. En effet, le plus souvent, l'exploitant ne maîtrise pas le fonctionnement du mécanisme de mise en place des garanties qui relève du ressort de la DDE/BO et n'arrive pas à orienter correctement son client. C'est le cas des Visites médicales à effectuer dans le cadre de l'Assurance Vie Groupe. En effet, ces visites dépendent plusieurs critères comme : l'âge du souscripteur et le montant garanti.

Le Retard dans la formalisation du dossier de crédit (accord des lignes ou formalisation des garanties) peut être aussi bien la conséquence du retard dans la mise en circuit du dossier ou des difficultés rencontrées lors des demandes de renseignements auprès du client (formalisation des garanties, plans de trésorerie et plans de financements...).

Chapitre II : PROBLEMES AU NIVEAU DE L'EMPRUNTEUR

Les problèmes sur le traitement des dossiers de demande de crédits ne dépendent pas uniquement des faits de l'exploitant mais peuvent tout aussi bien émaner de l'emprunteur même.

En effet, dans le cadre de sa demande, l'emprunteur peut rencontrer des difficultés tant dans sa situation financière que dans sa situation juridique.

Ce chapitre nous est consacré à analyser d'abord les difficultés de constitution des pièces du dossier de demande, ensuite, les difficultés financières pouvant être rencontrées lors de l'analyse de la demande.

Avant d'entamer les détails relatifs à ces problèmes, nous allons d'abord illustrer les faits rencontrés qui seront pris en compte dans notre analyse critique ultérieure.

Nous avons constaté les points suivants :

- la constitution des pièces relatives au dossier de demande soulevant les documents juridiques et les documents financiers.
- Soulignons que la banque exige de son client des pièces juridiques témoignant de son existence légale vis à vis de l'Etat malagasy. Nous allons citer ci-après ces différentes pièces :

Le statut : ce document doit être en possession de la banque pour vérifier l'existence légale de l'entreprise, pour connaître en générale les actionnariats : le montant du capital et sa répartition, le nom, le siège social, l'activité exacte de l'entreprise, la transmission des biens en cas de décès, la dissolution de l'entreprise, le tribunal compétent en cas de litige, la responsabilité de chaque associés vis-à-vis en cas de faillite...

L'extrait de registre de commerce : qui fait apparaître la nature exacte de l'activité de l'entreprise, les dirigeants, les actionnariats. C'est un complément du statut et représente l'existence de la société au registre de commerce.

La carte statistique : c'est une présentation de l'exploitation de l'entreprise et l'inscription aux immatriculations des entreprises formelles.

Le permis d'exploitation : qui est un document exigé pour les entreprises qui ont des activités nécessitant une autorisation particulière.

La carte d'immatriculation : qui est un permis d'exploitation délivré pour pouvoir exercer la profession.

Le numéro d'identification fiscale : qui identifie la régularité de l'entreprise vis-à-vis de l'administration fiscale.

En complément de ces documents légaux, nous pouvons encore citer les renseignements sur les actionnaires. Il arrive parfois que les actionnaires se différencient des gérants dans une entreprise, mais il y a des entreprises qui sont dirigées par ses actionnaires mêmes. C'est dans le cas des entreprises qui ne sont pas gérées par les gérants statutaires que nécessite cette analyse sur les actionnaires.

- Sur le plan financier, la banque exige de ses clients des documents financiers suivant les normes établies par le système du plan comptable national, c'est à dire, remplissant les conditions suivantes :
 - une existence : c'est-à-dire des éléments d'actifs (ou passifs) ont eu lieu effectivement à une date donnée ;
 - la réalité des opérations : c'est-à-dire des opérations ont eu lieu et concernaient les comptes de l'entreprise ;
 - l'intégralité : aucun élément d'actif (passif) ou opération n'a été omise,
 - l'appartenance : qui à une date donnée les éléments appartenaient effectivement à l'entreprise ;
 - une valeur : c'est-à-dire les éléments d'actifs (ou passif) sont portés dans les comptes à une valeur appropriée ;
 - une mesure : les charges ou produits résultants d'une opération est comptabilisée au montant approprié et imputé au bon exercice ;
 - la mode de présentation : c'est-à-dire le poste est présenté conformément au principe comptable généralement admis.
 - L'analyse financière de la situation de l'emprunteur évoquant le déséquilibre au niveau de sa situation financière fait ressortir un risque de non- remboursement du crédit accordé.

L'analyse de la situation financière de l'emprunteur constitue une étape obligatoire dans l'évaluation de sa solvabilité et dans l'adéquation du crédit demandé avec la réalité.

L'exploitant utilise un outil financier spécifique pour son analyse, c'est le « dépouillement ». Il s'agit d'un état obtenu après saisie des données des comptes de résultats et des bilans de l'emprunteur sur le logiciel CIA (Lotus Notes). Généralement, l'analyse se base sur les 3 derniers exercices comptables ; la situation au moment de l'analyse (situation la plus récente possible), les prévisions.

Le dépouillement fait ressortir les différents agrégats de l'analyse financière nécessaires à l'exploitant comme les grandeurs caractéristiques de gestion ; les différents ratios ; les variations annuelles de ces grandeurs ; les flux de trésorerie.

Dans la pratique, l'analyse financière de la situation de l'emprunteur se fait en 2 étapes :

- La mesure du niveau de la rentabilité
- La mesure de la structure financière.

Si tels sont les faits, nous allons procéder à l'analyse de ces problèmes qui sont de :

- difficultés au niveau de la constitution des pièces du dossier de demande de crédit,
- difficultés financières rencontrées au niveau de l'emprunteur lors de l'analyse de la demande.

Section 1 : Difficultés au niveau de la constitution des pièces du dossier de demande de crédit

La constitution des pièces du dossier de crédit représente une étape importante dans le montage du dossier. Pourtant, c'est à ce niveau que l'exploitant se trouve le plus souvent bloqué. Nous allons développer successivement dans cette section les différents facteurs liés à ce blocage, à savoir :

- les lacunes au niveau des documents juridiques
- les lacunes au niveau des documents financiers

1.1 Lacunes au niveau des documents juridiques

Cette analyse des documents juridiques permettra de mieux cerner l'entreprise et son environnement tant sur le plan juridique que sur le fonctionnement de ses activités. Elle minimisera ainsi les risques sur des possibilités d'illégalité de l'entreprise et procurera une assurance quant à la pérennité de ses activités.

Les documents légaux sont des documents exigés pour la légalité de la constitution d'une société. Souvent ces pièces ne portent pas la certification (authentification) auprès d'une autorité compétente mais sont validées par l'exploitant lui même sur confrontation avec les pièces originales. En effet, toujours dans le souci d'atteindre ses objectifs en terme d'ouverture de compte, l'exploitant tend à négliger la valeur juridique des pièces délivrées.

Pour les clients existants, il arrive souvent que la banque soit tout simplement informée des changements opérés au niveau de la structure juridique de l'entreprise sans en avoir les pièces justificatives et actualisées. Dans ce cas, le client n'émet que les lettres de procuration de signataires pour assurer la continuité du fonctionnement du compte au niveau de la banque. cette situation se répercute ensuite par la sortie d'un état spécialement conçu pour les exploitants mettant en exergue une liste de clients avec des documents légaux en anomalies.

1.2 Lacunes au niveau des documents financiers

Outre les documents juridiques exigés par la banque, les documents financiers constituent aussi la base des analyses effectuées au sein de la banque.

Le problème réside sur la fiabilité des informations contenues dans les états financiers.

L'analyse financière constitue en quelque sorte un important outil de décision dans le refus ou l'accord de la demande de crédit. Elle est très importante, certes, mais insuffisante étant donné que dans l'analyse bancaire de l'entreprise, nous tenons compte de beaucoup d'autres facteurs. Néanmoins, dans la plupart des cas, les conclusions tirées d'une analyse financière conditionnent très largement l'attitude du banquier. Si elles sont favorables, un concours bancaire aura les plus grandes chances d'être obtenu, même si quelquefois, les autres facteurs de l'analyse bancaire ne le sont pas. Par contre, il sera refusé si ces conclusions sont négatives, quelle que puisse être la qualité des autres facteurs.

Afin de bien réaliser une analyse financière, l'analyste de crédit a besoin de tous les documents financiers nécessaires (états financiers classiques à savoir les bilans et les comptes de résultats, les autres documents prévisionnels comme le plan de trésorerie et le plan de financement), ces documents devant être fiables et établis selon les normes.

- Or, pour le cas des PME considérées comme « bancables » (c'est-à-dire qui appliquent une comptabilité formelle), la majorité d'entre elles sont des entreprises individuelles ou à la limite des SARL, ce qui leur évite les vérifications de comptes et les audits financiers.
- Par ailleurs, la plupart des PME n'ont pas les capacités nécessaires pour présenter des états financiers selon les normes, et l'insuffisance des moyens. Ce phénomène oblige donc la banque à se fier à des états financiers présentés d'une manière assez précaire, à charge pour elle, d'effectuer les retraitements nécessaires pour mener à bien l'analyse financière du dossier de crédit.
- Mis à part cette forme juridique des PME, les compétences en matière de comptabilité et de gestion financière des dirigeants et des responsables financiers des PME constituent également un atout favorable dans la fiabilité des états financiers présentés à la banque.

La plupart du temps, les cadres de ces PME sont plus instruits que les vrais patrons.

Vu ce niveau d'étude assez faible des dirigeants des PME, il est souvent difficile pour la banque d'exiger de ces PME des états financiers tout à fait fiables suivant les normes du nouveau Plan Comptable 2005 ainsi que des états prévisionnels réalisistes compte tenu de l'évolution probable de l'environnement de ces PME.

Notons que quelques fois, une demande de crédit d'une PME n'est recevable qu'après plus de cinq fois de corrections pour cause d'incohérences de données, insuffisances d'informations (notamment pour les plans de trésorerie ou les bilans et comptes de résultat prévisionnels) ; l'entreprise, par manque d'expérience confie parfois le montage de ces états à des cabinets de consultants souvent loin d'être aussi compétents que l'on croirait.

- Outre cette faille de l'analyse financière due aux caractéristiques des PME (formes juridiques et connaissance en comptabilité limitée des dirigeants), certains critères utilisés pour cette analyse comportent également des limites qui leur sont propres ; ces critères étant les ratios financiers (indicateurs synthétiques : taux, indices...) qui serviront à révéler certaines tendances sur la rentabilité de l'entreprise, sa structure financière et sa capacité de remboursement.

Si telles sont les différentes critiques concernant la constitution des pièces pour le montage du dossier de demande de crédit, nous allons maintenant voir les problèmes rencontrés dans l'analyse même de la demande.

Section 2 : Difficultés financières rencontrées au niveau de l'emprunteur lors de l'analyse de la demande

Toujours dans le souci d'atteindre ses objectifs, l'exploitant prend en considération et analyse toutes les demandes de crédit de ses clients. Le risque dans ce cas, c'est d'être confronté à un dossier ne présentant pas de situation favorable à l'accord du crédit.

Le cas échéant, l'exploitant a déjà perdu du temps dans l'analyse des pièces et des informations fournies par le client mais aussi, si l'analyse a révélé une situation peu probante, il a l'obligation d'informer son client sur la non- possibilité d'octroi de crédit, qui pourrait mettre en péril la relation avec le client. Par ailleurs, si l'exploitant persiste dans son analyse à favoriser l'octroi du crédit, le risque de non- remboursement est à prévoir.

2.1 Déséquilibre au niveau de la situation financière

Les informations provenant du client présentent souvent des problèmes au niveau de la situation de son activité ou de la structure financière de celle-ci durant un exercice comptable.

- Concernant **l'analyse de l'activité et de la rentabilité**, l'exploitant se base le plus souvent sur les postes : Chiffre d'affaires (ou ventes) et Résultat net (bénéfice ou perte).

- Elle peut révéler des situations saines tout comme elle peut révéler des situations difficiles. L'exploitant est ainsi toujours tenu par l'esprit critique dans le traitement de la demande.

Le déséquilibre peut se manifester par :

- des Chiffres d'affaires en baisse
- des résultats nets faibles dégageant des CAF faibles
- des prévisions non fiables (Chiffres d'affaires à réaliser non justifiés)
- des Chiffres d'affaires en hausse suivant des activités ou des situations exceptionnelles (des bonnes réalisations mais occasionnelles).

A ce niveau, nous avons constaté que l'exploitant a tendance à simplifier les faits observés sans émettre des critiques justifiées sur la situation réelle de l'entreprise demandeur. Et cette démarche se réfère surtout aux directives de sortir des dossiers coûte que coûte, l'analyse dans ce cas se trouve à être négligée et elle est considérée comme une simple formalité.

Dans les cas où les chiffres d'affaires sont en baisse dégageant des résultats faibles, voire même négatifs, l'exploitant soutient toujours le dossier en annonçant que l'entreprise a traversée une crise passagère. L'analyse ne se réfère pas à la possibilité de persistance des difficultés. Par conséquent, les prévisions annoncées peuvent être non fiables.

Pour le cas des chiffres d'affaires en hausse, il est plus souvent négligé de creuser l'origine du développement au moment de l'analyse. L'exploitant oriente ses affirmations suivant une considération générale comme « La hausse du chiffre d'affaire est surtout due au développement des activités » sans préciser s'il s'agit d'une hausse en volume ou en marge, si cette situation résulte de facteurs économiques indépendants de l'entreprise comme en exemple la flambée des ventes des groupes électrogènes durant la période de délestage.

- Concernant **l'analyse de la structure financière**, les postes le plus souvent considérés sont les Fonds propres, le ratio de solvabilité, le Fonds de roulement et le Besoin en Fonds de roulement. Le déséquilibre de la situation financière se concrétise à ce niveau par la structure financière. Théoriquement, une structure financière non équilibrée se manifeste par
 - un faible ratio de solvabilité
 - un fonds de roulement nettement inférieur au besoin en fonds de roulement.

Dans son analyse, l'exploitant a tendance à se fixer un taux acceptable au niveau de ces agrégats et soutient la demande en fonction de ces limites. Généralement, la banque considère comme acceptable :

63

- un ratio
- un besoin en fonds de roulement couvert à 75%

Borné par ces limites, l'exploitant néglige l'analyse à long terme de la situation financière du client et la confrontation des données financières avec les propos non financiers comme la comparaison des délais fournisseurs avec le taux de rotation des dettes.

Nous pouvons généraliser les différents problèmes relatifs au déséquilibre de la situation financière de l'emprunteur par ces propos :

- Besoins de financements mal évalués lors de l'analyse de la demande

Le dirigeant de la PME, mal informé sur les différents types de lignes de crédit offertes par la banque, aurait pu commettre des erreurs dans les estimations des besoins de financements de son entreprise et il aurait pu sous-évaluer le plan de trésorerie qui aurait pour conséquence le déséquilibre entre les entrées et les sorties de fonds de l'entreprise.

Les plafonds de crédit accordés sont dans ce cas sous-dimensionnés.

- Hausse brutale imprévisible du chiffre d'affaires ayant pour conséquence l'accroissement des Besoins en Fonds de Roulement

Cette hausse du chiffre d'affaires peut se traduire par un gonflement des comptes clients et donc des ventes payables à terme. Des mobilisations de créances clients seront alors nécessaires pour faire face aux échéances – fournisseurs d'où les possibilités de dépassements sur les autorisations d'escomptes de papiers commerciaux. Ce cas arrive souvent lorsque la PME se trouve dans un secteur assez fluctuant et dont l'activité est saisonnière (hôtellerie, agences de voyages...)

- Difficultés passagères de trésorerie

Elles se manifestent de façon ponctuelle dans le cas des retards de paiement de certains clients par exemple ou lorsque l'entreprise assiste à un petit déséquilibre de sa structure financière après la constitution d'un stock excessif à titre exceptionnel ou à la suite d'un retrait en compte courant des actionnaires.

- Dégénération de la situation de la trésorerie de l'entreprise due à une mauvaise gestion financière

Cette dégradation est très grave et elle peut être liée à l'activité de l'entreprise (perte d'un marché, perte de clients, abandon d'un produit devenu non rentable, diversification mal réussie, contraintes réglementaires au niveau des opérations avec l'étranger...). Elle peut également être relative à sa rentabilité (pertes latentes, dégradation des marges...) ou à un grand déséquilibre de sa structure financière (modification des délais clients ou fournisseurs, retrait permanent en compte courant des actionnaires, investissement mal financé sur la trésorerie

64

Le déséquilibre au niveau de la situation financière représente un risque pour le crédit à accorder car suivant une structure non stable et des prévisions non fiables, mais surtout ayant une tendance descendante, le non remboursement peut être évident.

2.2 Existence de Risque de non- remboursement du crédit

Le risque est pratiquement inséparable au crédit. Cette formule consacrée par l'usage, indique d'une façon très claire qu'il n'est de crédit exempt de risque, quelles que soient les garanties dont il est assorti. L'exploitant base toujours son analyse sur la possibilité de remboursement, du crédit à accorder.

Le risque de non remboursement résulte de l'insolvabilité du débiteur. Il est d'autant plus grave que le banquier prête des fonds qu'il a lui-même empruntés.

Trois causes d'insolvabilités peuvent être envisagées :

- risque tenant du débiteur : résulte généralement de son incompétence, entraînant une gestion désordonnée, une mauvaise appréciation, des risques industriels, commerciaux ou financiers.
- risque lié au secteur d'activité du bénéficiaire : incidence sur l'évolution des cours des matières premières, due à une surproduction par exemple, entraînant une chute de cours, la concurrence internationale, l'agitation sociale (grève de l'industrie et de concurrence en générale).
- risque découlant d'une crise générale : affectant l'économie nationale ou mondiale.

REFORCEMENT DU TRAITEMENT DE DOSSIER DE DEMANDE CREDIT

La concurrence qui monte en force sur le marché bancaire conduit les banques à adopter des stratégies variables destinées à fidéliser les clients déjà existants et à attirer les nouveaux. Dans sa démarche, la BNI-CLM a depuis l'année 2004, promu les actions de facilitation à l'accès aux crédits. Pour ce faire, au niveau des marchés des entreprises, elle a créé des Guichets PME qui ont pour rôle de conseiller, d'orienter et d'assister les différentes PME dans leur plan de développement, et surtout de faciliter les accès aux crédits. En effet, la BNI CLM travaille en étroite collaboration avec divers organismes de crédit ou d'assistance entreprises avec lesquels elle a des protocoles d'accord. Nous pouvons citer entre autres la SIPEM, la SFI (Centre de solutions PME) et la MDE.

Comme nous l'avons vu précédemment, les procédures d'octroi de crédit présentent encore quelques failles empêchant l'accès à un service de qualité offert par la banque. Dans la partie qui va suivre, nous allons voir quelles pourraient être les solutions adéquates à ces problèmes et les résultats attendus suivant les recommandations que nous allons proposer.

DOSSIERS DE CRÉDIT

Le traitement des dossiers de crédit observe donc des difficultés suivant notre analyse critique dans la partie II. Et pour assurer la bonne marche de ses actions, la banque doit tenir compte de ces difficultés. Nous allons dans le chapitre suivant essayer d'apporter des solutions sur les critiques que nous avons avancés.

Elles seront de deux ordres :

D'abord, nous allons considérer le champ du traitement du dossier de crédit, pour ensuite apporter des solutions concernant la procédure de mise en place des crédits accordés.

Section 1 : Renforcement du traitement de Dossier de crédit

1.1 Amélioration de l'analyse du Risque bancaire au niveau de l'exploitation

Le risque est inhérent à toute forme de crédit mais il appartient à la banque de s'en prémunir le plus possible.

Dans sa démarche, le banquier doit :

- avoir une connaissance parfaite du client, appréciation de sa moralité, sa personnalité, sa solvabilité, son aptitude à diriger des activités, conjoncture économique,...
- pouvoir répartir les risques, en étalant les concours sur des secteurs diversifiés que possibles, compte tenu des ressources régionales et des possibilités de marché. La division du risque se conçoit néanmoins dans le cadre d'un secteur économique déterminé, les banques ont été amenées à la spécialisation de leurs services, compte tenu des critères géographiques. Elles partagent également leurs risques en participant en pool dans un même concours.

Le banquier « créancier » possède un droit de gage général sur les biens de son client qui lui permet de le poursuivre, de faire vendre ces biens et de se payer sur leur prix ; mais il vient en compétition avec la masse des autres créanciers et au même rang.

- s'assurer dans la mesure du possible des emplois mobilisables, c'est à dire conforme aux règles générales éditées en matière de réescompte.

Dans le cadre de ces attributions locales, elle apporte son concours au financement de l'activité économique essentiellement par voie de réescompte :

- Réescompte du papier local commercial, lettres de change créées par les entreprises agricoles, industrielles et commerciales en représentation de leurs créances nées de transactions sur le marché intérieur (ventes de marchandises ou prestations de services).
- L'escornço ~~dos billets représentatifs des concours consentis par les banques~~

67

Soit à court

- mobilisation de créances nées sur des acheteurs étrangers
- mobilisation d'avances sur marchés administratifs
- mobilisation d'avances sur financement de stocks de marchandises
- mobilisation d'avances sur financement de produits agricoles locaux
- mobilisation de créances représentatives de ventes à crédit.

Soit à moyen terme pour financer les investissements agricoles, industriels ou commerciaux, la construction immobilière à usage d'habitation.

Trois impératifs doivent être satisfaits pour les conditions générales d'accès au réescompte :

- l'effet doit être revêtu d'au moins deux signatures de personnes notoirement solvables y compris celle de la banque ou de l'établissement de crédit, son échéance ne doit pas excéder 180 jours.
- l'effet doit, en règle générale, matérialiser un crédit réescomptable c'est à dire ayant fait l'objet d'une autorisation individuelle de réescompte en faveur du bénéficiaire.
- l'effet doit pouvoir être logé dans le plafond de réescompte ou de pension du banquier présentateur.

La conduite à bon escient d'un crédit octroyé à un client dépend principalement de l'analyse de l'exploitant. En effet, étant le principal interlocuteur du client, il est plus apte à apprécier la solvabilité de celui-ci.

Dans sa démarche, en tant que bon commercial, il doit être le plus objectif possible et ne doit en aucun cas se laisser orienter vers une considération subjective de son client.

Les mots clés à considérer sont donc « Connaître à fond l'emprunteur » ; c'est à dire, que l'exploitant ne doit pas tout simplement se fier aux informations délivrées par le client mais doit vérifier leurs pertinences. Car dans son analyse, l'avis favorable qu'il présente, ne doit pas être une affirmation gratuite mais doit être construit suivant des situations bien justifiées.

Connaître à fond l'emprunteur s'agit donc :

- de récolter les données non-financières lui concernant : allant de sa forme juridique, son activité principale jusqu'à sa relation environnementale ; c'est à dire, les renseignements généraux sur l'entreprise (capital, activité, actionnaires) ; la situation du marché (positionnement du produit, concurrence, politique commerciale ...) ; la clientèle (actuelle et potentielle) ; les fournisseurs avec leurs délais de règlement, les perspectives de marché, la relation bancaire...
- de récolter les données financières relatives aux situations antérieures, présentes et à venir
- soulignant les détails de tous les postes,
- de vérifier les informations par confrontation entre données financières et données non-financières,
- surtout de constater les faits sur terrain, c'est à dire, aller en visite chez le client, non pas à titre d'inspecteur mais en tant que bon commercial.

68

Afin de se prémunir contre les risques de non-remboursement, l'exploitant :

- doit baser son analyse sur les capacités actuelles de l'emprunteur,
- doit les comparer avec les réalisations antérieures et
- doit vérifier les pertinences des prévisions annoncées : les aptitudes sur le marché.

Il convient donc sur ce point de ne pas négliger l'analyse sectorielle du marché, le service plus du produit et le potentiel de clients intéressés.

Ce risque touche surtout les Crédits à Moyen Terme car les échéances s'échelonnent sur de longues périodes.

Pour le cas des immobilisations de crédit qui touchent surtout les crédits de mobilisations de créances et de stock (Escomptes, Avances Sur Marchandises ou Produits), le risque repose sur les difficultés passagères et imprévues de trésorerie que l'on a pas pu évaluer lors de l'analyse de la demande.

Pour s'en prémunir, le banquier doit connaître parfaitement les mouvements d'encaissements et de décaissements de son client. Ce qui sous-entend que ces types de crédit ne doivent pas en principe accordés à des nouveaux clients pour lesquels les flux en compte ne peuvent pas encore être observés.

En effet, suivant les mouvements habituels décryptés sur le compte de son client, la banque peut à peu près évaluer les flux de trésorerie de celui-ci.

Une des solutions pouvant aussi être considérées dans la maîtrise des risques est le mode de fixation des conditions : plus le crédit est risqué, plus les conditions sont lourdes, lourdes en

terme de rémunération. Mais dans cette démarche, il faut toujours agir en connaissance de cause car la concurrence n'est pas à négliger.

En résumé donc, pour réduire au minimum le risque sur un crédit à accorder, l'exploitant doit disposer avant tout, de temps (délais plus large pour le retraitement des informations), doit être doter d'un esprit aussi objectif que possible et enfin doit être attentif à l'environnement du métier pour ne pas se perdre dans les détails.

L'appréciation globale du client tient compte du segment marketing dans lequel il se trouve et de sa note de politique commerciale par client. Cette note signifie :

69

- A : client avec qui la banque veut développer des affaires
- B : client avec qui la banque veut optimiser ses engagements
- C : client pour lequel la banque va réduire ses engagements
- D : client avec qui la banque ne veut pas travailler

Afin de témoigner de l'efficience de sa démarche dans l'analyse des risques, l'exploitant doit être au sein d'une organisation bien définie et adéquate en terme de moyens. Ce qui nous amène à voir ce que nous pouvons apporter sur l'amélioration du système d'organisation de l'exploitant dans sa tâche quotidienne.

1.2 Réorganisation du système de travail

Etant donné que les points soulevés en terme de l'organisation du travail dans la Partie II concernaient la répartition des tâches, le système du Compte rendu de visite et la gestion du temps, nous allons diviser en deux parties les solutions concernant ces difficultés :

1.2.1 Cohérence des tâches, des compétences et des responsabilités

Le métier de chargé de clientèle est un métier très prenant au niveau de la banque car l'exploitant doit gérer le client, le compte de celui-ci et son temps à lui.

Dans sa fonction, l'exploitant est amené à résoudre les problèmes de compte de son client sur les opérations courantes et à essayer de satisfaire au mieux ses besoins en financement.

L'organisation de son travail doit être orienté dans ce sens afin de ne pas être pris au dépourvu face aux différentes situations qui pourraient se présenter.

- dans la pratique, la tâche concernant le traitement des demandes de crédit incombe à l'adjoint engagement et son assistant. Et ces derniers rencontrent souvent des problèmes quant à la collecte des informations.

Face à cette situation, il convient d'adopter un système d'organisation de travail mettant chaque exploitant du fonds de commerce sur le terrain, qui permettra de faciliter l'accès aux différentes informations sur le client et de cerner les besoins réels de celui-ci.

- Le principe du compte rendu de visite ne doit plus être considéré comme un caprice de la hiérarchie désirant alourdir les tâches quotidiennes de l'exploitant mais doit au contraire être considéré comme un outil essentiel à la bonne tenue de la gestion du portefeuille client.

Aussi c

70

l'emploi du temps par des visites ou des appels non programmés pour les compléter, l'exploitant doit :

- aller sur le terrain, à la recherche des détails concernant le client et ne plus faire de différence entre commercial et engagement car ce sont là deux fonctions complémentaires qui ne peuvent pas aller l'une sans l'autre ;
- rendre compte le jour même ses collaborateurs sur toutes les situations ayant fait l'objet de contact avec le client (appels ou visites) pour qu'aucune information ne se perdent ou ne soient erronées.

Le système de travail des exploitants doit être orienté vers une optimisation du système d'information. Et pour cela, ils doivent utiliser à bon escient les moyens qu'ils ont en main (moyen de transport, téléphone, intra net, communication interne...).

1.2.2 Organisation du travail journalier de l'exploitant :

Dans l'ensemble, l'exploitant devrait revoir les tâches qui lui sont incombées et les organiser suivant l'heure de travail qu'il dispose pendant la journée. Ce qui nous amène à apporter quelques mesures à prendre pour faciliter ses tâches quotidiennes.

Au début, le rattrapage des retards accumulés dans les travaux pose des problèmes. Donc, l'idéal, c'est d'abord de mobiliser un certain nombre de personnes dans l'atteinte des objectifs en retard.

De ce fait, pour le cas d'une filière par exemple, il convient d'étoffer l'équipe des exploitants par des employés temporaires (Contrat à Durée Déterminée) ou des stagiaires d'une manière permanente pour pouvoir les aider à réaliser les divers chantiers très preneurs de temps (exemple : mise à jour de documents divers, rédaction de compte rendus...).

Mais lorsque l'équipe de gestionnaires aura atteint la vitesse de croisière normale, il leur suffira de respecter quelques règles pour pouvoir mener à bien toutes leurs actions.

Ces règles sont tout à fait utiles bien qu'elles soient très classiques.

- commencer par les tâches difficiles
- s'imposer des échéances personnelles puisque rien n'est plus stimulant que les petits défis personnels
- ne pas tout faire à la fois car on risque sinon de se focaliser sur des activités mineures au détriment de l'essentiel. Il faut donc viser l'efficience, la valeur ajoutée.
- exiger de la clarté dans les missions qui vous sont confiées.
- garder une bonne humeur en toute circonstance car le temps passé sur tâches ingrates passe plus vite qu'il ne semble,
- ne rien remettre à demain mais ralentir le rythme quand il y a surchauffe,
- apprendre à maîtriser l'art de la délégation de compétences : déléguer est le grand secret pour se libérer du temps,
- en outre, il faut apprendre à s'isoler et à dire non aux sollicitations des collaborateurs. Etre productif dépend bien sûr de soi mais également souvent des autres,
- plus difficile est de savoir dire non aux autres quand ce sont nos supérieurs hiérarchiques. Dans ce cas, à défaut, il faut dire : " Oui, mais... " et toujours préciser le degré d'urgence d'une tâche,
- enfin, renforcer l'auto contrôle pour limiter la perte de temps du supérieur hiérarchique dans la supervision.

71

❖ L'auto- évaluation et la remise en question permanente

Cette étape de la gestion du temps est sans doute la plus importante pour pouvoir réellement évaluer la performance de tout un chacun et adopter les corrections nécessaires. Il s'agit d'un bilan personnel compte tenu des objectifs fixés et des réalisations effectives de l'exploitant (à chaque fin de journée, de semaine, de mois...).

Par conséquent, parvenir à gérer efficacement son temps et à rendre ses journées plus productives aiderait largement le chargé de clientèle à optimiser son rendement en mettant de l'ordre dans son emploi du temps, en hiérarchisant ses priorités et en se servant des bons outils, en n'hésitant pas à ranger et classer ce qui doit l'être. En deux mots : en privilégiant méthode et organisation ! La capacité à s'isoler au maximum et à déléguer le plus possible sont également des clés précieuses pour gagner en efficacité.

1.3 Reconstitution des délais de traitement dans le circuit de décision

Pour mieux satisfaire les besoins de la clientèle et pour garder l'image de la BNI- CLM, en tant que Leader, vis à vis de ses concurrents sur l'octroi de crédit, il serait avantageux de réduire le délais de réponse sur l'accord de leurs crédits. Pour notre cas, le délai de circuit de décision qui fait souvent l'objet d'une réclamation du client en attendant la sortie de l'accord, entraîne une demande d'Autorisation Ponctuelle de Dépassement provenant de celui-ci.

- En vue d'une meilleure analyse du risque et d'allègement des procédures décisionnelles sur les demandes de crédit, il convient de plus se concentrer sur l'analyse de l'exploitant.

Il est à l'origine de la mort de l'explorateur.
afférentes des le niveau de l'exploration.

L'idée est donc de renforcer le niveau d'analyse de l'exploitant pour que les organes décisionnaires du circuit de traitement ne soient plus amenés à retourner les dossiers de demande suivant des points non traités.

La BNI- CLM prévoit, dans sa politique sur le personnel, différentes formations destinées à renforcer la capacité de chacun dans ses fonctions et en matière d'exploitation et l'étude de l'environnement du risque doit faire l'objet de discussion.

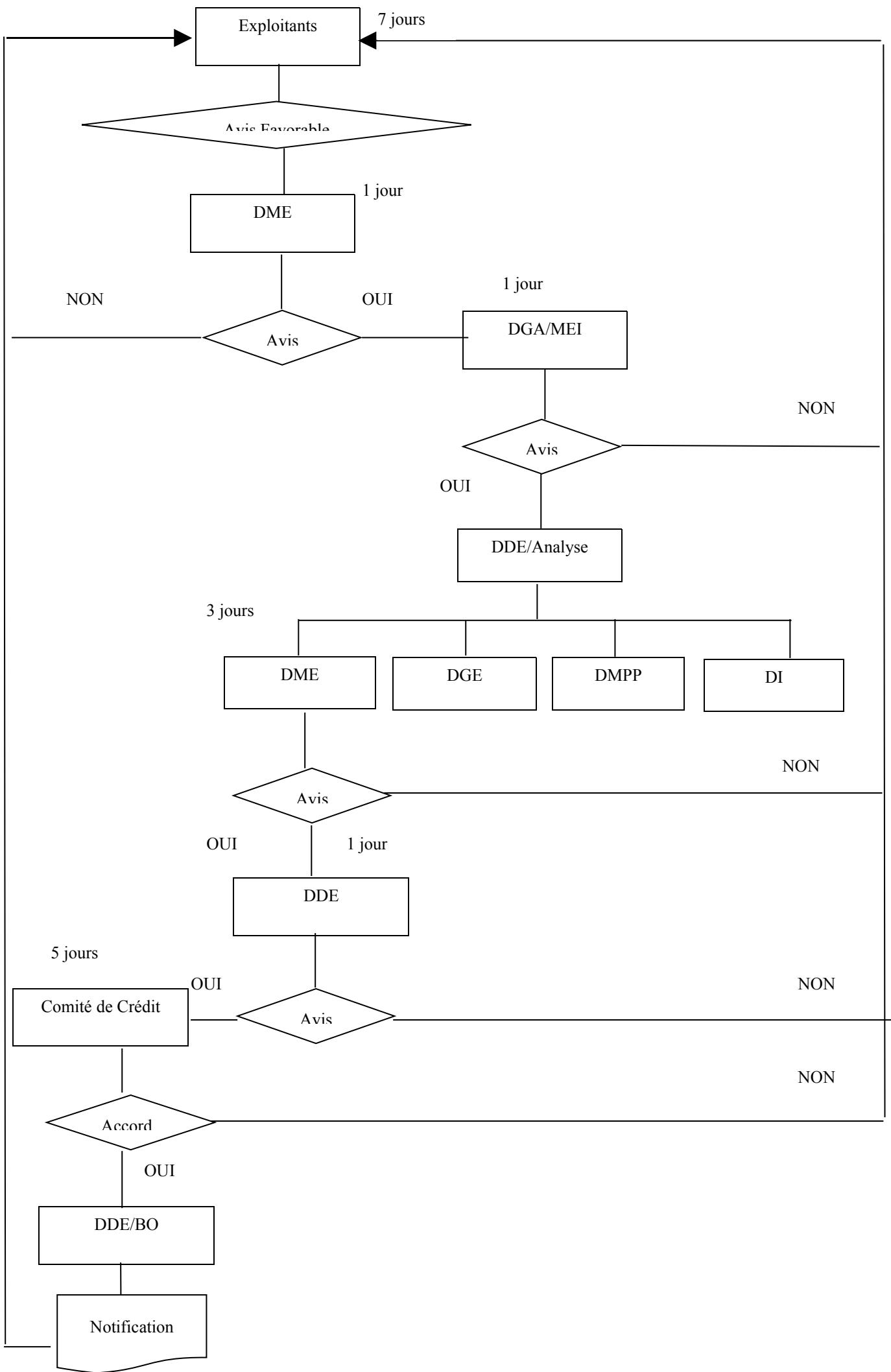
Et elle pourra se concrétiser par des formations périodiques ou des échanges d'idées et de vécus entre les collaborateurs.

Si le risque est maîtrisé dès l'exploitation, le dossier de demande suivra son cours normal, (sans retour pour correction) et les délais des autres postes d'analyse seront à reconSIDéRer.

- D'autre part, l'encombrement observé au niveau de la DDE/Analyse pourrait être reconstruit par une segmentation des analystes crédits par types de marchés : la DME, la DGE, la DI et la DMPP.

Ces démarches vont améliorer le mode de financement de la banque toute entière et se répercute sur l'assainissement de son image au niveau de la clientèle. Comme nous l'avons présenté dans la Partie II de cet ouvrage le circuit de décision d'octroi de crédit de la BNI- CLM, le délai maximum de réponse aux clients est de 20 jours après réception de sa demande.

Nous allons donc essayer de proposer un schéma de circuit de décision qui allègera le délai d'obtention de l'accord.



Ce nouveau circuit de décision propose un rallongement du délai du montage du dossier au niveau de l'exploitant pour une meilleure appréciation du risque et un raccourcissement du délai de traitement au niveau de la DDE/Analyse car le dossier sera traité par un analyste crédit PME.

Cette nouvelle structure :

- procurera un gain de temps dans l'obtention de l'accord : 18 jours au lieu de 20 jours
- réduira les retours pour correction car l'exploitant à son niveau peut déjà anticiper les différentes questions possibles
- résoudra le problème d'encombrement de la DDE/Analyse car les risques étant plus ou moins maîtrisés au niveau de l'exploitant, le délai de traitement du dossier a été reconstruit.

De plus, la répartition en type de marché permettra d'établir un système d'analyse à peu près stable (car l'analyse à effectuer sur chaque dossier diffère d'un marché à un autre : l'analyse d'un dossier PME est différente de l'analyse d'un dossier Particulier).

Dans l'optimisation de la considération de la demande de crédit du client, les efforts de l'exploitant ne peuvent pas s'arrêter sur l'étape du traitement mais doivent se poursuivre jusqu'à la mise en place effective de la ligne de crédit octroyée. Ce qui nous amène à voir le système des procédures de la mise en place.

Section 2 Optimisation des procédures de mise en place du crédit bancaire

2.1 Définition de garanties adéquates au crédit et disponibles

Pour améliorer les lourdeurs des garanties, qui souvent feront l'objet des freins à l'accessibilité au crédit, nous proposons de regrouper les garanties adéquates possibles à tous les types de crédit, qui servira de base de réponse à l'exploitant au moment de la réception de la demande de son client.

Puisque le retard dans la mise en place d'un crédit est souvent le recueil des garanties ou l'exigence des garanties, l'exploitant doit, avant de prendre en compte la demande de son client, demander l'avis de celui-ci pour la constitution des garanties proposées à chaque type de crédit.

Nous proposons dans le tableau ci-dessous les garanties adéquates possibles aux types de crédit courants qui font l'objet de demande:

TYPES DE CREDIT	TYPES DE GARANTIES
A MOINS D'UN AN : Facilité de caisse ou Découvert Escompte papier commercial Escompte en devises Avances sur marchandises / Produits Cautions sur marché	Caution Personnelle des principaux actionnaires, Assurance Vie Groupe des principaux actionnaires ou à défaut, Nantissement de matériels à hauteur des engagements * avec Délégation de Police d'Assurance relative aux matériels nanties ou Nantissement de dépôt à terme. Nantissement de marchandises / Produits à hauteur de 75% du crédit Délégation de Police d'Assurance relative au crédit Nantissement de marché
A PLUS D'UN AN : Découvert amortissable Crédit à Moyen Terme	Caution Personnelle des principaux actionnaires, Assurance Vie Groupe des principaux actionnaires ou à défaut, Nantissement de matériels à hauteur des engagements * avec Délégation de Police d'Assurance relative aux matériels nanties ou Nantissement de dépôt à terme. Hypothèque notariée de premier rang couvrant la totalité du crédit
Valables pour les deux types de demande suivant la situation existante au niveau de l'emprunteur <ul style="list-style-type: none"> - - - - 	<u>Les différents CONVENANTS :</u> Engagement de maintien de Fonds propres à un seuil déterminé Engagement de non- distribution de dividendes Blocage de compte courant d'associés <u>Pour les entreprises filiales :</u> Lettre d'intention forte de la maison mère Contre- garanties bancaires
Impératif dès l'ouverture de compte	Conditions Générales des banques (actualisation de l'ancien Lettre Générale de Non Fusion)

Tableau n° : 5

Ce résumé des garanties suivant les types de crédit va permettre à l'exploitant d'argumenter sur les exigences de la banque devant son client. Il s'agit à la fois d'un outil commercial très efficace afin de lutter contre les différentes objections du client.

L'utilisation de ce tableau donc suppose déjà que l'exploitant doit être en contact permanent avec son client, que ce soit au moment du montage du dossier qu'au moment des recueils de garanties. Ce qui nous conduit à voir ce qu'il en est concernant la communication avec le client.

2.2 Etoffer la communication avec le client

Dans son travail, l'exploitant doit avoir une communication favorable avec son client pour obtenir certaines informations relatives à la demande du client, au traitement de son dossier, à la constitution des pièces exigées par la banque.

La raison pour laquelle l'exploitant doit favoriser sa relation avec son client, pour éviter de les perturber qui sont souvent injoignables et refuse quelque fois d'avoir une communication avec son exploitant.

Une des raisons qui attarde la mise en place d'un crédit du client est le manque de communication, du fait que certaines exigences de garanties de la banque ne sont pas limitées à un seul point mais il se peut aussi que les organes décisionnaires en ajoutent des garanties autres que celles déjà annoncées par le client. L'exploitant doit donc pour cela contacter le plus rapidement possible son client afin de favoriser la mise en place.

Pour remédier au problème de communication avec le client sur les exigences en garanties, il est impératif pour l'exploitant :

- de discuter avec le client sur les éventuelles garanties à fournir dès le montage du dossier de demande afin que celui-ci puisse reconsidérer sa situation, de voir s'il a en sa possession ou non ces garanties, de discuter si celles- ci lui paraît trop lourdes.

Déjà à ce stade, l'exploitant peut stipuler dans son dossier les objections du client et peut éviter à l'occasion les demandes d'explication des autres postes d'analyse du circuit de dossier.

- d'émettre une Lettre de notification au client dès l'accord du crédit. De ce fait, le client est tout de suite au courant et peut émettre son avis concernant les garanties exigées. Cette lettre doit être accompagnée des divers imprimés à compléter matérialisant la garantie offerte.

Chapitre II : SOLUTIONS CONCERNANT LE SYSTÈME D'APPROCHE DE L'EMPRUNTEUR

Section 1 : Vigilance vis à vis des documents légaux de l'emprunteur

Dans la demande de crédit, il est évident que les documents légaux en possession de la banque soient revus par l'exploitant. Durant le montage des dossiers de crédit, l'exploitant doit citer les informations juridiques concernant l'emprunteur : il est nécessaire pour l'exploitant de mettre en évidence les changements courants dans l'entreprise et de vérifier la régularité des états financiers délivrés par l'emprunteur. Il ne suffit pas alors dans ce sens de se contenter :

- de la relation existante, de l'ancienneté,
- de la confiance entre l'emprunteur et la banque,
- des informations contenues dans les états financiers mais lui conduire à approfondir ses analyses dans le traitement des dossiers de crédit : ce qui fera l'objet de notre proposition de solutions dans cette section.

Dans sa démarche, l'exploitant doit veiller à la fois aux éventuels changements structurels au niveau de l'emprunteur et à la régularité des états financiers qui lui sont délivrés.

1.1 Veille systématique aux changements opérés au niveau de l'entreprise

- Suivant les procédures de la banque, l'emprunteur ne peut solliciter de crédit qu'après ouverture d'un compte. Durant cette ouverture de compte en banque, l'entreprise doit délivrer des documents légaux justifiant son existence légale.

Dans le traitement des dossiers de crédit, rappelons que les documents légaux autres que les documents financiers, font partie intégrante de l'analyse menée par la banque.

La constitution de ces pièces est essentielle en vue de se prémunir des illégalités de la situation de l'entreprise. Il est donc nécessaire que ces pièces aient des valeurs juridiques pour éviter toute poursuite juridique en cas de défaillance de l'emprunteur.

Ce que nous proposons pour échapper aux conflits avec l'emprunteur, le cas échéant, c'est la réglementation des pièces juridiques du client lors de l'ouverture de compte :

- Pendant l'ouverture de compte, le Guichet PME ou l'exploitant qui se charge de la prospection et de l'ouverture de compte doit aviser à chaque client l'original ou une copie certifiée.

plus authentifier « Conforme à l'original » les pièces que le client lui délivre mais doit exiger des pièces légalement formalisées même si ce ne sont pas des originales.

En d'autres termes, les pièces délivrées par un client doivent être des originales ou des photocopies certifiées.

- L'exploitant doit éviter toute camaraderie avec le client dans la constitution de ces pièces juridiques qui tiennent une valeur importante pour mieux posséder des preuves légales vis à vis de l'Etat en cas de poursuite judiciaire ou en cas de fuite du client.

- Les changements possibles au niveau de l'entreprise peuvent être opérés au niveau du fonctionnement ou de la structure de celles-ci. Ces changements résultent de la décision des actionnaires de l'entreprise, que ce soit pour les dirigeants, les actionnaires, les signataires à la banque, le capital, ou le siège social...

Durant le renouvellement des dossiers de crédit, l'exploitant a souvent du mal à suivre et à cerner ces changements au niveau de l'entreprise. En effet, il est du devoir du client d'aviser son banquier, en principe son gestionnaire, de la nouvelle décision prise. Mais dans la plupart des cas, l'exploitant n'est au courant de la nouvelle situation de l'entreprise que lors d'une visite clientèle ou au moment du renouvellement de son dossier de crédit.

Pour éviter d'avoir des informations erronées sur son client donc, l'exploitant doit :

- mettre à jour périodiquement les données en sa possession et effectuer des relances clients pour avoir des pièces toujours valides.
- informer son client que toute opération visant un changement au niveau de l'entreprise doit faire l'objet d'une publication à son banquier,
- faire connaître certains dirigeants des PME de leur devoir vis à vis de l'Etat et surtout de la banque avec qui ils sont en affaires.

Lors du renouvellement des dossiers de crédit de chaque client, les documents légaux mis à jour donneront plus de poids à la demande car les informations actualisées dans la demande ont toutes des pièces justificatives.

Le suivi systématique de tous les documents légaux du client doivent être pris en compte sur le même niveau que les états financiers car les données non-financières sont toutes aussi importantes dans l'analyse de l'exploitant.

Les documents légaux sont des documents exigés pour la légalité de la constitution d'une société. Même si ces documents sont exigés à l'ouverture du compte, il est du devoir de l'⁷⁹

l'entrepreneur de conserver ces documents, et de procéder à la demande auprès du client des pièces justificatives des informations modifiées lors de l'assemblée générale des actionnaires. Comme par exemple les procès verbaux qui mentionnent l'augmentation du capital de l'entreprise, ou le changement de ses actionnaires ...

L'utilité d'avoir des renseignements sur les actionnaires conduit à faciliter les analyses sur les organes décisionnels, comme par exemple les entreprises qui ont des filiales internationales, la majorité des actions sont à la firme : les décisions stratégiques dans ces entreprises peuvent dépendre de sa maison mère.

Voilà pour ce qui est de la veille systématique sur les changements opérés au niveau de l'entreprise, entamons maintenant la question de la régularité des états financiers.

1.2 Vérifier la régularité des états financiers délivrés

Pour le cas des PME, à la différence des grandes entreprises qui ont une comptabilité auditee par les cabinets d'adits et comptable, les informations provenant surtout des états financiers font l'objet de longue discussion pour la banque. Par absence des auditeurs externes à l'entreprise, la banque base son analyse sur les informations fournies par les états financiers.

Mais comment peut-on se fier aux informations provenant du client ?

- d'une part, les états financiers qui sont tenus en interne c'est à dire au sein même de l'entreprise, ne contiennent pas nécessairement des informations fiables et peuvent faire l'objet des états financiers « bidons ».

Pour mener à bien son analyse, l'exploitant doit :

- se baser sur les cinq (5) derniers exercices écoulés au lieu de trois (3) auparavant.

L'utilité de ces états financiers et de la base d'analyse sur cinq « 5 » ans est tout simplement de pouvoir vérifier si les informations provenant du client sont bien les mêmes que les années précédentes, et pour mieux étaler les analyses sur les cinq « 5 » derniers exercices écoulés. La comparaison des informations contenues dans ces états financiers peuvent faire justifier la fiabilité des données,

- exiger de son client la certification des états financiers par les dirigeants. Cette certification servira à la banque comme l'engagement des dirigeants sur les informations délivrées par l'entreprise. Elle peut convaincre les organes d'analyse et de décision du

80

- doit tout de suite prévenir son client sur des informations non cohérentes d'un exercice à un autre et le mettre en garde contre les risques de fraudes.
- D'autre part, dans le cadre des PME, l'exigence de niveau de culture financière des dirigeants ne sont pas tout à fait évident puisque certains sont des heureux gagnants de la loterie, des petits commerçants ou vendeurs informels...

Pour ce qui est des PME, qui sont généralement dirigés par des dirigeants qui ne connaissent pas la formalité et l'exigence des normes comptables ainsi que les principes des PCG, dès l'ouverture de compte, l'exploitant doit les guider vers des cabinets de conseil afin de pouvoir constituer des états financiers en bonne et due forme.

Voilà pour ce qui est de la vigilance vis à vis des documents légaux de l'emprunteur. Nous allons maintenant voir les comportements à adopter par l'exploitant vis à vis des différentes situations possibles relatives à la situation financière de l'emprunteur.

Section 2 : Vigilance vis à vis de la situation financière de l'emprunteur

1.1 Elargissement du champ d'analyse de la situation financière

Pour les PME, la banque ne peut se fier uniquement sur les informations financières provenant de celles-ci, mais il lui appartient de faire une analyse possible sur la situation de l'activité de l'entreprise. Pour mieux baser alors les analyses de la situation financière de l'entreprise, l'exploitant ne doit pas se contenter des éléments afférents la situation de l'activité de l'entreprise et des données provenant de celle-ci.

Il serait mieux pour l'exploitant de mettre le point sur les éléments suivants et d'avoir un aperçu de ces éléments dans son analyse.

Nous proposons de scinder en trois parties les analyses que doivent élaborer l'exploitant pour renforcer les informations contenues dans les états financiers et pour aider les autres analystes de crédit dans leurs analyses.

- Nous proposons sur le tableau ci-dessous les pistes d'analyse relatifs à la mesure de la **rentabilité de l'emprunteur** :

	n-5	n-4	n-3	n-2	n-1
Chiffres d'Affaires					
Marge Brute					
Valeur Ajoutée					
Excédent Brut d'Exploitation					
Résultat					
Pourcentage Résultat					
Capacité d'Autofinancement					

Tableau n° : 6

- déjà au niveau du Chiffre d'affaires, l'exploitant peut observer le rythme d'évolution de l'activité de l'emprunteur d'année en année.

La variation du Chiffre d'affaires peut s'expliquer :

- soit de la variation de la marge commerciale,
- soit de la variation en volume des activités.

L'exploitant doit cerner si la variation résulte d'environnement exceptionnel ou non.

En effet, le Chiffre d'affaires peut observer une augmentation considérable pendant un exercice suivant des faits exceptionnels d'origine économique ou sociale. Il peut aussi présenter une diminution significante toujours selon ce contexte exceptionnel,

- la Marge brute et la Valeur Ajoutée sont à considérer suivant le fait des activités de l'entreprise : commerciale ou industrielle. Elles mettent surtout en exergue le niveau des coûts d'achats des matières premières ou des marchandises ainsi que le poids des charges externes constituant les consommations intermédiaires,

A ce stade, l'exploitant peut étendre l'analyse sur le mode d'approvisionnement de l'entreprise : fournisseurs local ou étranger, un ou plusieurs, le niveau des charges externes.

- l'Excédent Brut d'Exploitation relate le niveau des charges sociales de l'entreprise. L'exploitant peut évaluer la politique sur le personnel ; suivant son volume par rapport au Chiffre d'affaires et son évolution durant les exercices considérés,
- et la Capacité d'Auto- Financement dépend du résultat net dégagé.

En principe donc, l'entreprise doit dégager une Capacité d'Auto- Financement pouvant supporter l'échéance du crédit demandé (en principe plus de 40%).

- En ce qui concerne la **Structure financière**, nous proposons de considérer les différentes grandeurs ci-après pour l'analyse de l'exploitant:

	n-5	n-4	n-3	n-2	n-1
Fonds Propre					
Capitaux Permanent					
Autonomie Financière					
Solvabilité					
Fonds de Roulement					
Besoin en Fonds de Roulement					
Trésorerie					

Tableau n° : 7

- Dans son analyse, l'exploitant doit considérer en premier lieu le niveau du Fonds Propre de l'entreprise, son évolution par rapport aux résultats des exercices.

Il peut déjà constaté le niveau d'engagement des actionnaires sur le mode de distribution des dividendes.

- Vis à vis des capitaux permanents, il peut mesurer le niveau d'engagement de l'entreprise et vérifier suivant la « centralisation des risques » en sa possession.
- Le ratio d'autonomie financière présente le niveau des fonds propre par rapport aux capitaux permanents.
- Le ratio de solvabilité permet aussi de mesurer le niveau des Fonds Propres par rapport au total des dettes de l'entreprise.

Ce ratio joue un rôle fondamental dans l'appréciation de la structure financière de l'entreprise vu qu'il mesure le niveau de ressources de celles-ci.

- Le fonds de roulement, par définition, représente la marge dégagée par les capitaux permanents après financement des actifs immobilisés.

Ici, l'exploitant doit observer l'évolution du Fonds de Roulement et la comparer au Besoin en Fonds de Roulement dans le but d'évaluer la trésorerie de l'entreprise.

- Généralement, le Besoin en Fonds de Roulement obtenu, par la différence des actifs

Il permet à l'exploitant de vérifier les modes de règlement des clients et des fournisseurs annoncés par l'emprunteur dans les données non-financières.

L'équilibre de la structure financière se présente dans le cas où :

- le ratio de solvabilité se trouve à un seuil tolérable (environ 50%)
- le fonds de roulement arrive à couvrir les besoins en fonds de roulement au moins à hauteur de 75%.

Cette hypothèse concrétise alors une trésorerie positive pour l'entreprise.

Mais l'analyse ne doit pas seulement se limiter à ces seuils, il s'agit seulement d'indicateurs nécessitant toujours une justification précise et cohérente.

Dans les cas contraires, l'exploitant doit remettre en question la demande du client car, soit il ne présente pas les fonds suffisants, soit il présente un problème de fonctionnement à gérer,

- enfin, pour optimiser au maximum l'analyse des données financières de l'emprunteur, l'exploitant doit accorder une importance capitale à l'évaluation des **Perspectives d'avenir** du demandeur. En effet, le remboursement du crédit dépend plus de la situation future de l'emprunteur que de sa situation présente. Dans son analyse, l'exploitant doit justifier toutes les prévisions du client par des informations complémentaires et même par des pièces justificatives. Nous pouvons prendre en exemple les factures pro formas ou les confirmations de commandes de l'exercice courant.

1.2 Correspondre les besoins réels de l'entreprise à la demande effectuée

- Le problème se présente souvent sur le cas des clients qui ont peu de connaissance sur leur besoin en crédit.

Il arrive pour l'exploitant dans son analyse de trouver un point critique à la demande de son client présentant le fait que la demande ne correspond pas aux besoins réels de l'entreprise.

L'exploitant doit arriver à cerner ce problème suivant le plan de trésorerie du demandeur, suivant ses prévisions d'activités et de structure.

Dans ces cas, l'exploitant doit recommander la revue de sa demande de crédit et de lui conseiller le crédit approprié à sa situation en expliquant que la banque ne peut octroyer des crédits qui ne correspondent pas à la situation de l'entreprise.

- Pour le cas des entreprises qui ont des faibles situations financières ou précisément des

84

crédit vu leur situation, l'exploitant doit les guider dans l'assainissement de leur situation en leur proposant des établissements financiers en protocoles d'accord avec la banque.

C'est un système marketing destiné à fidéliser la clientèle se basant sur des services plus offerts à la clientèle.

En effet, les organismes d'assistance aux PME comme la SFI (société financière), la MDE(maison des entreprises) peuvent offrir aux entreprises des assistances techniques, des conseils d'organisation et même peuvent aller jusqu'à financer des projets que la banque ne pouvait pas financer faute de garantie ou de situation fragile.

En somme donc, il appartient à l'exploitant d'être le plus vigilant possible lors du montage de dossier de crédit afin d'éviter de soutenir un dossier susceptible d'être rejeté ou susceptible de faire l'objet d'impayés au remboursement au fil des échéances. Et en complément du renforcement de sa capacité d'analyse des risques, il convient aussi pour l'exploitant de maîtriser et de savoir utiliser les différents accessoires au dossier de crédit destinés à accompagner l'analyse critique. Ci-après une brève description de ces pièces accessoires :

ST 1050 : qui est un document de résumé en une page la demande de crédit du client. Il fait apparaître le montant total de la demande de crédit et sert de comparaison entre l'ancienne demande de crédit (pour les entreprises qui renouvellent ces lignes).

En deuxième lieu, ce document permet aux organes décisionnels de voir les conditions bancaires proposées par le gestionnaire de compte, comme le taux d'intérêt prélevé ainsi que les notes attribuées au client. Et la validité ou l'échéance des crédits accordés est aussi l'objet de ce document.

ST 1050 B : c'est un document tout comme le ST 1050 mais qui reflète dans une page l'utilisation des lignes de crédit obtenues par le client qui renouvelle sa demande : et à travers de ce résumé d'utilisation des lignes, le destinataire de ce document peut constater un dépassement d'utilisation du crédit c'est-à-dire que le crédit octroyé ne suffisait pas l'entreprise, ou encore les crédits demandés par le client ne sont pas utilisées en totalité.

C'est aussi un document qui fait apparaître la centralisation des risques sur les crédits obtenus par le client.

Il récapitule les mouvements du compte du client pendant une année : présenté sous forme d'un tableau et fait apparaître le fonctionnement du compte du client dans un mois, un compte débiteur ou un compte créiteur ainsi que le nombre de jours où le compte est débiteur (ou créiteur) dans un mois. Il présente aussi les différents comptes du client (compte en devises) ai

85

ST 1052 : c'est un document de synthèse juridique qui résume les actionnaires de l'entreprise et les parts de chaque actionnaire, l'appartenance de l'entreprise à un groupe.

Il précise la position du compte client à la date de l'établissement de ce document.

ST 1073 : qui est un document d'appui de la demande de crédit c'est-à-dire un document qui résume les garanties de l'entreprise. Ces garanties peuvent être des garanties déjà en possession de la banque ou encore à recueillir, le montant de ces garanties, la date de signature c'est-à-dire la date où les garanties sont élaborées, et la date de validité de ces garanties.

Fiche Documents légaux : ce sont des documents de nature juridique mais qui se penche surtout à démontrer l'existence légale de l'entreprise vis-à-vis de l'Etat. Ces documents sont matérialisés par l'indication du Numéro d'Identification Fiscale, du numéro Statistique de l'entreprise et aussi de la mention des signataires et mandataires du compte vis-à-vis de la banque.

Fiche KYC : ou plus précisément une fiche Know Your Customer dont l'objet est de répondre aux obligations réglementaires (la lutte contre le blanchiment d'argent) et pour assurer une bonne qualité de service au client.

Note Corporate : qui est un tableau de synthèse de l'activité de l'entreprise face à son environnement externe (marché, concurrences, clients, fournisseurs...) et à l'environnement interne de l'entreprise (politique salariale, moyens de production, politique de gestion pour rétrécir les coûts...).

Les procédures, selon le principe, ne sont pas des pratiques immuables. L'utilisateur doit les actualiser dans le temps et selon les tâches qui lui sont incombées.

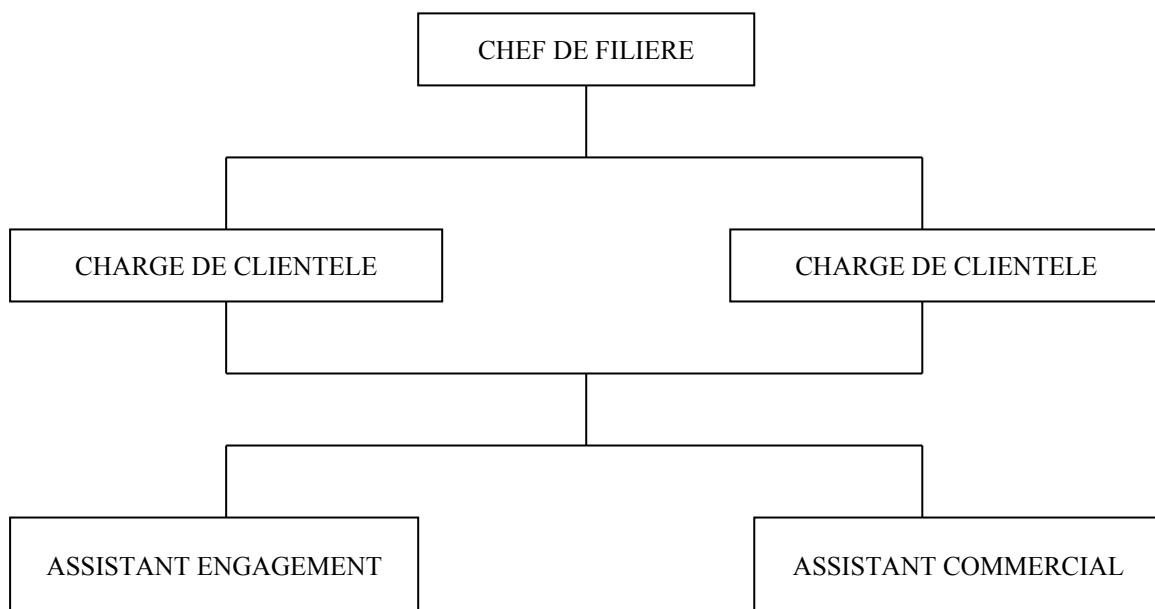
Dans ce chapitre, nous allons proposer des solutions générales que l'exploitant peut pratiquer et utiliser tant dans son organisation générale que dans son système d'approche de l'emprunteur.

Ainsi donc, nous allons dans un premier temps essayer de décrire une structure révisée du fonds de commerce (Filière), ensuite, nous proposerons des modèles de documents à demander à l'emprunteur pour le montage du dossier de crédit ainsi que des canevas des états éventuels à fournir. Par la suite, nous allons proposer une programme de formation pour les chargés de clientèle. Et enfin, pour une meilleure appréciation des risques au niveau de l'analyse financière, nous établirons quelques batteries de ratios.

Section 1 : Solutions retenues

1.1 Proposition d'organisation de travail des filières

Suivant le plan d'organisation annoncé dans le chapitre précédent, la structure du Fonds de commerce va se présenter comme suit :



Dans cette nouvelle structure, les Adjoints ne seront plus distingués en Engagement et en Cor

segment de clients tant en Engagement qu'en Commercial. Le Chef de filière dans ce sens s'occupera outre la coordination des actions commerciales et engagements des chargés de

clientèle, de la prospection des nouveaux clients pour ensuite les dispatcher entre les chargés de clientèle.

Suivant cette nouvelle organisation, les informations sur les clients seront toujours automatiquement actualisées vu que ces derniers sauront exactement vers qui s'adresser pour la résolution de leurs problèmes. Et en contre- partie, l'exploitant pourra cerner la situation réelle de son client tant en terme commercial qu'en engagement. Les risques seront moins denses vu que le principe du « Connaître à fonds le client » serait envisagé d'une façon plus concrète.

Pour avoir des informations fiables provenant du client sur le traitement des dossiers de crédit, les Chargés de clientèles doivent faire chacun des visites en commercial et en engagement.

Il s'agit ainsi d'organiser des visites hebdomadaires :

- en visites pour les dossiers de crédit,
- en visites pour les fructifications des relations
- et en visites de prospection.

En exemple, l'organisation des visites hebdomadaires peut se présenter suivant le tableau ci-après :

	Visites sur les dossiers de crédit	Visites sur le réchauffement des relations	Visites sur les prospections
Chargés de clientèle (Commercial ou Engagement)	5	5	
Chef de filière			5

Tableau n° : 8

Pour que les objectifs de la Direction Marchés Entreprises soient atteints, il faut que le principe fondamental de l'organisation, selon lequel les tâches, les compétences et les responsabilités confiées à une personne coïncident, soit respecté. Pour sa part, le titulaire d'un poste est responsable de l'exécution adéquate de la tâche et doit rendre compte au cas où celle-

1.2 Proposition de modèle de fiches de documents à fournir

Les fiches de documents à fournir concernent les différents états prévisionnels et les états financiers existants de l'emprunteur ainsi que les données non- financières à collecter.

La tableau ci-après va résumer les différentes données que l'exploitant exige de l'emprunteur pour la constitution du dossier de ce dernier :

TYPES DE CREDIT	DONNEES NON- FINANCIERES	DONNEES FINANCIERES
CREDIT A COURT TERME	- <u>Renseignements généraux sur l'entreprise:</u> Capital social, Forme juridique, Principaux actionnaires, Activités principales et annexes (Souvent justifiés par les Documents légaux en possession de la banque) - Relations bancaires ou relation avec d'autres institutions financières de l'emprunteur - <u>Données sur le marché :</u> Positionnement du produit, Concurrence, Politique commerciale, Service plus - <u>Clientèle</u> : type de clients, principaux clients, mode de règlement - <u>Fournisseurs</u> : Types de produits, Principaux fournisseurs, Mode de règlement, Cadence d'approvisionnement - <u>Moyens disposés</u> : Humains (effectif, politique sur le personnel, organigramme) ; Moyens matériels (capacité de production, mode d'entretien)	- Etats financiers des cinq dernières années (à défaut pour les nouveaux créées, bilan d'ouverture ou état des activités pour une période donnée) - Prévisions de trésorerie mensuelle sur une période de 12 mois présentant le Gap de trésorerie
CREDIT A MOYEN TERME		- Etats financiers des 5 dernières années (ou à défaut pour les nouveaux créés, bilan d'ouverture ou état des activités pour une période donnée) - Prévisions d'exploitation étaillées sur la durée du crédit - Prévisions de structure étaillées sur la durée du crédit - Plan de financement - Business- plan

Tableau n° : 09

Nous proposons ci-après des modèles des états que l'emprunteur devrait fournir pour la constitution de son dossier :

- Prévision de trésorerie annuelle
- Prévision d'exploitation sur une durée déterminée
- Prévision de structure sur une durée déterminée
- Plan de financement sur une durée déterminée
- Modèle de Business-plan

MODELE DE PREVISION DE TRESORERIE

DESIGNATION / MOIS	M+1	M+2	M+3	M+4	M+5	M+6	M+7	M+8	M+9	M+10	M+11	M+12
TRESORERIE DE DEPART												
RECETTES												
VENTES												
Autres												
DEPENSES												
ACHATS												
SERVICES EXTERIEURS												
IMPOTS ET TAXES												
CHARGES DE PERSONNEL												
IBS												
CHARGES FINANCIERES												
REMBOURSEMENT ASM												
TRESORERIE FINALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

MODELE DE PREVISION D'EXPLOITATION					
RUBRIQUES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
PRODUITS					
Chiffre d'Affaires					
TOTAL DES PRODUITS					
CHARGES					
Achats Matières					
Autres Achats					
Frais Généraux					
Frais du Personnel					
Autres					
Intérêts sur emprunts et autres					
Amortissements					
TOTAL DES CHARGES					
RESULTATS AVANT IBS					
Réintégration charges non déductibles					
IBS avant réduction d'impôts					
Réduction d'impôts					
Réduction d'IBS à reporter					
Ibs à payer après réduction d'impôts					
RESULTAT NET D'IMPÔTS					
CASH FLOW					
Chiffre d'Affaires					
Résultat d'exploitation					
RE/CA %					
Résultats nets					
RN/CA %					
Cash flow					
CAF/CA %					

MODELE DE PREVISION DE STRUCTURE					
DESIGNATION	N	N+1	N+2	N+3	N+4
I - CAPITAUX PROPRES					
- Capital					
- Report à nouveau (après distribution)					
- Résultat de l'exercice					
- Apports des associés					
TOTAL					
II - DETTES A LMT					
- Emprunts					
TOTAL					
III - CAPITAUX PERMANENTS					
Autonomie financière					
(I/III)					
IV - IMMOBILISATIONS					
Nettes					
Fonds de roulement					
Mois de CA					
BFR					
Mois de CA					
FDR/BFR					
Trésorerie nette					
Mois de CA					

MODELE DE PLAN DE FINANCEMENT					
ELEMENTS DU BILAN	N	N+1	N+2	N+3	N+4
PASSIF A COURT TERME					
Fournisseurs					
Organismes sociaux					
Etat et assimilés					
Dettes diverses					
Total Passif à court terme					
ACTIF A COURT TERME					
Stocks					
Clients					
Autre créances					
Total Actif à court terme					
BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT					
VARIATION DES BFR					
RESSOURCES					
Apport capital ou CCA					
CAF					
Réduction BFR					
Emprunts/Cession d'actifs					
EMPLOIS					
Investissements					
Augmentation BFR					
Prélèvement dividende					
Remboursement prêt					
SOLDES					
SOLDES CUMULES					

MODELE DE BUSINESS PLAN

COUVERTURE

Nom de la société

Secteur d'activité

Nom du responsable du projet

Forme juridique (entreprise individuelle, EURL, SARL, SA au capital de...)

Coordonnées (adresse postale, téléphone, fax, e-mail...)

SOMMAIRE

- 1 - Résumé du projet
- 2 - Présentation des créateurs ou de l'équipe
- 3 - Description du produit ou service
- 4 - Analyse du marché
- 5 - Stratégie commerciale et moyens mis en oeuvre
- 6 - Montage juridique et financier
- 7 - Dossier financier
- 8 - Annexes

RESUME DU PROJET

Objectif : donner envie à l'investisseur d'en savoir plus et le convaincre de l'intérêt du projet

Offre

Quelle est votre secteur d'activité ?

Quel est votre offre (produit ou service) ?

Quelle opportunité d'entreprendre saisissez-vous ?

Marché

A qui s'adresse votre produit ou service ?

Quelle est la taille de votre marché potentiel ?

Quels sont vos avantages vis-à-vis de la concurrence ?

Quelle méthode de distribution avez-vous choisie ?

Entreprise

Qui sont les fondateurs ?

Quel est votre montage juridique ?

De qui ou de quel organisme pouvez-vous vous recommander (réseau d'aide à la création, concours, chef d'entreprise...) ?

Financement

Quels sont vos résultats nets prévisionnels ?

Combien votre projet peut-il rapporter à vos partenaires ?

Quels sont vos besoins en financement ?

Quels sont vos objectifs ou vos ambitions à 3 ans ?

PRESENTATION DES CREATEURS OU DE L'EQUIPE

Objectif : montrer qu'il y a adéquation entre les hommes et le projet pour inspirer confiance à l'investisseur

Curriculum Vitae

Quels sont les prénom, nom et âge des membres de l'équipe ?

Quelles compétences ont-ils acquises, quelles formations ont-ils suivies, quels diplômes ont-ils obtenus (en rapport avec le projet) ?

Quelles expériences ont-ils effectuées, quels résultats ont-ils obtenus (en rapport avec le projet) ?

Equipe

Comment se sont-ils rencontrés autour de ce projet ?

Pourquoi vont-ils rester durablement ensemble ?

Comment se complètent-ils ?

Quelle fonction chacun remplit-il dans le projet ?

Ressources humaines

Quels sont leurs points forts et leurs points faibles (en rapport avec le projet) ?

Que comptez-vous faire pour remédier aux points faibles (formation, recrutement...) ?

Quelle est votre politique en matière de recrutement ?

DESCRIPTION DU PRODUIT OU SERVICE

Objectif : faire comprendre ce que vous vendez en insistant sur la valeur ajoutée de votre offre

Offre

Quel est votre produit ou service ?

Quelle est sa valeur ajoutée, son originalité ou son innovation ?

En quoi vous distinguez-vous de la concurrence ?

Pourquoi votre produit va-t-il réussir ?

Quel est l'utilisateur final ou le client visé ?

Fabrication

A quelle étape êtes-vous de la fabrication (prototypes, R&D, brevet...) ?

Comment est organisé le processus de production ?

Quel est le partage entre ce qui est fait par l'entreprise et ce qui est fait par les sous-traitants ?

Coût

Quel est le coût de revient unitaire du produit (matières premières, machines, main d'oeuvre, coûts indirects...) ?

ANALYSE DU MARCHE

Objectif : vérifier l'existence d'un besoin et sa traduction en une demande solvable

Etude

Quelle(s) méthode(s) avez-vous utilisée(s) pour réaliser votre étude de marché ?

Par qui, quand, où et comment a-t-elle été réalisée ?

Tendances

Quelle est la taille de votre marché en volume et en valeur ?

Quelles sont les principales tendances du marché (émergeant, croissant, saturé, déclinant...) ?

Quels sont les acteurs- prescripteurs du marché (associations, syndicats, journaux, acheteurs...) ?

Quelles sont les contraintes juridiques (réglementations, autorisations, licences, diplômes...) ?

Clients

Qui sont les clients potentiels ?

Quels sont leurs besoins (comportements, habitudes d'achat et de paiement...) ?

Leur demande est-elle solvable ?

Quel est le prix de vente psychologique de votre produit ?

Concurrence

Quel est le niveau de la concurrence ?

Quels sont les principaux concurrents directs ou indirects (points forts, points faibles, stratégies, positionnements, résultats...) ?

Quelle niche ou quel segment de marché prioritaire avez-vous choisi ?

STRATEGIE COMMERCIALE ET MOYENS MIS EN OEUVRE

Objectif : présenter la stratégie qu'a défini l'entreprise pour atteindre ses objectifs commerciaux

Distribution

Quels circuits de distribution avez-vous choisis ?

Quels sont les ressources nécessaires à mettre en oeuvre pour développer les moyens de distribution (moyens humains, VRP...) ?

Marketing

Comment allez-vous faire connaître votre produit ?

Pensez-vous communiquer au niveau local, national, européen... ?

Pensez-vous utiliser des techniques de marketing direct (phoning, mailing...) ?

Pensez-vous participer à des salons ?

Pensez-vous créer un site internet ?

Moyens humains

Quels sont les moyens humains nécessaires ?

Qui allez-vous embaucher ?

Qui va faire quoi et à partir de quand ?

Moyens matériels

Quels sont les moyens matériels nécessaires (machines, matériel informatique, mobilier de bureau...) ?

Quels sont vos besoins en locaux (location, achat, travaux, achetés, installations spécifiques) ?

Quels sont vos besoins en financement (fonds de départ, BFR...) ?

MONTAGE JURIDIQUE ET FINANCIER

Objectif : préciser les pouvoirs réels de chacun des partenaires et leur évolution possible à moyen terme

Statut

Quelle est la structure juridique retenue (entreprise individuelle, SARL, SA...) ?

Quels sont les principaux dirigeants (gérant, PDG, administrateur...) ?

Quel est l'organigramme de l'entreprise ?

Quel est le statut de chacun des créateurs (gérant majoritaire, minoritaire...) ?

Quand a commencé ou commencera l'activité de la société ?

Capital

Quels sont les actionnaires de la société (niveau de participation, pourcentage du capital, nature des apports...) ?

Quelle est la répartition du capital ?

Quelle est la logique d'évolution de la propriété de l'entreprise à moyen ou long terme (indépendance, ouverture du capital, introduction au second marché, vente à un grand groupe...) ?

Partenariats

Avez-vous signé ou comptez-vous signer des partenariats (commerciaux, laboratoires, distributeurs, sous-traitants, fournisseurs, actionnaires...) ?

Combien aurez-vous de fournisseurs et quel sera leur pouvoir ?

DOSSIER FINANCIER

Objectif : traduire en chiffres les éléments et options des parties précédentes

Bilan de départ ou plan de financement initial

Quel est le montant de l'investissement nécessaire, combien de capitaux faut-il pour lancer le projet dans de bonnes conditions ?

Quel est votre besoin en fonds de roulement ?

Compte de résultat à trois ans

Le projet est-il rentable ?

Plan de trésorerie à douze mois

L'entreprise risque-t-elle d'être en cessation de paiement à cause d'un décalage de trésorerie ?

La future entreprise pourra-t-elle faire face à ses engagements financiers ?

Calcul du point mort ou du seuil de rentabilité

Quel montant minimal de CA faut-il réaliser au cours de la première année pour pouvoir au moins payer toutes les charges ?

En combien de temps ce point mort sera-t-il atteint ?

A partir de quand l'entreprise commencera-t-elle à faire des bénéfices ?

Plan de financement à trois ans

La structure financière de l'entreprise restera-t-elle solide à moyen terme ?

L'entreprise sera-t-elle pérenne à trois ans ?

ANNEXES

Objectif : donner un sommaire détaillé des annexes disponibles sur demande pour ne pas surcharger le business plan

CV complets des fondateurs ou des principaux membres de l'équipe

Dossier complet de l'étude de marché

Fiche ou plan technique du produit

Textes du ou des brevets

Copie des licences, diplômes ou autorisations nécessaires

Statuts ou projet de statuts de l'entreprise

Contrats avec des fournisseurs ou des clients importants

Plaquettes commerciales.

1.3 Proposition de programme de formation

La politique de l'efficacité se tourne actuellement vers la gestion optimum du personnel et les programmes de formation sont les plus souvent intégrées dans les stratégies d'action.

Nous allons présenter ci-après quelques programmes de formations que nous trouvons indispensables pour les gestionnaires de compte en général :

1- Formation sur les Risques bancaires :

Thème : les risques relatifs aux Crédits

Objectif : Arriver à cerner tous les risques possibles dans l'octroi de crédit et trouver les moyens de s'en prémunir tout en préservant la relation avec le client.

Rubriques :

- les différents types de risques bancaires dans le cas général
- catégorisation des risques suivant les types de crédit et leur durée
- moyens de s'en prémunir

Types de formation : Formation par participation

Les exploitants échangeront sur leurs vécus afin de tirer une synthèse et une généralisation

Formateurs : en interne composés surtout des exploitants à expérience et des agents de la Direction des engagements.

Cibles : les exploitants d toutes catégories

Durée : une journée avec réunion périodique au moins tous les 3 mois pour mesurer les performances

2- Formation sur les modes d'organisation du travail

Thème : optimisation de la gestion de portefeuille

Objectifs : avoir une maîtrise parfaite des clients du portefeuille, traitement en temps et en moyens de tous les besoins clientèles

Rubriques :

- définition des différentes étapes de suivi de la situation du portefeuille : de l'ouverture de compte à la mobilisation du crédit jusqu'aux modalités de remboursement et de perception des frais y afférents.
- détermination des différents tableaux de bord à utiliser pour optimiser le suivi
- définition des relations existantes avec les autres directions de la banque afin de savoir vers qui se tourner pour la résolution de chaque problème

Type de formation : Formation par participation

Formateurs : le Directeur et notamment les chefs de filière

Cibles : tout le personnel de la Direction marchés Entreprises

Durée : mise en place par des réunions au moins une fois par mois par l'échange des améliorations à apporter.

Les deux formations que nous avons proposées sont des formations en interne que la banque peut assurer sans problème et qui correspond au minimum à adopter pour la **politique de qualité**.

D'autres formations peuvent être proposées mais selon les aptitudes de chaque agent à assurer les fonctions qui sont attribuées. En exemple, nous pouvons citer les formations commerciales (technique d'accueil, de vente,), les formations en management pour la gestion des équipes, les formations en analyse financière. Ces propositions de formation peuvent être tenues, soit en interne (par des personnels qualifiés), soit en externe (faisant appel à des techniciens spéciaux).

En technique d'analyse financière, nous proposons dans la prochaine sous-section quelques batteries de ratios que l'exploitant peut utiliser afin d'optimiser son analyse.

1.4 Proposition de batteries de ratios

Un ratio est un outil de gestion qui définit un rapport ou une relation entre deux grandeurs ayant une relation de cohérence ou de corrélation.

Exprimé sous forme d'un pourcentage ou en relativité, il sert à mesurer les relations qui existent entre les éléments du bilan, comptes de résultat...

Il permet ainsi des comparaisons:

- inter- entreprises ou secteurs d'activité,
- à l'intérieur de l'entreprise: comparaison entre les produits, les périodes, les activités, les fonctions, les processus les unités de gestion, etc...

Un ratio peut être un outil de sécurité, d'alerte, une incitation à la réflexion et à l'analyse. Il illustre une information et permet de visualiser à un instant donné son évolution ou sa situation. Il est nécessaire que son élaboration résulte de données exprimées à une même date ou pour une même période.

Les ratios sont regroupés dans des tableaux de bord. Une sélection rigoureuse doit être faite selon leur utilité, leur importance, les problèmes à résoudre et l'intérêt des destinataires.

Les ratios de l'entreprise peuvent être classés en :

- ratios financiers rattachés à la gestion financière de l'entreprise,

- ratios rattachés aux autres fonctions de l'entreprise.

Nous nous limiterons ici aux ratios financiers rattachés à la gestion financière de l'entreprise¹⁰² dont la classification la plus fréquente établit trois groupes principaux :

- ratios de structure, à partir des données du bilan,
- ratios de gestion, qui comparent des postes du bilan et du compte d'exploitation,
- ratios de rentabilité, qui définissent des rapports entre les résultats, le chiffre d'affaires ou le capital.

□ Ratios de structure

Caractérisant l'équilibre financier global de l'entreprise, les ratios financiers restent très appréciés par les banquiers. Ils analysent les grandes masses du bilan.

Ratio d'indépendance financière = Capitaux Propres / Capitaux Permanents

Ce ratio, qui en principe ne devrait pas être inférieur à 0,5, caractérise l'importance de l'endettement à long terme de l'entreprise.

Le montant des fonds empruntés à moyen et long terme ne doit pas excéder le montant des capitaux propres.

Dans la mesure où la rentabilité des capitaux propres est supérieure au coût des capitaux extérieurs, ces derniers ne font que conforter la rentabilité des premiers (effet de levier financier).

Le contraire, des capitaux extérieurs au coût trop élevé, ne fait que détériorer la rentabilité globale.

Ratio de financement de l'actif circulant = Fond de roulement net / Actif circulant

Ce ratio indique l'importance du fonds de roulement pour l'entreprise. Un ratio trop faible expose l'entreprise à des difficultés financières, s'il est trop fort, cela signifie qu'elle immobilise des capitaux au détriment de sa rentabilité. Ce ratio dépend fortement de l'activité de l'entreprise.

Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme

Le ratio de liquidité mesure la capacité de l'entreprise à respecter ses obligations financières à court terme et à survivre à des conditions économiques défavorables. Lorsque ce ratio est supérieur à 1, cela signifie qu'il existe un fond de roulement positif. Un ratio égal à 1 est généralement considéré comme insuffisant pour assurer une bonne solvabilité à court terme¹⁰³ l'entreprise ne disposant pratiquement d'aucune marge de sécurité. En effet, la solvabilité à court terme résulte de l'équilibre entre les flux d'actifs et des dettes, et ce flux peut être très variable durant un exercice si l'entreprise est soumise à d'importantes fluctuations saisonnières.

Ratio de trésorerie = Valeurs réalisables et disponibles à court terme / Dettes à court terme

Ce ratio indique la situation de trésorerie de l'entreprise. En général il est inférieur à l'unité. Son niveau est évidemment différent suivant la nature d'activité de l'entreprise, mais si la vitesse des stocks est élevée, un ratio relativement bas (voisin de 0,6 par exemple) n'est pas alarmant. C'est important pourtant que la rotation des dettes à court terme soit moins rapide que celles des valeurs réalisables et disponibles à court terme. La trop grande faiblesse de ce ratio peut indiquer une rupture prochaine de trésorerie.

□ **Ratios de gestion**

Ratio de rotation des capitaux engagés = Chiffre d'affaires HT / Total de l'actif

Ce ratio permet d'apprécier la façon dont les dirigeants utilisent les capitaux qui leur sont confiés. Le ratio est faible(<1) dans les secteurs qui nécessitent de lourds investissements et il est généralement très fort (>1) dans le secteur des services.

Ratio de rotation des créances clients = Chiffre d'affaires TTC / Créances clients

Ce ratio permet de mesurer le degré de liquidité des créances clients. En bonne gestion, la rotation des créances clients ne devrait pas être moins rapide que celle des dettes fournisseurs. Afin de rendre homogènes le dénominateur et le numérateur, ce dernier est exprimé TTC.

Ratio de rotation des dettes fournisseurs = Achats TTC / Dettes fournisseurs

Ce ratio permet de mesurer le degré d'exigibilité des dettes fournisseurs.

La rentabilité est l'aptitude à produire un profit. Elle résulte de la comparaison entre un résultat obtenu par une action et les moyens mis en oeuvre pour l'obtenir.

$$\text{Rentabilité} = \text{Profits} / \text{Capitaux}$$

Le ratio de rentabilité mesure le succès d'ensemble d'une entreprise. Le profit correspond au résultat réalisé au cours d'une période, généralement un exercice :

- EBE, Excédent brut d'exploitation;
- VA, Valeur ajoutée;
- BNC, Bénéfice net comptable;
- CAF, Capacité d'autofinancement.

Par ailleurs, certains comparent le profit non seulement par les capitaux mais aussi au chiffre d'affaires réalisé au cours d'une période ou d'un exercice. Il existe donc une gamme étendue de taux de rentabilité selon les grandeurs qui seront disposées au numérateur et au dénominateur.

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes} - \text{Achats} + \text{Variation des Stocks}$$

Nous appelons Marge commerciale toute différence entre un prix de vente et un coût. Du grand nombre de coûts qu'il est possible de déterminer en fonction de la nature des charges qui y sont incluses(coût d'achat, coût de production, coût variable, coût direct) découle une grande variété de marges. La marge commerciale doit permettre de faire face à tous les frais de gestion autres que les achats.

$$\text{Ratio de marge commerciale} = \text{Marge commerciale} / \text{Chiffre d'affaires HT}$$

Ce ratio doit se maintenir dans le temps pour un bien donné. Une forte baisse peut signifier que le stock final a été sous-évalué (ou qu'il y a eu disparition de marchandises stockées). Une hausse anormale peut résulter d'une sous-évaluation du stock initial.

Un ratio peut se décomposer en une chaîne de plusieurs ratios, qui, multipliés entre eux, redonnent le ratio initial. Cela permet d'affiner l'interprétation de l'évolution du ratio étudié.

Cette chaîne de ratios qui

105

comment les grandes surfaces peuvent obtenir une excellente rentabilité avec une marge faible. C'est le cas quand l'actif "tourne rapidement" (pas de créances clients, peu de stocks) par rapport au chiffre d'affaires et que les capitaux propres sont relativement faibles par rapport à l'actif ou au passif (investissement acquis en crédit-bail, crédit fournisseurs important)

Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales

Ces différentes propositions vont apporter un plus dans le système d'organisation de l'exploitant qui se reflètera par la suite sur l'amélioration des services offerts par la banque toute entière. Nous allons ainsi démontrer dans cette section les résultats attendus et les impacts de ces divers renforcements proposés.

2.1 Résultats attendus

Le respect de l'ensemble de ces différentes recommandations contribuera à améliorer le système de traitement des demandes de crédits au niveau de la DME et même au niveau de la BNI- CLM. Ce qui favorisera la fidélisation de la clientèle et l'attraction de nouveaux clients. La BNI- CLM conservera par la suite son image de leader du secteur bancaire à Madagascar. Ces impacts peuvent être soit : des Impacts économiques, des impacts sur le résultat financier de la banque et enfin des impacts sociaux.

2.1.1 Impacts économiques

Notre analyse qui se base surtout sur l'amélioration de l'octroi de crédit pour la BNI- CLM, nous amène à mettre un point sur des impacts économiques attendus durant la mise en place des meilleures procédures de l'octroi de crédit.

Sur le plan macro-économique, la favorisation de l'octroi de crédit sous entend une affluence de la masse monétaire en circulation générant ainsi une inflation : impact négatif

pour le système économique. Et pour s'en prémunir, il a été fixé un taux d'accroissement du crédit à l'avance qu'une banque peut accorder pendant une période donnée. Or, pour Madagascar, actuellement , l'accès au crédit constitue encore un frein sur les investissements globaux car 80% des investissements réalisés sont encore financés par les fonds propres des entreprises (source : Statistiques de la banque mondiale en 2005).

Le taux d'inflation contenu est actuellement de l'ordre de 10,7% (Source Loi de finances 2006).

Micro- économiquement, l'accès au crédit permet de favoriser les financements des besoins tant ponctuels qu' à long terme des entreprises. Il suppose alors un développement des activités, un renforcement de la structure financière dégageant une marge de bénéfice contribuant à l'amélioration de la rentabilité de celles-ci.

Les crédits d'investissements apportent un plus pour l'entreprise par l'expansion de ses activités et par la même occasion se reflète positivement sur l'économie nationale comme la réduction du taux de chômage, favorisation de la concurrence et la stabilité des prix.

Enfin, l'amélioration de la gestion de la clientèle entraînera un impact économique sur le territoire national. En effet, si la production s'améliore par une augmentation de sa productivité, due à une motivation plus poussée du personnel, elle contribuera à la création de richesse par sa contribution à la croissance à l'augmentation du Produit Intérieur Brut (PIB) du pays.

2.1.2 Résultats financiers

L'augmentation des crédits accordés par la banque favorise le taux de commissions perçues par la banque. Notons que le résultat de la banque est représenté par le PNB ou Produit Net Bancaire obtenu suivant la marge d'intermédiation entre les intérêts perçus sur les Emplois avec les intérêts alloués aux Ressources (placements, dépôts) ajoutée aux commissions.

Effectivement, pour avoir une bonne rentabilité, la banque doit avoir une marge d'intermédiation positive supposant des intérêts perçus largement supérieurs aux intérêts alloués. Donc, l'augmentation des crédits accordés et utilisés ne sera que bénéfique pour la banque.

2.1.3 Impacts sociaux

La BNI- CLM est une banque active dans tous les domaines du secteur économique de Madagascar. Par ces différentes actions, elle est présente dans plusieurs manifestations par son soutien le plus souvent financier comme la prise de participation dans la construction du ROVA, la promotion des jeunes entrepreneurs malgaches (trophée de jeune entrepreneur)...

Elle matérialise sa participation par des actions commerciales sur les quelles elle trouve ses avantages mais en même temps favorise le niveau de vie d'une couche de la population comme l'accord des crédits personnels, l'ouverture des comptes étudiants, le pack PME...

Ces actions ne peuvent être menées à bien que suivant un PNB satisfaisant car la banque jongle beaucoup avec sa trésorerie.

La maîtrise du système d'accord du crédit pour dégager des commissions complémentaires pour la banque et par la soutiens dans les actions sportives, les œuvres caritatives.

107

2-2 Recommandations générales

Pour favoriser les demandes de crédit au niveau de la BNI- CLM, il serait indispensable pour celle- ci de faciliter l'accès au crédit et par la même occasion d'essayer de toucher toutes les catégories de la population malgache.

2.2.1 Faciliter l'accessibilité au crédit

Faciliter l'accès au crédit inclut :

- Modalités plus souples de plafonnement et de remboursement de crédit : reconstruire le taux appliqués au crédit et faciliter l'accord des demandes de taux préférentiels.

En effet, le taux standard actuel pour les lignes à court terme est de 25,5%.

- Fidélisation des anciens clients et attraction des nouveaux en mettant en place une politique de fidélisation comme l'accord de gratification pour les clients qui remboursent les crédits dans les délais fixés.
- Revue de la gestion de la clientèle par l'amélioration des services offerts comme affecter des personnels ayant des qualités de vrais commerciaux sur le front office.

2.2.2 Elargir le territoire du réseau bancaire

Vu le taux de bancarisation très faible à Madagascar, nous souhaitons un élargissement possible du réseau bancaire. L'établissement du GUIDE (guichet unique des investissements et du développement des entreprises) par l'Etat malgache favorise la création des entreprises et apporte une valeur ajoutée dans l'économie nationale.

La BNI- CLM, ayant une notoriété vis à vis de ses concurrents sur le marché des entreprises doit donc profiter de la promotion des créations des entreprises surtout les petites et moyennes entreprises (PME), en élargissant ses champs d'action en terme d'assistance des PME vers

les régions PIC (pôles intégrées de croissance) comme Nosy-Be, Fort- Dauphin, Antsirabe, Majunga.

CONCLUSION GENERALE

Sur le marché bancaire m^e

108

Cependant, cette position ~~a tendance à se dérouler dangereusement. Les changements, constatés par la BMOI et la BFV- SG, sont très actives et progressent très rapidement.~~

La BNI- CLM évolue sur trois Domaines d'Activité Stratégiques (DAS) : le marché «particuliers et professionnels », le marché entreprise et le marché « institutionnels ».

Le marché entreprise demeure le domaine de prédilection de notre établissement. Il constitue la vocation de la banque lors de sa création. De plus, c'est dans ce DAS que la BNI- CLM tire 42% de son Produit Net Bancaire, alloue 90% de ses crédits de trésorerie et 95% de ses engagements par signature.

Or, même sur le marché entreprise, la position de la banque est fortement menacée par les concurrents.

Dans le secteur bancaire, les conditions de création d'un avantage concurrentiel durable sont spécifiques. En effet, la banque n'a pas la possibilité de protéger ses innovations relatives aux produits ou aux méthodes de production et de distribution. L'avantage concurrentiel, de ce point de vue, concerne donc davantage les processus organisationnels et les modes de réalisation du service bancaire.

Rappelons que l'objectif de notre analyse est d'apporter à la BNI- CLM des solutions concrètes quant à la maîtrise du risque et surtout dans l'amélioration du traitement des dossiers de crédit afin de satisfaire les besoins de la clientèle entreprise en terme de crédit et d'apporter des marges pour la banque.

La pierre angulaire du développement de la banque est donc la construction d'une relation très proche avec le client. Comme le slogan de la BNI- CLM « *parce que chacun est unique* » l'indique, nous devons rechercher à satisfaire l'individualité par des services adaptés et apporteurs de valeur ajoutée afin de dégager suffisamment de rentabilité.

Il est donc nécessaire de mener quelques changements dans le processus organisationnel de fourniture du service. Ces changements concernent aussi bien la banque dans sa globalité, l'Exploitation Commerciale que la DME.

La maîtrise parfaite de la gestion commerciale et financière permettra à la BNI-CLM d'apporter largement à l'optimisation du

109

des exploitants bancaires. Elle ne sera cependant pas toujours aisée, car l'exploitant bancaire évolue sur un marché très concurrentiel où l'exigence de la qualité suppose des compétences techniques éprouvées mais aussi de fortes capacités de négociations commerciales pour obtenir des résultats commerciaux et financiers.

Compte tenu de l'accroissement de l'intensité concurrentielle, de l'étroitesse du marché et de l'évolution des besoins de la clientèle, nous estimons que la stratégie entreprise de la BNI-CLM devrait s'orienter autour des axes suivants :

- mettre le client au centre de l'organisation et bâtir avec lui une relation très proche voire « intime » de manière à mieux maîtriser les risques et atténuer l'attaque des concurrents,
- se développer sur les grandes signatures du marché avec une approche offensive et une gestion adaptée des risques,
- se diversifier sur les petites et moyennes entreprises et y constituer un vivier tout en maîtrisant les risques,
- développer l'offre commercial dont le service afin de mieux fidéliser la clientèle et de réduire la vulnérabilité de la banque à la marge d'intermédiation,
- pratiquer une tarification adaptée et proactive qui tienne compte du coût du risque et de la rémunération des fonds propres engagés.

Nous souhaitons à la BNI- CLM une continuité d'exploitation basée sur une efficience, une pérennité et de garder sa position de leader sur le marché bancaire de Madagascar.

Nous espérons que notre travail contribuera à l'amélioration du système d'octroi de crédit mais vu que les procédures évoluent dans le temps, il y aura toujours des modifications à apporter et ce thème pourra servir de sujet de discussion et de références pour des recherches futures.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Modèle Analyse critique

Annexe 2 : Modèle ST 1050

Annexe3 : Modèle ST 1050B

Annexe 4 : Modèle ST 1052

Annexe 5 : Modèle ST 1073

Annexe 6 : Modèle Fiche Documents légaux

Annexe 7 : Modèle Fiche KYC

Annexe 8 : Modèle Grille corporate

ANALYSE CRITIQUE DETAILLEE

NOM DE L'EMPRUNTEUR :

1

Brèves données générales actualisées sur l'emprunteur

Date de création :

Année d'entrée en relation :

RENSEIGNEMENTS SUR LA RELATION :

Raison sociale	:
Forme juridique	:
Siège social	:
Capital	:
Répartition du capital	:
Objet social	:

RENSEIGNEMENTS SUR LES DIRIGEANTS :

- Expériences et formations des Dirigeants
- Commentaires sur le curriculum vitae des dirigeants et du Responsable financier

RELATIONS BANCAIRES :

Mouvements confiés :

	N-2	N-1	N
Mouvements confiés			
Chiffre d'affaires			
% Flux			

Centralisation des risques :

Lignes	X	Y	Z
BCRM			
BNI			
% de la BNI			

- Déterminer les parts en flux et en engagements par rapport aux banques confrères,
- Déterminer les autres banques en relation avec l'entreprise.

2

Analyse critique d'ensemble sur l'emprunteur (aspects non financiers).

1. L'activité et le marché

Concurrence

Stratégie commerciale

Position sur le marché

2. Clients

Catégories de clientèle de l'entreprise

Clients principaux

Modalités de règlement des clients

3. Fournisseurs

Catégories des fournisseurs

Articles en approvisionnements

Principaux fournisseurs

Modalités de règlements des fournisseurs

4. Les moyens d'exploitation

Moyens matériels de l'entreprise pour son exploitation

Moyens en ressources humaines (Commentaires de l'organigramme)

3

Analyse financière de l'emprunteur (passé récent, présent, futur).

ACTIVITE ET RENTABILITÉ

Commentaires sur l'évolution du chiffres d'affaires

<i>En MMGA</i>	<i>N-2</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>
Chiffres d'affaires			
Résultat net			

Rentabilité (% CA)

- ajouter et commenter les grandeurs caractéristiques de gestion suivant le contexte d'exploitation de l'entreprise.

- considérer les situations intermédiaires du traitement du dossier.

STRUCTURE FINANCIERE

Commentaires sur l'évolution de la structure financière de l'entreprise.

<i>En MMGA</i>	<i>N-2</i>	<i>N-1</i>
-----------------------	-------------------	-------------------

Fonds propres
Total bilan
Solvabilité
FR (mois de CA)
BFR (mois de CA)

Trésorerie immédiate

PERSPECTIVES

Prévisions en chiffres d'affaires et en résultat net pour l'année en cours et l'année suivante.

Prévisions de commandes ou des marché ou de démarches pour l'atteinte des objectifs.

4

Autorisations proposées - (*quand applicable) :

Enumérations avec commentaires des lignes demandées en précisant :

- objet du crédit (exploitation ou investissement)
- ligne correspondante
- montant proposé
- validité (suivant le type de crédit)
- préciser la raison de la demande des lignes citées.

Garanties :

Garanties en force :

Garanties à recueillir :

5

Analyse du risque et de la capacité de remboursement de l'emprunteur

Enumérations des risques possibles concernant l'entreprise :

- Risque opérationnel
- Risque financier
- Risque Prévisionnel
- Risque lié à l'octroi de crédit

Attribution de notes sur la relation :

- Note intrinsèque :
- Note finale :
- Note de politique :

L'analyse du risque est en fonction du secteur.

6

Rentabilité de la relation pour le groupe CL

Rentabilité pour la banque

Evaluations des PNB/RBE :

Constatation actuelle

Prévision

Conditions proposées

Respecter la hiérarchie des lignes et expliquer si nous souhaitons modifier les conditions (avec les retombées attendues)

Taux d'équipement

Produits auxquels le client a souscrit.

7

Conclusions motivées, recommandations de la Direction de l'unité.

Expliquer pourquoi le gestionnaire soutient le dossier en invoquant le point fort du dossier.

BNI - CREDIT LYONNAIS MADAGASCAR		DEMANDE DE CREDIT du :					
SIEGE		BENEFICIAIRE					
DEXPL/DME							
Date d'entrée en relation	Indicatif Client	Note politique: Note intrinsèque: Note finale:					
Forme de l'affaire :	Capital :	N° Centrale des Risques :					
Activités Professionnelles :							
DELEGATION :							
ANCIENNE ECHEANCE :							
NOUVELLE ECHEANCE :							
Codes	Forme	Suffixe Comptable	AUTORISATIONS EN COURS	CREDITS PROPOSES	Variation	Validité	
	CREDITS EN MGA						
	CREDITS EN DEVISES						
			AUTORISATIONS EN COURS	CREDITS PROPOSES			
TOTAL DES CREDITS EXPRIME EN C/V M MGA			0	0,0			
DONT CREDITS NON COUVERTS *			0	0,0			
			AUTORISATIONS EN COURS	CREDITS PROPOSES			
TOTAL DES CREDITS EXPRIME EN C/V K EURO			0	0,00			
DONT CREDITS NON COUVERTS *			0	0,00			
CONDITIONS N° 19							
INTERETS	COMMISSIONS	ESCOMPTE / EPC	CREDITS CONSENTEIS (1) AUX AFFAIRES DU MÊME GROUPE				
Débit: Crédit:			(1) Eventuellement, détail sur fiche annexe				
CONDITIONS SPECIALES:							

EDITS COUVERTS * : hypothèque de 1er rang - nantissement de bons de caisse émis par la Banque - nantissement espèces - nantissement BTA - caution de banque

**BNI - CREDIT LYONNAIS
MADAGASCAR**

SUITE DE LA DEMANDE DE CREDIT DU

SIEGE : DEXPL/DME

CLIENT : 0

Note Intrinsèque : 0
Note Finale : 0

EMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
(% détenu éventuellement dans le capital social)

Locuteur habituel

Partenance à un Groupe

PIECES JOINTES :

BILANS

DEPOUILLEMENT CIA

ETAT MARCHANDISES

REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

N.B. S'il s'agit d'une première demande, joindre en annexe d'autres renseignements (enquêtes aux sources, concurrents, fournisseurs et clients)

POSITIONS A LA DATE DU 27/04/2006 en MMGA

OBJET PRINCIPAL DE LA DEMANDE

RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES

**BNI - CREDIT LYONNAIS
MADAGASCAR**

SUITE DE LA DEMANDE DE CREDIT DU

SIEGE : DEXPL/DME

CLIENT : 0

Note Intrinsèque : 0
Note Finale : 0

EMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
(% détenu éventuellement dans le capital social)

Locuteur habituel

Partenance à un Groupe

PIECES JOINTES :

BILANS

DEPOUILLEMENT CIA

ETAT MARCHANDISES

REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

N.B. S'il s'agit d'une première demande, joindre en annexe d'autres renseignements (enquêtes aux sources, concurrents, fournisseurs et clients)

POSITIONS A LA DATE DU 27/04/2006 en MMGA

OBJET PRINCIPAL DE LA DEMANDE

RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES

BNI-CREDIT LYONNAIS
MADAGASCAR

.Dossier :
.Forme juridique :
.Radical :

DOCUMENTS LEGAUX

DOCUMENTS	OBSERVATIONS
Statuts Carte rouge Statistique NIF RC PV de nomination PCA Signataire (s) du compte: Mandataire (s) : Les signatures sont-elles scannérées ?	



BNI CREDIT LYONNAIS MADAGASCAR

Date du Comité :

FICHE "KNOW YOUR CUSTOMER"

Activité :

Date de création :

Relations avec la Banque (date et circonstances de l'entrée en relation, précédentes opérations,...) :

Responsable de la relation :

Dernière mise à jour :

Nom du tiers :

Numéro d'identification du tiers

Radical local :

Radical RMC :

Nom de l'opération : Dossier de crédit

Présentation du montage et des principaux intervenants :

NB : Dans cette partie du formulaire, il convient d'abord de décrire brièvement le montage.

Le rôle de l'entité (ou personne physique) – pour laquelle une fiche KYC est constituée – doit ensuite être précisé ainsi que celui des autres intervenants significatifs impliqués.

Pays d'enregistrement du tiers :

Numéro d'enregistrement :

NIF :

Statistique :

Registre du commerce :

Adresse, téléphone, e-mail, fax :

Actionnaires, partenaires, associés (présentation, pourcentage détenu, activités, patrimoine, réputation) :

NB : Il convient en particulier d'expliciter les relations de contrôle prévalant entre le(s) emprunteur(s) et les bénéficiaires économiques ultimes.

Montant du capital :

Répartition du capital :

Données financières (origine des fonds, patrimoine, revenus,..) :

Origine des fonds :

Patrimoine :

Revenus :

MMGA

Autres données :	N-2	N-1	N
CA			
RN			
FP			
Total Bilan			
Solvabilité			
FDR			
BFR			
Endettement			

Réputation :

Sources d'information (visites, entretiens téléphoniques, rapports annuels, documentation, autres entités ou unités du Groupe, banques ou institutions, journaux,...) :

Liste des pièces justificatives obtenues (documents d'entrée en relation, états financiers, ...):

			100% bonifié	100% bonifié	100% bonifié	Moyenne	Faible	Faible en basse	En cours sensible	En cours basse	Serien en attente ou en déclin
A	1	Utilisation d'un logiciel de gestion	Non	Nan ou très peu	Pas	Légerement	Modérément	Fortement	Très fortent	Très fortent	Très orienté
B	2	Marché synchronisé et prévisible	Non	Nan ou très peu	Pas	Fluide et stable	Modérément	Mal conforme et/ou éloigné	Renouvellement non assuré	Tres forte	Chômage marqué
C	3	Portefeuille produits	Extremement bien équilibré	Très bien équilibré	Fluide et stable	Assez bien positionné	Modérément positionné	Mal conforme et/ou éloigné	Renouvellement	Tres forte	Événement forte
D	4	Prise de décision	Tres incertaine	Modérée	Pas très sensible	Pas assez sensible	Assez sensible	Assez forte	Inexistantes	Inexistante	Événement faible
E	5	Barème et tarif	Tres élevées	Elégantes	Assez élevées	Assez élevées	Faciles	Très faibles	Tres faibles	Tres forte	Événement forte
F	6	Vaisabilité sur le secteur	Tres bonne	Bonne	Bonne	Moyenne à MT	Limites à MT	Faibles	Tres faible	Tres forte	Événement forte
G	7	Management									Comportements maladroits
H	8	Stratégie et moyens techniques et humains	Coherente, les valeurs bien adaptées	Coherente, les valeurs bien adaptées	Assez cohérente, adéquates	Assez cohérente, adéquates	Assez cohérente, adéquates	Très ambiguë et/ou insipide de celle et de cohérence	Stratégie identifiée difficilement	Pas de stratégie	
I	9	Adaptation des R&D	Importants Ben adaptés	Importants adaptés	Suffisants	Suffisants	Suffisants	Peut/peut	Insuffisants	Tres insuffisants	
J	10	Maitrise des coûts et productivité	Excellent	Tres bonnes	Assez bonnes	Moyennes	Plutôt faibles	Faibles	Limitées	Tres limitées	Inexistantes
K	11	Qualité des prévisions	Tres faibles dans l'ensemble	Fiables	Fluide/fiables	Mouvement stable	Pas toujours stables	Peut/peut	Pas faibles	Pas faibles	
L	12	Qualité des prévisions									
M	13	Qualité des prévisions									
N	14	Succession actionnaires ou dirigeants									
O	15	Cote ECO ou Cote Fin CIA (1)	ECO - 17	15/16	14/16	12/13	11	10	9/8	7/6	ECOS
P	16	Structure financière /liquidité et réverence	Excellent	Tres bonne	19/21	16/18	14/15	12/13	10/11	8/9	ClA + B
Q	17	Service de la dette pour le Cash Flow relativement (après financement du BFR et avant CaPEX)	Largement couverte dès maintenant	Saine/Endettement faible à moyen	Correcte	Moyenne	Acceptable	Endettement assez important	Nettement insuffisante	Degrade	Tres dégradée
R	18	Performances en termes d'activité et/ou rentabilité	Excellent niveau forte régularité	Excellente/les taux sont au regard de la dette	Un peu évalué	Un peu évalué	Fluide/valable mais acceptable	Faible mais convient le service de la dette	Tres faible tendue	Incapacité à rembourser la dette	Incapacité à rembourser la dette
S	19	Autonomie du financement de la croissance	Excellent	Tres bon niveau	Peu de variations	Ensemble correct	Variables mais ensemble acceptées	Faibles ou en basse	Resent dans ensemble acceptées	Amélioration nette et continue	Restructuration financière
T	20	Accès aux marchés financiers et/ou soutien des actionnaires	Oui, rapidement et importants	Tres bonne	Bonne	Assez bonne	Faible	Tres faibles mais potentiel d'amélioration	Habitués ou en nette dégradation	Dégénération nette et continue	Entreprises condamnées à passer des procédures
U	21	Actifs cessionnables	Oui, rapidement et importants	Facile	Facile en conjoncture normale	Limite et coûteux	Limite et coûteux	Insuffisante	Tres insuffisante	Aucune	
V	22	Qualité des informations financières									
W	23	Réserve des bénéfices									
X	24	Décaissement									
Y	25	MoC's / SDF etc...	AAA à AA-	A+ à A-	BBB+ et BBB	BBB+	BB+	BB+	BB+	B+	CCC+ à C
Z	26	RMV (équivalent S&P)	AAA à AA-	A+ à A-	BBB+ et BBB	BBB+	BB+	BB+	BB+	B+	CCC+ à C

res années

Note attribuée :	par la ligne commerciale	par engagements locaux	par engagements régionaux	par engagements Sté Paris
(1 à 10)	NOTE :	NOTE :	NOTE :	NOTE :

Nom _____
Date _____

Note intrinsèque :

BIBLIOGRAPHIE

- « Analyse financière »

Christophe THIBIERGE

Edition VUIBERT

- « Audit : principes et méthodes générales »

STETTLER

- « Contrôle de Gestion et budget »

PILLOT G

Edition Direction Générale et Gestion n°5 1979

- « Economie d'entreprise »

Olivier TORRES- BLAY

Edition ECONOMICA

- « La monnaie Finance : Institutions et mécanismes »

Philippe BOUHOURS édition Ellipses

- « Techniques bancaires Internationales »

André DIEU

- « Revue BOSS : MADAGASCAR MANAGEMENT MAGAZINE »

Edition n° 004 Avril 2006

TABLE DES MATIERES

REMECIEMENTS		
INTRODUCTION.....	1	
CONSIDERATIONS GENERALES DE LA DEMANDE DE CREDIT...		
Partie I :	6
Chapitre I : GENERALITES SUR LA BNI CLM.....	7	
Section 1 : Historique et Structure organisationnelle de la BNI CLM.....	7	
1-1 Historique de la BNI CLM.....	7	
1-2 Structure organisationnelle.....	8	
Section 2 : Activités et missions de la BNI CLM.....	14	
2-1 Les objectifs généraux de la banque.....	14	
2-2 Les différents types de crédits.....	15	
THEORIES GENERALES SUR L'OUTIL DE GESTION :		
Chapitre II : L'ANALYSE FINANCIERE.....	23	
Section 1 : Définition et Objectifs de l'Analyse Financière.....	23	
1-1 Définition.....	23	
1-2 Objectifs.....	23	
Section 2 : Principaux retraitements de l'Analyse Financière.....	26	
2-1 Retraitements du Compte de Résultat.....	26	
2-2 Retraitements du Bilan.....	30	
ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE DANS L'OCTROI D'UN CREDIT AU NIVEAU DE LA DIRECTION MARCHE ENTREPRISES (DME) DE LA BNI- CLM.....		
Partie II:	36	
Chapitre I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA BANQUE.....	37	
Section 1 : Difficultés au niveau des traitements du Dossier de crédit.....	41	
1-1 Existence de Risques bancaires non maîtrisés.....	41	
1-2 Organisation non fiable au niveau du travail des exploitants.....	45	
1-3 Non-respect des délais de traitement proposés aux clients.....	50	
Section 2 : Difficultés au niveau de la mise en place d'un crédit bancaire.....	54	
2-1 Retard dans le recueil des garanties.....	55	
2-2 Retard dans la mobilisation du crédit accordé.....	55	

Chapitre II :	PROBLEMES AU NIVEAU DE L'EMPRUNTEUR.....	58
Section 1 :	Difficultés au niveau de la constitution des pièces du dossier de demande de crédit.....	60
1-1	Lacunes au niveau des documents juridiques.....	60
1-2	Lacunes au niveau des documents financiers.....	61
Section 2 :	Difficultés financières rencontrées au niveau de l'emprunteur lors de l'analyse de la demande.....	62
2-1	Déséquilibre au niveau de la situation financière.....	62
2-2	Existence de Risque de non remboursement du crédit.....	65

**PROPOSITION DE SOLUTIONS DANS LE RENFORCEMENT DU
PARTIE III : TRAITEMENT DE DOSSIER DE DEMANDE CREDIT..... 66**

Chapitre I :	SOLUTIONS CONCERNANT LE TRAITEMENT DES DOSSIERS DE CREDIT.....	67
Section 1 :	Renforcement du traitement de Dossier de crédit.....	67
1-1	Amélioration de l'analyse du Risque bancaire au niveau de l'exploitation....	67
1-2	Réorganisation du système de travail.....	70
1-3	Reconstitution des délais de traitement dans le circuit de décision.....	72
Section 2 :	Optimisation des procédures de mise en place du crédit bancaire.....	81
2-1	Définition de garanties adéquates au crédit et disponibles.....	81
2-2	Etoffer la communication avec le client.....	84
Chapitre II :	SOLUTIONS CONCERNANT LE SYSTEME D'APPROCHE DE L'EMPRUNTEUR.....	78
Section 1 :	Vigilance vis à vis des documents légaux de l'emprunteur.....	78
1-1	Veille systématique aux changements opérés au niveau de l'entreprise.....	78
1-2	Vérifier la régularité des états financiers délivrés.....	80
Section 2 :	Vigilance vis à vis de la situation financière de l'emprunteur.....	81
1-1	Elargissement du champ d'analyse de la situation financière.....	81
1-2	Correspondre les besoins réels de l'entreprise à la demande effectuée.....	84
Chapitre III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....	87	
Section 1 :	Solutions retenues.....	87
1-1	Proposition d'organisation de travail des filières.....	87
1-2	Proposition de modèle de fiche de documents à fournir.....	88
1-3	Proposition de programme de formations.....	101
1-4	Proposition de batteries de ratios.....	102
Section 2 :	Résultats attendus et recommandations générales.....	106
2-1	Résultats attendus.....	106

2-2	Recommandations générales.....	108
-----	--------------------------------	-----

CONCLUSION GENERALE.....	109
---------------------------------	-----

LISTE DES ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE