

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE .....01

**PARTIE 1 : PRESENTATION GENERALE**

**DE LA BANK OF AFRICA MADAGASCAR .....03**

**Chapitre I** : Informations sur la BOA-Madagascar .....04

Section 1 : Identification de la société .....04

Section 2 : Structure organisationnelle .....05

Section 3 : Activités et bénéficiaires de crédit de la BOA-Madagascar .....06

**Chapitre II** : Processus d'octroi de crédit aux PME au sein de la BOA-Madagascar .....09

Section 1 : Politique d'octroi de crédit aux PME de la BOA-Madagascar .....09

Section 2 : Types de crédit accordé aux PME par la BOA-Madagascar .....11

Section 3 : Démarche à suivre durant la demande de crédit de la BOA-Madagascar .....16

**Chapitre III** : Critères de sélections de dossiers d'octroi de crédit aux PME .....20  
auprès de la BOA-Madagascar

Section 1 : Les documents comptables requis .....20

Section 2 : Sélections des instruments de mesures financières .....22

Section 3 : Choix des éléments non comptables .....24

**PARTIE 2 : DIAGNOSTICS INTERNES ET EXTERNES**

**DE L'OCTROI DE CREDIT AUX PME .....28**

**Chapitre I** : Forces internes et externes de l'octroi de crédit aux PME .....30

Section 1 : Avantages internes de l'octroi de crédit .....30

Section 2 : Points forts externes de l'octroi de crédit .....35

**Chapitre II** : Faiblesses internes et externes de l'octroi de crédit aux PME .....39

Section 1 : Inconvénients pour la banque .....39

Section 2 : Points faibles correspondants aux PME .....42

**PARTIE 3 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

**ET RESULTATS ATTENDUS .....49**

**Chapitre I** : Propositions de solutions .....51

Section 1 : Solutions pour la banque .....51

Section 2 : Solutions appropriées aux PME .....55

**Chapitre II** : Résultats attendus .....61

Section 1 : Résultats attendus au niveau de la banque .....61

Section 2 : Résultats attendus pour les PME .....64

**CONCLUSION GENERALE .....70**

**BIBLIOGRAPHIE**

**LISTE DES ANNEXES**

**ANNEXES**

**TABLE DES MATIERES**

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**ACCS** : Associations de Crédit à Caution Solidaire

**ADDC** : Avance sur Décompte de Droits Constates

**ADM** : Avance sur Délégation de Marché

**ADM/CNC** : Avance sur Délégation de Marché Créances Nées Constatées

**AFH** : African Financial Holding

**ASCA** : Avance Sur Certificat Administratif

**ASFA** : Avance Sur Facture Administrative

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement

**BOA**: Bank Of Africa

**BTM** : Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra

**CA** : Chiffre d'Affaires

**CAF** : Cash Flow

**CIN** : Carte d'Identité Nationale

**CT** : Court Terme

**DCE** : Direction Centrale des Engagements

**DF(CT)** : Dette Financière à Court Terme

**DF(LMT)** : Dette Financière à Long et Moyen Terme

**DGA/DCGR** : Directeur Général Adjoint chargé de la Direction Centrale des Grandes Relations

**DGA/SG** : Direction Générale Adjoint chargé du Secrétariat Général

**EBE** : Excédent Brut d'Exploitation

**FDR** : Fonds De Roulement

**GAB** : Guichets Automatiques Bancaires

**ICB** : Immobilisations Corporelles Brutes

**ICN** : Immobilisations Corporelles Nettes

**IGOR** : Information Générale sur l'Organisation du Réseau

**IR** : Impôts sur Résultats

**MEC** : Mutuelles d'Epargne et de Crédit

**MCNE** : Mobilisation de Créances Nées sur l'Etrangers

**MID** : Marché Interbancaire des Devises

**NIF** : Numéro d'Identité Fiscale

**ONG** : Organisme Non Gouvernementale

**PEF** : Prêt Evènement Familial

**PFD** : Plus Fort Découvert

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PSC** : Prêt Scolaire

**PVO** : Prêt Vaha-Olana

**RCS** : Registre de Commerce Social

**RN** : Résultat Net

**SA** : Société Anonyme

**SARL** : Société à Responsabilité Limité

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

**VMP** : Valeur Mobilière de Placement

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n° 1</b> : Durée maximale de l'analyse du dossier .....	page 42
<b>Tableau n° 2</b> : Proposition des critères des exigences sur dossiers de crédit .....	page 53
<b>Tableau n° 3</b> : Modèle d'annonce de recrutement .....	page 57
<b>Tableau n° 4</b> : Impacts des propositions de solutions selon l'accord de crédit .....	page 61
<b>Tableau n° 5</b> : Conséquences des propositions de solutions selon le traitement du dossier .....	page 63
<b>Tableau n° 6</b> : Résultats attendus pour les PME selon l'attribution de crédit .....	page 65
<b>Tableau n° 7</b> : Résultats attendus pour les PME suivant le traitement du dossier .....	page 67

## LISTE DES FIGURES

<i>Figure n° 1</i> : Organigramme général de la BOA-Madagascar .....	page 05
<i>Figure n° 2</i> : Circuit du dossier de demande de crédit .....	page 34
<i>Figure n° 3</i> : Projet d'acte en formalisation des garanties .....	page 36

## INTRODUCTION GENERALE

Les PME sont connues en tant qu'acteur de redressement du pays et le moteur de développement de l'économie malgache. Tout ou chacun reconnaît que pour sortir Madagascar du sous développement, les PME ont des rôles plus que prépondérants.

Actuellement, nous constatons tous que la plupart des PME rencontrent des difficultés par rapport à l'insuffisance de fonds à exploiter. Certains entrepreneurs n'ont jamais bénéficié de ressources de crédit bancaire, d'autres, mêmes informés, restent réticents dans les démarches à faire. Mais pourquoi, beaucoup d'entrepreneurs ne connaissent pas réellement les conditions d'accès des PME aux crédits de la BOA- Madagascar ? A ce propos, la BOA-Madagascar se trouve un établissement financier habilité à assurer l'attribution d'un crédit aux PME dans les meilleures conditions.

En effet, il serait souhaitable qu'une large campagne de sensibilisation de la politique de crédit de la BOA-Madagascar soit effectuée à une grande échelle. Ce qui nous amène à traiter le thème : « Amélioration de l'octroi de crédit aux PME : cas de la Bank of Africa Madagascar ».

Ce présent mémoire est le fruit d'une longue année de recherche universitaire qui se conclue par un stage de trois mois au sein de la BOA-Madagascar Agence Itaosy. Pour arriver à obtenir des informations, nous avons adopté différentes méthodes comme la documentation interne de la BOA-Madagascar et la consultation du site web de ce grand établissement. D'autre part, les cours théoriques ainsi que divers ouvrages nous ont aidé à compléter ces informations.

Ainsi, ce mémoire est divisé en trois grandes parties, qui sont :

**PARTIE 1** : Présentation générale de la Bank of Africa Madagascar

**PARTIE 2** : Diagnostics internes et externes de l'octroi de crédit aux PME

**PARTIE 3** : Propositions de solutions et résultats attendus

La première partie aura pour objectif de dévoiler toutes les informations nécessaires sur la présentation générale de la BOA-Madagascar. Ensuite, nous étudierons les diagnostics qui auront pour but d'exposer les points forts et les points faibles trouvés durant l'octroi de crédit pour la banque comme pour les PME. La dernière partie nous proposera des solutions pour réduire les faiblesses rencontrées.

# PARTIE 1

## **PRESENTATION GENERALE DE LA BANK OF AFRICA MADAGASCAR**

## **PARTIE 1 :**

### **PRESENTATION GENERALE DE LA BANK OF AFRICA MADAGASCAR**

---

La première partie consiste à éclairer tous ce qui concerne la BOA- Madagascar. A ce propos, la BOA est une institution financière qui a été construite par le groupe bancaire africain dénommé « African Financial Holding ». Le démarrage du groupe s'est passé à Bamako en 1982. Le concept BOA, basé sur l'équilibre d'un actionnariat diversifié et sur une stratégie unitaire, est alors précisé, développé et consolidé. En même temps, la décision d'extension dans l'UEMOA est prise avec un principe de base d'unicité de la marque et une organisation d'homogénéité. En quelques années, l'AFH s'est développé dans la zone de l'Afrique de l'Est et de l'Océan Indien. Le groupe BOA a connu une diversification qui s'articule autour de croissance.

La rédaction de cette partie a été effectuée par l'adoption de plusieurs méthodes pour la collecte d'information telle que : la consultation de l'intranet, la documentation interne de la BOA-Madagascar et des recherches personnelles. Dans cette partie, le problème qui se pose c'est de savoir comment la BOA-Madagascar procède à l'analyse de l'octroi de crédit aux PME ? Alors, pour en connaître davantage, nous essayerons de détailler les trois chapitres qui sont cités successivement :

- ✓ Informations sur la BOA-Madagascar
  - ✓ Processus d'octroi de crédit aux PME au sein de la BOA-Madagascar
  - ✓ Critères de sélections de dossiers d'octroi de crédit aux PME
- auprès de la BOA-Madagascar

Avant d'entrer à l'explication de l'octroi de crédit, nous allons nous concentrer d'abord sur les informations nécessaires concernant la BOA-Madagascar.



## CHAPITRE I :

### INFORMATIONS SUR LA BOA-MADAGASCAR

---

Ce chapitre sera axé sur les informations et renseignements nécessaires pour connaître la société BOA-Madagascar.

La BOA-Madagascar est née le 18 Novembre 1999 lors de la reprise par l'AFH (Groupe Bank of Africa) du fonds de commerce de la Banque Nationale BTM. Elle exerce l'activité d'une banque commerciale pour tous publics. Le groupe BOA est un réseau puissant avec plus de trois milles personnes au service de la clientèle, et des participations importantes dans plusieurs sociétés d'assurance vie.

Actuellement, BOA-Madagascar possède 61 agences réparties sur l'ensemble du territoire. Ces agences sont connectées en temps réel. La BOA-Madagascar traite toutes sortes d'opérations financières et bancaires en offrant à sa clientèle une large gamme de produits et services.

Dans ce chapitre, nous allons nous concentrer sur l'identification de la société suivie de sa structure organisationnelle, ses activités et ses bénéficiaires de crédit. La consultation de l'intranet et du site web de la BOA nous permettra d'en connaître davantage.

#### **Section 1 : IDENTIFICATION DE LA SOCIETE**

L'identification de la société insiste sur l'identité sociale et l'actionnariat de la BOA-Madagascar.

##### **1.1. Identité sociale**

Denomination	: Bank Of Africa Madagascar
Forme Juridique	: Société Anonyme
Capital social	: 38 000 000 000 AR
Chiffre d'affaires	: 200 000 000 euro
Numéro d'identité Fiscal	: 105005065
Numéro de registre Commerciale	: 99B839
Numéro statistique	: 65120 11 1999 0 100 35
Siège sociale	: 2 <sup>ème</sup> place de l'indépendance Antaninarenina
BP	: 183 Antananarivo 101 Madagascar
Tel	: 22 391 00
Fax	: 22 294 08
Swift	: AFRIMGMG
E-mail	: boadgle@boa.mg
Site web	: www.bkofafrica.net

## 1.2. Actionnariat

La BOA-MADAGASCAR possède 38 milliards Ar de capital social, avec 1 650 000 actions d'une Valeur Nominale de 20 000 Ar. Ce capital se répartit comme suit :

- La société African Financial Holding Océan Indien (AFH-OI)...	40.95%
- Les actionnaires privés locaux.....	27.56%
- La Société Financigrave Internationale (SFI).....	11.10%
- La Société Néerlandaise pour le Développement (FMO).....	10.08%
- L'Etat malgache.....	10.00%
- Autres actionnaires (petit porteur).....	0.30%

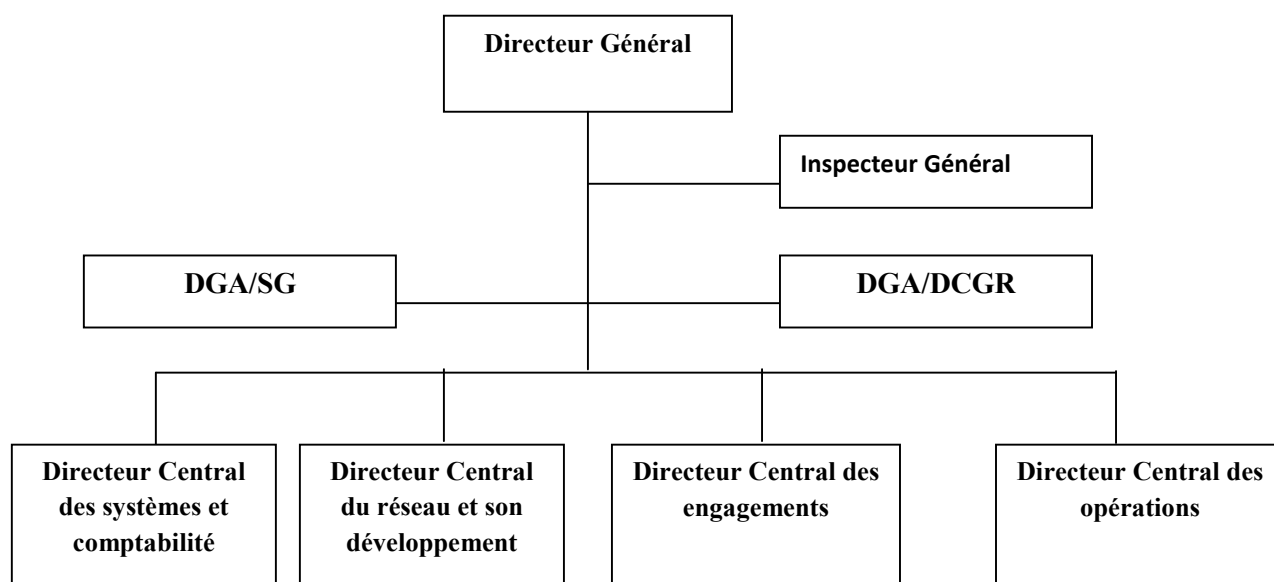
L'identification de la société nous ramène à découvrir sa structure organisationnelle afin de connaître l'organigramme de la BOA-Madagascar avec son organisation fonctionnelle.

## Section 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle de la BOA-Madagascar nous permet de savoir son organigramme général avec la répartition des tâches de chaque poste.

### 2.1. Organigramme général

**Figure n° 1** : Organigramme général de la BOA-Madagascar



**Source** : intranet.boa.mg

## **2.2. Organisation fonctionnelle**

Les fonctions attribuées pour chaque poste de l'organigramme sont les suivantes :

- **Inspecteur Général** : qui s'occupe de l'inspection, de l'audit de l'unité de siège et d'agence.
- **Secrétariat Général** : qui se charge de la trésorerie, de l'organisation budgétaire, de la gestion des ressources humaines, de la formation, de la communication interne, des affaires juridiques, de la micro-finance.
- **Direction Centrale des Systèmes et Comptabilités** : qui s'occupe du courrier, de l'informatique et de la comptabilité.
- **Direction Centrale des Engagements** : qui consiste à l'analyse des dossiers de demande de crédit, la gestion de dossiers de crédit et la gestion des garanties.
- **Direction Centrale du Réseau et son développement** : qui regroupe l'animation du réseau et le marketing, de la communication du projet.
- **Direction Centrale des Opérations** : qui se charge des opérations nationales
- **Direction Centrale des Grandes Relations** : qui se concentre sur les grandes relations des opérations sur l'étranger.

Les tâches attribuées pour chaque poste de l'organigramme sont bien réparties et bien définies. Ainsi, la BOA-Madagascar possède l'opportunité d'assurer le fonctionnement de sa société. Mais quelles sont les activités de la BOA-Madagascar et qui sont ses principaux bénéficiaires de crédit?

### **Section 3 : ACTIVITES ET BENEFICIAIRES DE CREDIT DE LA BOA-MADAGASCAR**

Nous allons découvrir en premier lieu les activités exercées par la BOA-Madagascar. Mais avant d'entrer dans le contenu, il est vital de décrire ce qu'est une banque. En faite, " c'est un établissement financier et de crédit qui fait profession d'accumuler de l'argent temporairement disponible pour le prêter à des entreprises qui en ont momentanément besoin." <sup>(1)</sup>

---

(1) « *Economique Politique Dictionnaire* », Edition du Progrès Moscou

### **3.1. Activités de la BOA-Madagascar**

Les activités de la BOA-Madagascar s'articulent autour des opérations financières et bancaires pour tous publics. Ses principales activités sont les suivantes :

- \* Réception des dépôts et collectes d'épargne de chaque client ;
- \* Réception des dossiers de crédit des particuliers et des entreprises ;
- \* Traitement des opérations internationales ;
- \* Financement des entreprises par biais de crédit bancaire ;
- \* Opération de change en achetant et en vendant des devises ;
- \* Location de coffre fort dont le prix de location varie de sa dimension ;
- \* Conseil financier des clients particuliers et des clients professionnels.

Nombreuses sont les activités exercées par la BOA-Madagascar qui sont tous axées sur les opérations financières et bancaires.

Nous remarquons qu'il y a des produits spécifiques attribués pour certaine catégorie clientèle. Alors, nous allons découvrir en second lieu les principaux bénéficiaires de crédit de la BOA-Madagascar.

### **3.2. Bénéficiaires de crédit de la BOA-Madagascar**

Etant donné que l'analyse se porte sur le crédit bancaire, il s'avère utile de connaître les principaux bénéficiaires de crédit de la BOA-Madagascar. Les types des clients permettront de déterminer ses bénéficiaires de crédit. Donc, il est important de mettre l'accent sur ses types de clients.

La BOA-Madagascar s'avère une banque commerciale dont ses principaux clients sont toute la population. Elle est la seule banque à pouvoir servir plusieurs sortes de clients. Ainsi, elle regroupe sa clientèle en trois catégories :

\* **Les particuliers** : qui sont caractérisés par des personnes physiques, c'est-à-dire les salariés, les fonctionnaires, les non salariés, les étudiants, les enfants mineurs sous l'autorisation parentale.

\* **Les institutions et les associations** : qui regroupent les personnes défendant des objectifs et intérêts communs. Citons par exemple : les associations sportives et culturelles, les ONG, les institutions religieuses, les syndicats, les organismes, ...

\* **Les professionnels** : qui ont des activités à caractère commercial, plus précisément, les entreprises. Les entreprises se divisent en trois parties : entreprise individuelle ; sociétés : SA et SARL. Les entreprises peuvent être classées selon le type d'activité exercée, le chiffre d'affaires, les mouvements confiés et le nombre de salarié ....

En déduire des catégories clientèles, nous pouvons classer les bénéficiaires de crédit de la BOA-Madagascar en deux parties, à savoir : les particuliers et les professionnels qui sont représentés par les entreprises et les sociétés.

#### ➤ **Crédit aux particuliers**

Les crédits aux particuliers sont réservés spécialement pour les salariés titulaires d'un compte chèque à la BOA-Madagascar. La domiciliation de salaire sera obligatoire pour les demandeurs de crédit. A titre de prêt, les salariés peuvent choisir entre un prêt à court terme et un prêt à moyen et long terme. Chaque type de crédit utilise son propre taux d'intérêt qui sera plus bénéfique pour les clients.

- **Prêt à court terme** : un prêt qui se fixe de dix à douze mois. Ce sont : PSC et PEF.
- **Prêt à court et moyen terme** : qui a une durée d'un jusqu'à cinq ans. C'est le PVO.

#### ➤ **Crédit aux professionnels**

Les crédits aux professionnels sont réservés pour les entreprises ayant un compte courant avec des mouvements satisfaisants à la BOA-Madagascar. Les crédits des entreprises se présentent sous formes de financement des projets. Ils permettent de combler les déficits financiers des entreprises afin de ne pas interrompre leur cycle d'exploitation. De plus, ils permettent aussi de financer l'acquisition des matériels de bureau, de construction ou des machines reliées à l'activité de l'entreprise. Ils se divisent en deux parties, qui sont : crédit d'investissement et crédit de fonctionnement. La BOA-Madagascar accorde des crédits aux entreprises selon leur besoin et leur situation réelle. Le taux d'intérêt se fixe en fonction de la qualité du client et sera calculé suivant la classification clientèle. Il sera débité chaque mois dans le compte courant de l'entreprise.

Bref, la BOA-Madagascar a été connu dans ce premier chapitre. Nous avons insisté sur l'identification de la société avec sa structure organisationnelle. Nous avons vu aussi les activités de la BOA-Madagascar et les deux types de clients qui peuvent être bénéficiaires de crédit. Bien qu'on ait connu les informations sur la BOA-Madagascar, entamons maintenant son processus d'octroi de crédit. Alors, comment se manifeste le processus d'octroi de crédit aux PME au sein de la BOA-Madagascar?

## CHAPITRE II :

### PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME AU SEIN DE LA BOA-MADAGASCAR

---

Ce deuxième chapitre nous permet d'analyser le processus d'octroi de crédit aux PME. Autrement dit, nous insistons sur la politique d'octroi de crédit de la BOA-Madagascar avec les informations nécessaires pour y accéder. Nous découvrirons ensuite les différents types de crédits aux PME au sein la BOA-Madagascar et les démarches à suivre durant la demande.

#### **Section 1 : POLITIQUE D'OCTROI DE CREDIT AUX PME**

##### **DE LA BOA-MADAGASCAR**

La BOA-Madagascar a sa spécificité au niveau de la politique d'octroi de crédit. Pour ce faire, nous allons nous concentrer sur la description du crédit aux PME suivie de la nature des activités financées par la BOA-Madagascar. Enfin, nous allons passer à l'explication de ce qu'est une garantie.

#### **1.1. Description d'un crédit bancaire**

Le crédit bancaire est un prêt accordé par la banque. C'est une somme destinée à toute sorte d'usage. Le crédit aux PME se présente comme un montant attribué par la banque à un client dont il aura l'obligation d'effectuer un remboursement à une échéance fixe. « Le remboursement des obligations peut se faire de nombreuses manières. Nous pouvons citer par exemple le remboursement par paiement lors de la dernière échéance, par conversion si elles sont convertibles, par remboursement périodique». <sup>(2)</sup>

Pour la demande de crédit à titre d'investissement, un apport personnel est exigé pour prouver la volonté des entreprises dans la réussite de leurs projets. Donc, la preuve de maturité au niveau du traitement des affaires est un grand appui pour l'octroi de crédit aux PME. Le contenu de la demande est axé sur le plan établi par demandeur de crédit. Le montant demandé doit correspondre à celui figuré dans ce plan. La banque ne finance que 70% du montant du projet et le reste 30% sera à la charge du demandeur à titre d'apport personnel.

Cet apport peut être en nature comme : terrain, construction, immeuble, diverses machines de productions ou véhicule. Il peut également se présenter en numéraire, c'est-à-dire, en espèce qui est trouvé dans le compte courant de l'entreprise.

---

(2): GUTHMANN and DOUGLL, "*Corporate Financial Policy*"

Le montant du crédit accordé aux PME sera fixé lors de l'analyse du dossier qui correspond toujours aux besoins détectés suivants les états financiers de l'entreprise. Ce sera le même cas pour la durée de remboursement, le taux d'intérêt appliqué et la date d'échéance.

### **1.2. Nature des activités financées par la BOA-Madagascar**

La BOA-Madagascar peut financer plusieurs types d'activités, telles que :

- Les activités agricoles, élevages
- Les activités de transport : urbain, suburbain, national, régional
- Les activités d'exploitation artisanale
- Les activités commerciales : grossistes ou détaillants, exportation individuelle, collecte de produits locaux.
- Les activités de construction

Par contre, la BOA-Madagascar évite de financer certains types d'activités à cause des risques qui peuvent se produire. Nous pouvons en citer par exemple : les activités d'exploitations minières, les activités liées à la campagne de culture d'exportation.

### **1.3. Garantie**

#### **Qu'est-ce qu'une garantie ?**

Une garantie sur crédit est un contrat qui garantit le paiement total du montant emprunté. La valeur d'une garantie doit toujours couvrir la somme empruntée. D'ailleurs, elle deviendra propriété de la banque en cas d'insolvabilité du client. Des garanties se sont requises pour tous crédits bancaires, elles doivent être des biens réels. Elles sont toujours prouvées par des documents légaux. Comme affirmer : « Les prêts sont garantis par une couverture qui représente une propriété sur laquelle une sûreté est offerte afin de garantir le remboursement du prêt ». <sup>(3)</sup>

La BOA-Madagascar adopte sa propre politique d'octroi de crédit aux PME. Nous avons pu mettre le point sur la description d'un crédit bancaire avec les types d'activités financées par la banque suivie de l'explication de ce qu'est une garantie. Il est temps maintenant de connaître les différents types de crédit attribué aux PME.

---

(3) [http : //madagascar.smetoolkit.org](http://madagascar.smetoolkit.org)

## **Section 2 : TYPES DE CREDIT ACCORDE AUX PME PAR LA BOA-MADAGASCAR**

C'est au niveau des entreprises que la BOA-Madagascar offre un grand nombre de crédits. Les clients peuvent choisir entre plusieurs sortes de crédit selon leur statut, selon leurs activités et surtout selon leurs besoins. Ainsi, on peut classer les crédits attribués aux PME en deux catégories, qui sont : crédits d'investissement et crédits de fonctionnement.

### **2.1. LES CREDITS D'INVESTISSEMENT**

Les crédits d'investissement sont réservés aux entreprises qui envisagent de réaliser un nouveau projet ou un projet de développement. Ils financent toute sorte d'immobilisation, par exemple, l'acquisition ou construction d'immeuble d'exploitation ainsi que le terrain sur lequel doit être construit un immeuble. De plus, ils aident aussi à l'achat de tout matériel de production, en parlant de : machines, outillages, installations complexes spécialisées, infrastructures appartenant à l'entreprise. Ils investissent également à l'acquisition des véhicules devant servir à l'exploitation de l'entreprise, et de tout matériel de transport en général aussi que des matériels de bureau ou matériels informatiques.

Il existe deux types de crédit d'investissement que nous allons voir un à un :

#### **2.1.1. Crédit d'investissement à court et moyen terme**

Les crédits d'investissement sont des crédits amortissables, dont le remboursement en capital s'effectue de façon fractionnée sur toute la durée du crédit. La durée maximale de crédit varie en fonction de la nature des biens financés. Celle du court et moyen terme dure entre un à cinq ans. La périodicité des échéances peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou même annuelle selon le type de crédit et selon les possibilités de trésorerie de l'entreprise emprunteuse. Ces principaux bénéficiaires sont tout opérateur de tout secteur. Le taux de remboursement se calcule en fonction de la classification du client.

#### **2.1.2. Crédit d'investissement à long terme**

Le crédit d'investissement à long terme se présente exactement comme celui du moyen terme, mais la différence réside sur la durée de remboursement qui arrive à dépasser les cinq ans. Les crédits d'investissement se remboursent avec le cash-flow qui est égale au bénéfice net après impôt augmenté des amortissements.

Ce type de crédit s'avère très avantageux pour les clients car non seulement, c'est un moyen pour mener à bien un projet, qui permet d'accélérer la croissance d'une entreprise



mais aussi, il marque un effet de levier. Le crédit d'investissement bien maîtrisé est une source de profit pour le banquier, aussi un moyen de fidéliser un client. Toute dépense d'équipement engendre un effort sur fonds internes de l'emprunteur, ce qu'on appelle l'apport personnel ou autofinancement, en général environ 30% du coût global d'investissement. De plus, les crédits d'investissement nécessitent des garanties solides, tels que : hypothèque ou nantissement du bien financé, un aval de tiers, blocage du compte courant d'associés éventuel.

Nous avons pu constater que les crédits d'investissement servent à réaliser un projet. Ils semblent avantageux pour les entreprises en assurant leurs croissances. Est-ce le même cas pour celui du crédit de fonctionnement ? Nous allons nous concentrer sur les différents types de crédit de fonctionnement.

## **2.2. LES CREDITS DE FONCTIONNEMENT**

Les crédits de fonctionnement sont des crédits à court terme qui garantissent le renouvellement de l'activité de l'entreprise en lui offrant la possibilité de maintenir son cycle de production. A cet effet, ils servent à combler les besoins en fonds de roulement de l'entreprise. Les crédits de fonctionnement permettent également de renflouer les déficits de trésorerie passagère qui évitent la chute du chiffre d'affaires en menant vers la faillite. Nombreux sont les types de crédit de fonctionnement mais le choix est en fonction des besoins de chaque entreprise. Ils se présentent sous plusieurs formes que nous allons les expliquer successivement :

### **2.2.1. Escompte Papier Commercial**

L'escompte papier commercial se présente comme un crédit de fonctionnement à court terme par mise à disposition sur le compte courant du cédant, du montant d'une remise d'effets qui deviennent la propriété du banquier, déduction faite des agios décomptés de la date d'escompte jusqu'à l'échéance des traites, ou lorsque celle-ci tombe un jour non ouvré, jusqu'au premier jour qui suit, plus un jour de banque. Il a pour objectif de mobiliser le poste clients locaux (effets à recevoir) de l'entreprise couvrant le total ou le partiel des besoins de trésoreries exprimés. L'autorisation de mise en place est renouvelable tous les ans.

### **2.2.2. Mobilisation de Créances Nées sur l'Etrangers « MCNE »**

La mobilisation de créances nées sur l'étranger est une des techniques offertes aux exportateurs pour disposer de leurs créances 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.

Elle a pour objectif de mobiliser le poste « clients étrangers » de l'entreprise pour couvrir totalement ou partiellement les besoins de trésorerie. Les conditions d'éligibilité sont représentées par l'ouverture d'un CREDOC et d'une REMDOC. En parlant d'un CREDOC, les documents doivent être conformes sur tous les points aux termes de la lettre de crédit. Les réserves sont les raisons de non paiement venant de l'acheteur.

### **2.2.3. Financement des Marchés Administratifs**

#### **2.2.3.1. Avance sur Certificat Administratif (ASCA)**

L'avance sur certificat administratif communément appelé ADDC est un crédit de mobilisation de droits constatés dans la mesure où l'administration (maître d'ouvrage) a déjà délivré des attestations de droits constatés spécifiant la reconnaissance des prestations réalisées et de son engagement au paiement. L'ASCA a pour objectif de mobiliser le poste clients (administration ou ONG) qui ne sont pas habilités à signer des effets de commerce.

L'ADM/CNC est une forme d'avance sur certificat administratif. Elle se présente lorsque le titulaire désire nantir la totalité du marché au profit de la banque. Ces bénéficiaires sont toutes personnes qui possèdent une attestation de droits constatés après étude de la situation financière du client. Le déblocage des avances se fera au fur et à mesure du dépôt du décompte de droits constatés se rapportant au marché dont le client bénéficie 80 % du montant. L'ADDC ou la mise en place de l'avance correspondante se fixe à six mois au plus tard à compter de la date d'émission du certificat.

#### **2.2.3.2. Avance sur Facture Administrative (ASFA)**

L'avance sur facture administrative est un crédit de trésorerie octroyé par la banque sur présentation des factures administratives. Les travaux, les services, ou livraison de marchandises ont été réalisés mais non réceptionnés officiellement par le maître d'ouvrage. Les créances sont déjà nées mais non constatées par ce dernier, celles-ci sont matérialisées par les factures établies par le client titulaire et visées par le maître d'ouvrage. En parlant des garanties, deux cas peuvent se présenter : l'existence d'un contrat matérialisant le marché ; auquel cas le nantissement du marché en totalité est obligatoires. Dans l'absence du contrat, il sera nécessaire de prendre d'autres garanties comme le nantissement de matériel roulant mais l'agence doit exiger du client une domiciliation irrévocable du règlement de l'exécution des

prestations à signifier par voie huissier au comptable payeur. L'ASFA a une durée de six mois au plus tard à compter de la date d'émission de la facture. Le montant débloqué s'élève au plus de 70% du montant des factures sans pouvoir excéder l'autorisation y afférente.

#### **2.2.4. Avances Sur Produits**

Les avances sur produits concernent le financement de stocks détenus par les entreprises individuelles ou sociétés en attendant leur commercialisation. Les produits sont d'origine végétale, ou animale. Ce crédit est utilisé dès que des décalages se produisent entre les dépenses et recettes du fait de l'activité : les achats s'effectuent sur une courte période et les ventes se répartissent sur tout l'exercice, ou vice versa.

Elles se présentent sous deux formes. Premièrement, l'avance régulière d'où les gages nantis, est conservée dans un magasin appartenant à la banque ou à un tiers détenteur accepté par les deux parties. Deuxièmement, l'avance irrégulière dont les gages nantis sont conservés dans un magasin appartenant au client. La quotité maximum se calcule sur la base d'un quantum qui peut être : 70% du prix de revient du vrac, ou 80% du prix de revient du conditionné ou encore d'autres critères. On doit tenir compte du degré de pérennité des produits considérés avant la durée de l'autorisation qui est d'une année au maximum.

#### **2.2.5. Facilité de Caisse et Découvert**

La facilité de caisse est une avance de très courte durée en compte courant destinée à palier un décalage de trésorerie temporaire en raison de retards dans la transmission des paiements ou de concentration d'échéances à une même date. Tandis que le découvert est une avance en compte courant pouvant atteindre quelques semaines ou mois et destinée à contribuer au financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. L'étude d'une facilité de caisse et d'un découvert fait l'objet d'une approche économique et financière classique, en analysant les derniers documents comptables, l'économie complète, en examinant les statistiques du compte de l'entreprise et le compte prévisionnel de trésorerie à court terme. Le montant sera fixé en fonction des besoins après octroi éventuel des différents concours.

#### **2.2.6. Escompte Papier de Chaîne**

L'escompte papier de chaîne est le financement de vente à tempérament, c'est-à-dire, ventes tempérées, adoucies par la répartition du prix en plusieurs paiements partiels en parlant de : véhicule automobile, matériels d'équipement professionnel, matériel d'équipement familial par l'escompte de chaîne d'effets. Trois conditions sont exigées pour le

financement de vente. D'abord, le contrat de vente doit être visé par le service des contributions. Ensuite, le client doit bénéficier d'une ligne d'escompte de papier de chaîne. Enfin, les billets à ordre sont souscrits par le bénéficiaire du crédit et sont tous de même montant. Il se fixe de douze à vingt quatre mois. Le nombre de jours minimum de calcul d'intérêt est de dix jours sur place et vingt jours hors place. Le montant accordé sera celui de la chaîne complète des effets restant à courir, en cas d'escompte partiel, les effets de la chaîne non escomptés sont retournés ou remis à l'encaissement.

#### **2.2.7. Micro Crédit**

Les principaux cibles du micro crédit sont les trois catégories de clientèle suivant leur structuration, qui sont : les paysans regroupés en ACCS, les bénéficiaires individuels (exploitants agricoles, des artisans), les agents économiques du secteur des micro-entreprises membres de MEC.

Il prend les formes ci-après en atteignant des objectifs précis. Le crédit de faisance-valoir est destiné à financer les charges d'exploitation et remboursable par les recettes d'exploitation, donc à court terme. Concernant l'acquisition, la construction, l'aménagement des moyens de production, le remboursement se fait à partir du cash-flow, c'est-à-dire à moyen terme. Enfin, le crédit de stockage de la production en attente du meilleur prix sur le marché, s'adresse directement aux paysans producteurs. Ce dernier ne dure que trois à six mois entre la récolte et le début de la saison des pluies. Les modalités d'intervention au niveau de chaque catégorie de la clientèle cible varient en fonction de la qualité d'organisation et de l'appréciation des risques liés à leur exploitation. Elles se divisent en trois parties, qui sont : ACCS (exploitations inférieure à 5 Ha), les bénéficiaires individuels, les réseaux de MEC.

#### **2.2.8. Préfinancement de Collecte de Produits**

Le préfinancement de collecte de produits est assimilé au découvert de campagne. Il s'agit de préfinancement que la banque accorde au client, pour lui permettre de démarrer la collecte. C'est un complément à l'autofinancement que le client doit apporter pour débiter la campagne. A ce propos, le client est titulaire d'une autorisation valide. De plus, ce crédit est généralement réservé au client exerçant l'activité de collecte de produit agricole, ou une activité saisonnière. Le montant du préfinancement est limité à 30% du crédit global sollicité qui sera utilisé par billet à ordre de trente jours. Il doit avoir une durée limitée du temps de la campagne de collecte d'un produit agricole donnée, au maximum par exemple limitation de

l'utilisation en durée, le remboursement sera tous les 31 décembre de l'année. Le remboursement du préfinancement peut se faire partiellement ou en totalité. La marge disponible par rapport au plafond autorisé peut être réutilisé à tout moment par le client jusqu'à l'échéance de l'autorisation. Le préfinancement peut être relayé par une avance sur produits sur accord de la Direction Générale.

### **2.2.9. Crédits par Signature**

Le banquier offre des services à son client en garantissant par écrit les opérations que ce dernier aura à effectuer. Cet engagement n'implique pas de décaissement mais renforce la crédibilité de son client. Certes, en cas de défaillance de son client, la banque doit payer les obligations financières que comporte son engagement. Il s'avère plus que prépondérant de fixer toujours une échéance quelque soit le type de caution. Les crédits par signature sont caractérisés par le cautionnement bancaire qui se présente sous quatre formes bien distinctes, qui sont : les cautions douanières fictif, les cautions fiscales, les cautions sur marché et les cautions diverses.

Nous remarquons la BOA-Madagascar accorde plusieurs types de crédit aux entreprises et chaque type de crédit présente leurs propres spécificités. Le crédit octroyé dépend du besoin des entreprises et c'est grâce à ses relations avec la banque qu'elles peuvent détecter leur vrai besoin. La demande de crédit pour les entreprises suit quelques démarches pour les clients et pour la banque dont nous allons les expliquer successivement dans la section suivante.

## **Section 3 : DEMARCHE A SUIVRE DURANT LA DEMANDE DE CREDIT**

### **DE LA BOA-MADAGASCAR**

La demande de crédit aux PME nécessite de suivre quelques démarches. Ces démarches touchent les PME et la banque en même temps. Nous allons insister sur les dossiers de crédit à fournir par les PME et sur l'analyse du dossier effectué par la banque.

### **3.1. Dossiers à fournir**

Nombreux sont les dossiers à fournir dont nous allons les exposer un à un ci-après :

#### **3.1.1 Ouverture d'un compte courant**

La première condition pour qu'une entreprise accède à un crédit de la BOA-Madagascar c'est d'être titulaire d'un compte courant avec des mouvements plus satisfaisants. Le compte courant est un compte destiné aux entreprises, plus

précisément compte pour les activités à caractère commercial. Les pièces à fournir lors de l'ouverture de compte y afférentes sont :

- 2 Photos d'identité du gérant et mandataires ;
- 1 Certificat de résidence du gérant et mandataires ;
- 1 Photocopie légalisée : CIN du gérant et mandataires, carte professionnelle, carte statistique, NIF, RCS ;
- 1 dépôt initial ;
- 1 statut légalisé pour les sociétés.

### **3.1.2. Documents financiers**

Le demandeur de crédit doit établir les documents financiers suivants :

- Etats financiers des trois dernières années et récente (moins de trois mois) avec annexes, à défaut situations Actif-Passif : bilan, compte de résultat, tableau des amortissements des immobilisations.
- Compte prévisionnel de trésorerie sur les douze mois à venir : bilan prévisionnel, compte de résultat prévisionnel et trésorerie prévisionnel tous pour évaluer l'évolution financière de l'entreprise pour un crédit de fonctionnement.
- Cas des crédits à moyen terme
  - Compte de résultat prévisionnel sur la durée du crédit
  - Bilan prévisionnel sur la durée du crédit
  - Schéma de financement
  - Facture proforma du matériel à acquérir ou devis estimatif des travaux réalisés et des travaux à réaliser

### **3.1.3 Documents juridiques**

Les documents juridiques appropriés à la demande de crédit sont : extrait de registre de commerce, taxe professionnelle, numéro d'identité fiscale, carte statistique, lettre de convention commerciale, lettre de nantissement de fonds de commerce.

### **3.1.4 Demande de crédit**

C'est une demande manuscrite effectuée par le gérant de l'entreprise. Cette demande doit contenir le besoin de l'entreprise afin que le chargé de clientèle de la banque puisse déterminer le type de crédit y afférent. L'usage du fonds sera obligatoirement mentionné, c'est-à-dire l'objet de la demande. Il ne faut pas avoir oublié de déterminer la somme demandée avec la durée de remboursement souhaitée.

### 3.1.5 **Garanties**

Les garanties peuvent être des suretés réelles, en parlant de : terrains, constructions, véhicules ou nantissement du marché financé. Elles peuvent également être des suretés personnelles, c'est-à-dire une personne qui se porte garant de l'emprunteur, par exemple : une caution hypothécaire d'un terrain, d'un immeuble ou d'une voiture qui assure le recouvrement de la somme empruntée. Les garanties sont obligatoirement équivalentes à 120% du montant de crédit. A cet effet, l'agent de la banque procède à une vérification matérielle des biens proposés en garanties. Elles peuvent être des biens appartenant au demandeur du crédit ou bien à des personnes tiers. De plus, elles sont toujours vérifiées par des documents juridiques et légaux.

### 3.2 **Analyse du dossier**

Après avoir rassemblé les dossiers nécessaires, l'agent de la banque passe à l'analyse du dossier qui consiste à dégager les points forts et les points faibles de la demande de crédit de l'entreprise. Si les forces trouvées sont plus nombreuses que celles des faiblesses, alors l'entreprise peut bénéficier d'un crédit. Dans le cas contraire, la banque rejette son dossier. Les forces du dossier de crédit détectées par l'analyste reposent sur la manière de lui convaincre à travers la qualité des dossiers fournis.

La première mission de la banque consiste à bien connaître le client, à déterminer toutes les informations et les renseignements complémentaires concernant l'entreprise. Un entretien et une visite sur terrain permettront au chargé de clientèle de collecter les éléments qui lui manquent.

Durant l'analyse du dossier, la banque suit un plan bien déterminé qui se divise en quatre parties ; à savoir :

- **Présentation des renseignements généraux** : activité, qualification, expériences professionnelles, relations bancaires.
- **Description des programmes et objectifs** : description de l'activité, organisation, gestion, étude du marché.
- **Analyse du coût de programme et coût de financement** : connaître comment la banque procède au financement du projet de l'entreprise. (pour le crédit d'investissement seulement)
- **Evaluation financière** : compte de résultat prévisionnel et plan de financement.

Ensuite, le chargé de clientèle passe à l'étude financière et patrimoine de l'entreprise à l'aide des états financiers. Il insiste sur l'examen méticuleux des états financiers avant de proposer le type de crédit approprié au besoin de l'entreprise.

La BOA-Madagascar joue un grand rôle au niveau du financement de projet des PME. Nous avons pu connaître plusieurs renseignements relatifs à l'octroi de crédit aux PME. Les demandes déposées auprès des agences de la BOA-Madagascar augmentent grâce à sa politique de crédit adoptée. La demande nécessite de suivre des démarches particulières pour les PME comme pour la banque. Nous allons découvrir dans le chapitre suivant les principaux critères de sélections de dossiers de l'octroi de crédit aux PME ?



### **CHAPITRE III :**

#### **CRITERES DE SELECTIONS DE DOSSIERS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME AUPRES DE LA BOA-MADAGASCAR**

---

Ce chapitre nous permet de découvrir les critères de sélections de dossiers d'octroi de crédit aux PME. Les critères utilisés s'articulent autour des documents comptables, des instruments de mesures financières et sans avoir oublié le choix des éléments non comptables. Ce chapitre est l'œuvre d'une recherche personnelle et certaines informations sont obtenues en référant au cours théorique. Nous allons entrer dans l'explication des principaux documents comptables requis.

#### **Section 1 : LES DOCUMENTS COMPTABLES REQUIS**

Les documents comptables sont établis pour effectuer l'analyse financière des PME. Les objectifs fondamentaux de l'analyse financière consistent à mesurer la rentabilité de l'entreprise et à analyser son équilibre financier. La rentabilité de l'entreprise s'avère l'aptitude à générer un profit. L'indicateur de sa performance économique sera donc sa capacité à dégager les profits.

L'équilibre financier de l'entreprise repose sur le principe de moyen monétaire suffisant pour financer la moyenne économique mise en œuvre. A partir de ces éléments de rentabilité et de l'équilibre financier, l'analyse pourra porter une appréciation sur la performance économique et financière de l'entreprise.

Les documents comptables requis sont : bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie, tableau de variation de capitaux propres et tableau des amortissements des immobilisations.

##### **1.1. BILAN**

C'est un document comptable obligatoire qui représente le patrimoine de l'entreprise. L'objet du bilan est d'exposer la situation financière de l'entreprise à une date précise. Il décrit séparément les éléments d'actif, de passif et de capitaux propres à la date de clôture des comptes. Un bilan peut être financier lorsqu'il évoque la solvabilité d'une société avec ses créanciers. Il peut être aussi fonctionnel lorsqu'il expose l'équilibre financier entre besoin et ressource de financement. L'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise à partir de son

bilan passe par trois étapes, qui sont : FDR, BFR, Trésorerie. Pour mieux comprendre, nous allons insister sur ces trois étapes.

#### **1.1.1. Fonds de Roulement**

Lorsqu'une entreprise se crée, elle doit tout d'abord procéder à des investissements lourds pour acquérir l'ensemble des immobilisations indispensables à son activité. Ces investissements mobilisent des ressources financières sur une longue période et nécessite de fait des capacités de financement à long terme afin de tenir compte de la règle prudentielle voulant qu'un besoin de financement doive être satisfait avec des ressources financières de même échéance.

Ce sont les commentaires de résultat de cette formule qui engendre la sélection de dossier par FDR. (cf annexes)

#### **1.1.2. Besoin en Fonds de Roulement**

Une fois que l'entreprise a acquis les immobilisations indispensables à son activité de production, elle va devoir financer les besoins liés à son cycle d'exploitation. Il existe en effet un décalage temporel entre, d'une part, les dépenses engagées par l'entreprise pour produire, et d'autre part, les recettes tirées de la vente des biens ou services produits par l'entreprise.

La sélection de dossier dépend de l'interprétation de résultat du BFR. (cf annexes)

#### **1.1.3. Trésorerie des entreprises**

La trésorerie des entreprises correspond à la différence entre besoins et ressources de financement. Les besoins des entreprises peuvent être évalués à l'aide du BFR alors que les ressources disponibles sont appelées FDR.

De même pour la trésorerie, c'est au niveau de l'interprétation de résultat qu'on tire les critères de sélections. (cf annexes)

### **1.2. COMPTE DE RESULTAT**

C'est un document comptable qui permet de déterminer le résultat de l'exercice. Dans une entreprise, le compte de résultat détermine le bénéfice ou la perte par confrontation des produits et des charges. Ce compte fournit des données qui peuvent être analysées ou obtenir des indicateurs utiles pour la gestion. Dans ce cas, la banque fait monter le dossier des PME qui présente des résultats insatisfaisants.

### **3.3 TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**

Le tableau des flux de trésorerie a pour objectif d’apporter aux utilisateurs des états financiers une base d’évaluation de la capacité de l’entité à générer de la trésorerie ainsi que des informations sur son utilisation. La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue tandis que son équivalent correspond aux déplacements à courts termes très liquides facilement convertibles en liquidité et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La sélection de dossier par tableau de flux de trésorerie repose sur sa situation actuelle dans l’entreprise avec son évolution.

### **3.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES**

Le tableau de variation des capitaux propres procède à une analyse des mouvements ayant affectés chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l’entité au cours de l’exercice. La sélection de dossier par tableau de variation des capitaux propres est centrée sur ses mouvements dans l’entreprise au cours d’un exercice.

Ainsi, nous avons pu comprendre comment la BOA-Madagascar procède à la sélection des documents comptables. Il ne faut pas oublier que les critères de sélections touchent aussi les instruments de mesures financières que nous allons les exposer dans la section suivante.

## **Section 2 : SELECTIONS DES INSTRUMENTS DE MESURES FINANCIERES**

Les instruments de mesures financières sont des indicateurs économiques qui permettent de mesurer la situation financière d’une entreprise avec son évolution. Ils sont caractérisés par les ratios qui se présentent sous plusieurs formes.

### **2.1. RATIOS PROVENANT DU BILAN**

#### **2.1.1. Ratios de structure**

Les ratios de structure permettent d’analyser la structure du bilan, soit principalement des actifs et des passifs. Ils la couverture des emplois stables par les ressources stables. Ils évoquent également la capacité d’endettement des entreprises.

### **2.1.2. Ratios de liquidité**

Les ratios de liquidité permettent de savoir si l'entreprise est capable de faire face à ses engagements à court terme. Le ratio de liquidité immédiate ou relative est similaire au ratio de liquidité générale, mais est considéré un indicateur plus sérieux de la capacité d'une société à honorer ses obligations financières à court terme. Un stock étant parfois difficile à liquider, ce ratio déduit le stock des actifs avant de calculer le ratio. Les créanciers potentiels utilisent ce ratio car il démontre la capacité d'une société à honorer ses dettes dans des pires circonstances possibles.

## **2.2. RATIOS PROVENANT DU COMPTE DE RESULTAT**

### **2.2.1. Ratios de marge**

Le ratio de marge brute indique le montant des ventes que les entreprises pourraient envisager d'utiliser pour couvrir les frais d'exploitations et les bénéfices. Bien que certains ratios relèvent les tendances en consultant le passé, la marge bénéficiaire représente un outil que les entreprises pourraient utiliser pour montrer dans un graphique l'avenir de la société.

### **2.2.2. Ratios de rentabilité**

Les ratios de rentabilité permettent de connaître la rentabilité de l'entreprise et la rentabilité des actionnaires. Ce sont l'aptitude à dégager un profit pour un niveau de ressource investis dans l'entreprise. Ils mesurent également l'aptitude et la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les prêteurs.

### **2.2.3 Ratios de rotation**

Ils permettent de mesurer le cycle de l'argent dans l'entreprise. Autrement dit, ils aident à découvrir la durée de rotation des stocks, le délai de paiement des clients, le nombre de jours moyen du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs.

Ainsi, nous avons pu comprendre que la sélection de dossier par les ratios dépend de l'interprétation des différents résultats obtenus.

Maintenant, nous pouvons passer par le choix des éléments non comptables. Il s'agit des informations complémentaires concernant l'entreprise, le dirigeant et le personnel, c'est-à-dire son environnement interne et externe.

### **Section 3 : CHOIX DES ELEMENTS NON COMPTABLES**

Certains éléments sont non comptables mais nécessaires à l'analyse du dossier de crédit. L'agent de la banque doit procéder à un entretien ou une visite clientèle sur terrain pour obtenir des informations. Lors de l'entretien, les sujets relatifs aux éléments non comptables doivent être abordés.

#### **3.1. Cadre juridique de l'entreprise**

##### **3.1.1. Historique et structure de capital de l'entreprise**

Identifier la date de création de l'entreprise pour savoir son ancienneté, sa composition du capital, sa stabilité et son évolution de l'actionnariat, sa relation avec d'autres affaires, c'est-à-dire appartenance à un groupe, filiale, agence ou participation.

##### **3.1.2. Forme juridique**

Il faut connaître la forme juridique de l'entreprise : entreprise individuelle, ou SA, ou bien SARL, ou encore groupement d'entreprise. La connaissance de la forme juridique de l'entreprise est un élément plus important qui permet au banquier d'avoir une idée sur l'historique, l'évolution de l'entreprise et surtout la manière d'analyser son dossier.

#### **3.2. Moyens humains**

##### **3.2.1. Dirigeant de l'entreprise**

Le dirigeant est celui qui gère toutes les activités dans la société. Il doit donc avoir une bonne relation avec ses employés. En même temps, il faut se concentrer sur sa compétence et formation, son expérience et parcours, son dynamisme et réalisme, son professionnalisme et style de management.

##### **3.2.2. Personnel**

Il faut connaître le personnel de l'entreprise car c'est sa source de fonctionnement. Ainsi, il est important de savoir son effectif, sa qualification et condition de travail, sa politique de rémunération et système de motivation. De plus, il est vital aussi de savoir si le poste attribué pour chaque employé correspond bien à son expérience et à sa formation suivie. D'ailleurs, le contrat de travail du personnel s'avère également nécessaires, autrement dit, permanent ou bien temporaire.

### **3.3. Moyens de production**

#### **3.3.1. Matériels et outillages utilisés**

Les matériels et outillages utilisés doivent assurer le bon fonctionnement de travail afin d'atteindre le volume de production visé. Autrement dit, il faut se concentrer sur la performance et l'efficacité des matériels de production. Enfin, les matériels et outillages doivent être adéquats avec l'activité de l'entreprise. C'est-à-dire, des matériels qui ne perturbent pas la production de l'entreprise, mais au contraire qui la conditionnent parfaitement. Il faut également connaître si les matériels et outillages utilisés ont acquis sur le crédit de fonctionnement, si c'est le cas, où ? Quand ?

#### **3.3.2. Bâtiments**

Il faut connaître si le bâtiment est installé dans une zone favorable à l'exploitation, si l'entreprise est locataire ou propriétaires. Ce qui signifie, mettre l'accent sur l'environnement de l'installation du bâtiment qui doit également être confortable à la réalisation des tâches journalières. De plus, il doit effectivement être adapté aux conditions de travail pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

### **3.4. Moyens commerciaux**

#### **3.4.1. Concurrence**

Il faut faire l'étude de la position de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents, c'est à dire connaître leurs stratégies adoptées pour pouvoir affronter le marché. Il faut aussi insister sur l'étude du marché de l'entreprise dans le but de découvrir le point de vente et canal de distribution, l'évolution de prix sur le marché, la situation de l'offre et de la demande et les listes des concurrents. L'étude du marché permettra à la banque d'avoir une connaissance sur le politique marketing adopté par l'entreprise afin de suivre son évolution sur la finance du marché.

#### **3.4.2. Emplacement par rapport à une clientèle cible**

Le but c'est de répondre aux questions suivantes : comment l'entreprise évolue sa relation avec la clientèle ? Est-ce que l'entreprise arrive à gérer la satisfaction des besoins de clientèle ? La relation de l'entreprise avec ses clients mérite d'être découverte pour la sélection de dossier de crédit.

### **3.4.3. Principaux clients et fournisseurs**

Les clients et fournisseurs de l'entreprise doivent être fiables dans toutes les opérations effectuées. Ici, la sélection de dossier consiste à déterminer le mode et délai de paiement des clients ou des fournisseurs. Ainsi, il est préférable de connaître la gestion du cycle de l'argent de l'entreprise au niveau des ventes des produits finis et achats des matières premières.

### **3.4.4. Circuit de distribution**

Concernant le circuit de distribution, nous insistons sur la détermination des circuits suivis par le produit ou le service jusqu'à son arrivé au consommateur.

C'est un chemin qui permet d'assurer la distribution des biens et services.

### **3.6. Relations bancaires**

Il s'agit de vérifier la relation de l'entreprise avec la BOA-Madagascar ou avec d'autres banques. Autrement dit, cette relation est elle satisfaisante ou non ? Est-ce que l'entreprise a déjà commis des erreurs au niveau de la banque ? Est-ce que l'entreprise a déjà bénéficié d'un crédit ? Quand ? Pourquoi faire ? Bref, il faut connaître tous les engagements antérieurs et encours de l'entreprise.

### **3.7. Sélections des garanties**

Les garanties sélectionnées sont les éléments suivants : l'hypothèque d'un terrain, d'une construction ou d'une maison, le nantissement du matériel à financer, véhicules en état de marche, l'aval d'un tiers. Les garanties nécessaires sont matérialisées par des procès verbaux de vérification de gages, situation juridique des terrains à mettre en hypothèque, attestation de non gage des véhicules à mettre en garanties. Les garanties représentent toujours 120% du montant de crédit demandé. De plus, elles doivent être vérifiées par des documents juridiques. Le chargé de clientèle de la banque doit procéder à une vérification matérielle des biens proposés en garanties avant que les PME passent à la formalisation des garanties.

La sélection des garanties dépend donc de l'évaluation effectuée par la banque. Si cette évaluation correspond à 120% ou plus du montant de crédit demandé, alors le client passe à la formalisation des garanties. Au contraire, si l'évaluation n'atteint pas le montant demandé, dans ce cas le client doit proposer d'autres garanties.

### **CONCLUSION PARTIELLE**

Ainsi, la présentation générale de la Bank of Africa Madagascar a été faite dans cette partie. Nous avons pu connaître les informations sur la BOA-Madagascar, le processus d'octroi de crédit aux PME et les critères de sélections de dossiers de demande de crédit.

Donc, il est vital de rappeler que concernant le processus d'octroi de crédit, la politique adoptée par la BOA-Madagascar est très importante. Il faut savoir choisir le type de crédit correspondant aux besoins des entreprises. Des démarches ont été suivies par les PME et par la banque lors de la demande de crédit. Quant aux critères de sélections de dossiers, des documents comptables ont été requis avec les indicateurs financiers. Il est également nécessaire de poser l'œil sur les éléments non comptables qui sont utiles dans la sélection de dossier de demande de crédit.

Bref, l'ensemble des renseignements relatifs à la BOA-Madagascar a été dévoilé lors de cette première partie. Dans la deuxième partie, nous allons nous concentrer sur le diagnostic de l'octroi de crédit aux PME.



# PARTIE 2

## **DIAGNOSTICS INTERNES ET EXTERNES DE L'OCTROI DE CREDIT AUX PME**

**PARTIE 2 :****DIAGNOSTICS INTERNES ET EXTERNES  
DE L'OCTROI DE CREDIT AUX PME**

---

La deuxième partie nous permet de mettre l'accent sur les forces et les faiblesses de l'octroi de crédit pour la banque comme pour les entreprises. Dans cette partie, nous allons montrer quels sont les avantages et inconvénients de l'octroi de crédit aux PME.

Le problème qui se pose c'est de savoir comment les deux parties gèrent les avantages et aussi comment elles arrivent à affronter les faiblesses. En effet, à la fin de la deuxième partie, les points forts et faibles d'octroi de crédit aux PME doivent être connus.

Des recherches ont été faites pour arriver à réaliser cette partie en parlant de la méthode d'entretien avec la chargée de clientèle suivie de la documentation interne et y compris également des connaissances personnelles.

Ainsi, dans cette deuxième partie, allons-nous nous référer sur deux chapitres qui vont être étudiés successivement, à savoir :

- Forces internes et externes de l'octroi de crédit aux PME
- Faiblesses internes et externes de l'octroi de crédit aux PME

Nous allons entrer à la présentation des diagnostics de l'octroi de crédit aux PME en commençant par les forces rencontrées par la banque, ensuite celles rencontrées par les entreprises.

## **CHAPITRE I :**

### **FORCES INTERNES ET EXTERNES DE L'OCTROI DE CREDIT AUX PME**

---

Ce chapitre sera centré sur les informations nécessaires incluant les forces internes et externes de l'octroi de crédit aux PME.

L'accès des PME au crédit bancaire entraîne des avantages pour les PME et surtout pour la banque. Il provoque également des inconvénients et des propositions de solutions dans la partie suivante. Tout au long de ce chapitre, nous allons insister sur les avantages de l'octroi de crédit pour la banque ensuite ceux des PME.

#### **Section 1 : AVANTAGES INTERNES DE L'OCTROI DE CREDIT**

L'octroi de crédit aux PME favorise l'activité de la banque. Nous allons exposer successivement les avantages recueillis par la banque en accordant un crédit aux PME.

##### **1.1. Politique d'octroi de crédit**

###### **- Souplesse de procédure**

Pour que chacune des entreprises puisse bénéficier du financement, la banque cherche toujours à faciliter la procédure à suivre pour la demande sans pour autant négliger les conditions requises visant à réduire au maximum les risques. A ce propos, nous constatons que le BOA-Madagascar tend à rendre plus souple la procédure de l'octroi de crédit. Ce qui représente pour la banque un meilleur atout engendrant l'abondance des demandes déposées auprès des agences.

La procédure à suivre pour les PME consiste à constituer des documents nécessaires à la demande de crédit, c'est-à-dire des documents comptables, financiers et juridiques. Les entreprises doivent également fournir des garanties. Et il ne reste plus pour la banque qu'à effectuer l'analyse du dossier de crédit. Il est à noter que ce sont les PME qui choisissent de déposer leurs demandes de crédit auprès de la BOA-Madagascar.

###### **- Diversité des produits et services offerts par la BOA-Madagascar**

La BOA-Madagascar offre plusieurs types de produits et services à la disposition des entreprises. D'une part, la diversité des produits conditionne la procédure d'octroi de crédit, car non seulement, elle aide les entreprises à comprendre que la BOA-Madagascar s'apprête à les satisfaire, mais elle évoque également la maturité et la bonne stratégie commerciale de la

banque. D'autre part, la diversité des produits et services offerts par la BOA-Madagascar motive la clientèle d'entreprise à collaborer avec celle-ci. Par conséquent, à travers ses produits et services, la BOA-Madagascar renforce sa fidélisation clientèle.

Voici les principaux produits et services offerts par la BOA-Madagascar à son aimable clientèle, aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises :

**\* Les comptes**

- Compte chèque : pour les particuliers
- Compte Tahiry : pour les particuliers (étudiants, enfants mineurs, non salariés)
- Compte courant : pour les entreprises
- Compte institutionnel : pour les associations et institutions

**\* Les cartes bancaires** : permettant de retirer de l'argent aux GAB

- Carte Sésame : retrait national
- Carte Visa Libra et Visa Proxima : retrait national et international
- Carte Salaria : rémunération des employés par carte

**\* Les Prêts particuliers** : PSC, PEF, PVO.

**\* Les crédits aux entreprises** : crédit à court terme, crédit à moyen et long terme.

**\* Les services en ligne** : B-SMS, B-PHONE, B-WEB

Bref, la banque utilise ses nombreux produits et services en tant qu'outil permettant de convaincre les PME de son efficacité dans l'attribution de crédit.

**- Relation de la banque avec les entreprises**

La banque entretient de bonne relation avec les entreprises pour mieux les connaître. Vu que la BOA-Madagascar et les PME vont travailler ensemble, il serait préférable qu'elles s'entendent à merveille. La BOA-Madagascar adopte des meilleures stratégies pour attirer et pour fidéliser la clientèle entreprise. Sa manière de se communiquer librement aux entreprises est l'une des forces ressenties par la banque au niveau d'octroi de crédit aux PME.

A part la communication, la BOA-Madagascar occupe également la place d'une conseillère financière des PME. Les deux parties se concertent souvent de la manière dont les PME vont gérer leur trésorerie.

De plus, la banque insiste également sur le marché des entreprises qui a pour but d'augmenter son résultat financier à partir des commissions obtenues. Certes, la banque aura besoin de fortifier sa relation avec les entreprises.

Pour mieux cerner, il est important de parler du plan de visite clientèle et de prospection professionnelle établis par le chargé de clientèle de la BOA-Madagascar. Pendant les cinq jours ouvrés de la semaine, il effectue cinq visites dont les trois sont réservés à ses clients professionnels et les deux sont adressés aux entreprises qui n'ont pas encore de relation avec la BOA-Madagascar.

### **- Appréciation du niveau de risque**

L'octroi de crédit aux PME peut engendrer des risques encourus par la banque. Savoir apprécier le niveau de risque représente un antidote susceptible de réduire les risques. L'appréciation du degré de risque est due aux informations collectées par le banquier. Autrement dit, les informations concernant les entreprises et les dirigeants sont-elles fiables ? Significatives ? Ou comment évolue la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise ?

L'amélioration de la gestion des risques dépend de la résolution des problèmes rencontrés par les PME. Nous pouvons en parler par exemple de leurs ignorances sur les concepts financiers et les flux de trésorerie, de l'inexistence du contrôle de gestion, de la difficulté au niveau du dialogue entre le banquier. Ensuite, elle est obtenue grâce à l'augmentation des mouvements confiés à la banque. Il s'avère important de connaître l'évolution de la solde, les autres mouvements bancaires et aussi les qualités et expériences des dirigeants d'entreprise. Ainsi, nous avons pu constater que la banque reste dans l'appréciation du niveau de risque pour chaque octroi de crédit et qui lui représente une grande force.

Si tels sont les avantages pour la banque concernant l'octroi de crédit, comment se présentent-ils suivant l'analyse du dossier ?

## **1.2. Analyse du dossier**

### **- Détermination du besoin exact de l'entreprise**

En analysant le dossier, le banquier commence à comprendre la raison pour laquelle une entreprise demande un crédit. Cette compréhension vient de différents documents de l'entreprise, plus précisément, des documents financiers. Ainsi, l'analyse de la banque permet de déterminer le besoin exact de l'entreprise.

Face à des problèmes financiers, les entreprises n'arrivent même pas à trouver leurs besoins pour pallier le déficit de sa trésorerie. Alors, l'agent de la banque examine les états financiers ensuite évalue les besoins. La banque se présente comme un établissement financier qui aide les entreprises à combler leurs besoins financiers.

#### **- Exigence des garanties réelles**

L'exigence des garanties réelles nous prouve la valeur de la demande de crédit des PME. Elle nous montre également à quel point la banque sera disposée à travailler avec les entreprises en leur assurant des fonds.

Les garanties réelles sont des biens de grandes valeurs. Nous pouvons citer comme exemple : les terrains situés en ville ou dans de bons endroits, les maisons suivant les normes de construction, les voitures en très bon état. Cette action diffère la BOA-Madagascar des autres institutions financières de crédit. Autrement dit, l'exigence des garanties réelles est une façon à montrer aux entreprises que la BOA-Madagascar accorde une importance à l'octroi de crédit.

La BOA-Madagascar procure ainsi des avantages relatifs à l'octroi de crédit aux PME grâce à l'exigence des garanties réelles.

#### **- Analyse de dossier par plusieurs analystes**

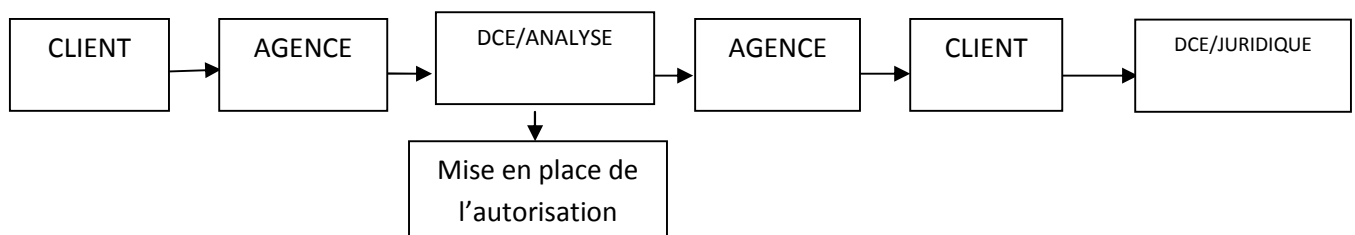
L'analyse du dossier de crédit se fait à deux niveaux qui sont l'analyse effectuée à l'agence et celle réalisée à la DCE.

Ce passage en deux niveaux nous prouve que le dossier de crédit passe sous les yeux de plusieurs analystes. Cela confère à l'analyse des dossiers de demande de crédit un aspect objectif. La BOA-Madagascar offre aux entreprises demandant de crédit une optimisation sur l'analyse du dossier. A cet effet, le dossier va être déposé par le client à l'agence et passe déjà à la première analyse. Ainsi, l'agent donne son premier point de vue sur les activités de l'entreprise. A ce moment, avec l'aide du banquier, l'entreprise rectifie les anomalies constatées sur les documents financiers présentés. Ensuite, l'agence envoie le dossier instruit à la DCE pour une deuxième analyse. A la DCE, ce même dossier est revu par un analyste puis transmet au décideur. Dans le cas de non-conformité, la DCE renvoie le dossier à l'agence pour une rectification. L'action corrective du dossier doit se faire suivant les recommandations et les directives de la DCE.

Nous constatons que chaque analyste possède son propre point de vue. La décision d'octroi de crédit repose sur les arguments du détenteur du dossier. La BOA-Madagascar fortifie de plus en plus sa politique d'octroi de crédit aux PME grâce à sa manière d'examiner les dossiers de crédit par plusieurs analystes. A ce propos, les analystes de la BOA-Madagascar sont tous des agents qui ont beaucoup d'expérience dans ce métier.

Ainsi, il est vital de voir le circuit du dossier de demande de crédit. Le circuit suivant nous prouve que le dossier passe sous les yeux de plusieurs analystes :

**Figure n°2** : Circuit du dossier de demande de crédit



**Source** : BOA-Madagascar Agence Itaosy

### **Explications:**

- (1) Constitution de la demande de crédit et dépôt auprès des agences
- (2) Transmission des dossiers à la Direction Centrale des Engagements pour analyse afin de tirer une décision.
- (3) Notification sur la décision : renseignements complémentaires et formulations des garanties.
- (4) Information du client
- (5) Formalisation des garanties
- (6) DCE / ANALYSE : Mise en place de l'autorisation ou déblocage du prêt

La BOA-Madagascar tire beaucoup d'avantages de l'octroi de crédit aux PME. Non seulement, sur sa politique d'octroi de crédit, mais aussi, sur l'analyse du dossier dans lequel elle accumule de nombreux avantages.

Si tels sont les avantages de la banque, qu'en est-il des PME ?

## **Section 2 : POINTS FORTS EXTERNES DE L'OCTROI DE CREDIT**

Nous venons de voir les avantages de l'octroi de crédit pour la banque, voyons maintenant ceux des PME.

### **2.1. Déroulement d'octroi de crédit**

#### **- Embarras du choix de crédit**

La BOA-Madagascar offre plusieurs types de crédit à sa clientèle d'entreprise. Les PME se trouvent ainsi au milieu de plusieurs choix. Elles pensent retenir le type de crédit satisfaisant à ses besoins. Les entreprises sont libres de bénéficier le type de crédit qui convient à leurs activités quotidiennes.

Elles classent leurs choix en trois catégories. D'abord, elles rencontrent le choix d'extension qui marque l'augmentation du potentiel de production. Ensuite, il existe aussi le choix de renouvellement d'où le maintien de l'outil de production. Enfin, le choix concernant l'achat des machines pour l'amélioration de la performance de l'outil de production.

La diversité des choix au niveau des types de crédit permet aux PME de fixer leur demande de crédit à la BOA-Madagascar.

#### **- Facilité de la formalisation des garanties**

Comme nous avons déjà vu précédemment dans l'analyse du dossier, les garanties sont l'une des conditions exigées à la demande de crédit. Les garanties nécessitent des formalités pour les PME et qui seront respectées par la banque.

Les PME consultent d'abord le notaire pour confirmer les garanties proposées et pour découvrir les différentes étapes à suivre lors de la formalisation des garanties.

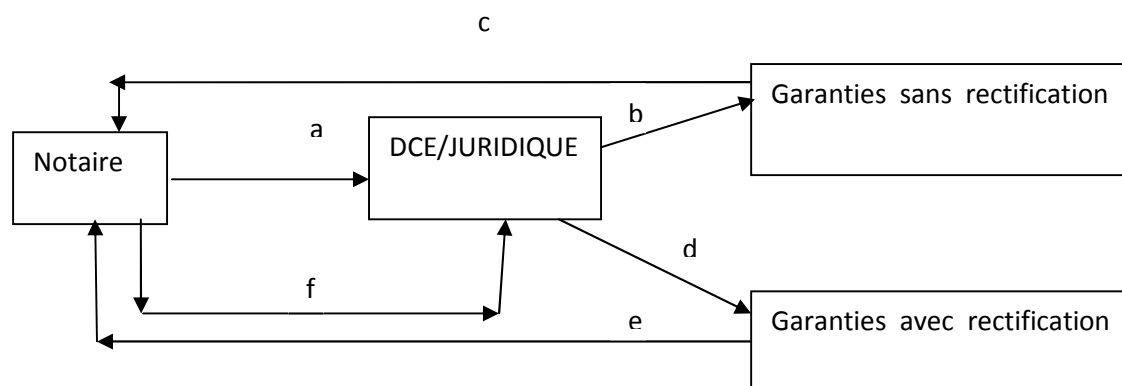
La BOA-Madagascar essaie de rendre facile la formalisation des garanties en indiquant aux PME les chemins à suivre durant ce stade. De plus, les garanties peuvent être des biens qui appartiennent à d'autres personnes selon le choix du demandeur de crédit.

Il ne faut pas oublier qu'aucun déblocage n'est effectué avant la formalisation de toutes garanties.

La formalisation des garanties se présente comme suit :

1 : Projet d'acte



**Figure n°3** : Projet d'acte en formalisation des garanties

**Source** : BOA-Madagascar Agence Itaosy

### **Explications**

- (a) : Projet d'acte
- (b) : Vérification de l'acte par la BOA-Madagascar
- (c) : Signature de l'acte par le client
- (d) : Rectification de la garantie
- (e) : Rectification chez le notaire
- (f) : Signature par les représentants à la BOA-Madagascar

2 : Enregistrement du projet d'acte

3 : Inscription du projet d'acte au Greffe du Tribunal

4 : Inscription au centre d'immatriculation, cas des véhicules proposés en garantie

5 : Inscription au service de domaine, cas des terrains ou immeubles mises en garantie

Les PME tirent ainsi beaucoup d'avantages de l'octroi de crédit. Nous avons pu découvrir les principales forces selon le déroulement de l'octroi de crédit. Il ne nous reste plus qu'à mettre le point sur les forces détectées sur l'analyse du dossier.

## **2.2. Analyse du dossier**

### **- Surveillance de la situation financière des PME**

La relation des PME avec la banque présente de nombreux avantages pour les deux parties. En parlant des PME, elles peuvent consulter la banque sur toutes les décisions financières.

En fait, « les décisions d'emploi des capitaux sont, sans doute, les décisions les plus importantes d'une entreprise, mais aussi sa rentabilité. La ressource rare est allouée à des investissements dont les bénéfices sont attendus à des périodes de temps variables. En conséquence, le succès futur, et la rentabilité de la société dépendant de décisions d'investissement prises antérieurement ». <sup>(4)</sup>

Les PME consultent d'abord l'agent de banque avant de prendre une quelconque décision se rapportant à sa situation financière. Actuellement, la BOA-Madagascar participe beaucoup au suivi de la situation financière des PME. La banque étant un expert en la matière, ainsi les PME se sentent entre de bonnes mains.

D'ailleurs, les PME bénéficient plusieurs avantages à l'issue du geste de la banque qui s'évertue à éviter le déficit financier. La banque fait tout pour tenir à l'œil le flux de trésorerie des PME en vue de leur assurer un meilleur avenir financier.

Des conseils, des suggestions, des obligations, des décisions ont été évoqués par la banque durant la surveillance de leurs situations financières.

Les PME se sentent en sécurité par la surveillance de leurs activités financières effectuées par l'agent de la banque.

### **- Progression des activités des PME**

Tôt ou tard, les entreprises auront besoin de financement en plus de leur source de démarrage. Il est important d'établir des relations bancaires avant que les besoins ne se manifestent. L'octroi de crédit permet aux PME d'améliorer leurs activités.

Avec le problème de trésorerie, les entreprises risquent d'interrompre son cycle d'exploitation qui provoquera ensuite du désordre total dans sa vie financière.

---

(4) : James VAN HORNE ; « *Gestion et politique financière* »

A cet effet, les PME ont tendance à recourir vers les crédits bancaires pour éviter la faillite. L'octroi de crédit de la BOA-Madagascar aide beaucoup la trésorerie des PME en assurant, en même temps, la continuité et la progression de leurs activités.

Ainsi, les PME ressentent une grande force à travers l'octroi de crédit de la BOA-Madagascar. Nous remarquons également que le crédit bancaire de la BOA-Madagascar facilite la résolution des problèmes vécus dans la trésorerie des entreprises. Celui-ci leur permet une large évolution financière.

Bref, les PME ont eu l'opportunité de connaître les avantages de l'octroi de crédit. Elles bénéficient plus de force selon le déroulement de l'octroi de crédit et surtout suivant l'analyse du dossier.

Des forces appropriées à la banque et rencontrées par les PME sont exposées tout au long de ce chapitre. La BOA-Madagascar jouit de la satisfaction à travers l'attribution de crédit aux PME. En effet, les entreprises peuvent améliorer leurs situations financières en obtenant du crédit bancaire. Même si les avantages de l'octroi de crédit aux PME s'avèrent nombreux, il ne faut pas faire abstraction des faiblesses qui se produisent, en même temps, au sein de la banque, et au niveau des entreprises. Alors, comment se manifestent les faiblesses internes et externes de l'octroi de crédit aux PME ?

## CHAPITRE II

### FAIBLESSES INTERNES ET EXTERNES DE L'OCTROI DE CREDIT AUX PME

---

Le deuxième chapitre nous permet de déterminer les faiblesses rencontrées durant l'octroi de crédit aux PME. Ces faiblesses touchent la banque et les PME simultanément. Nous allons donc nous concentrer sur les inconvénients de l'octroi de crédit par la BOA-Madagascar, ensuite, sur les points faibles correspondants aux PME. Les renseignements y afférents sont l'œuvre d'une recherche personnelle et de la documentation interne de la BOA-Madagascar.

#### **Section 1 : INCONVENIENTS DE L'OCTROI DE CREDIT POUR LA BANQUE**

La BOA-Madagascar remarque l'existence des difficultés sur sa politique d'octroi de crédit aux PME. Les inconvénients se montrent sous plusieurs formes. Nous allons exposer tout au long de cette section les faiblesses ressenties par la BOA-Madagascar au sujet de l'accord de crédit et suivant le traitement du dossier.

##### **1.1. Relatifs à l'accord de crédit**

###### **- Absence prolongée du client**

L'absence du client causera des difficultés pour la banque concernant l'octroi de crédit. Le client, plus précisément, le responsable financier de l'entreprise doit toujours être à la disposition de la banque au moment voulu.

A ce propos, Ezra Solomon affirme que : « Le responsable financier d'une entreprise est actuellement engagé dans la gestion de la totalité des biens de l'entreprise. Dans cette optique, son domaine est, non seulement, l'ensemble des capitaux utilisés par l'entreprise mais, aussi l'affectation de ces capitaux à différents emplois ». <sup>(5)</sup>

Ainsi, le responsable financier a un rôle plus que prépondérant dans toutes les activités de l'entreprise. Alors, son absence pourrait entraver le montage du dossier de crédit. La BOA-Madagascar retient l'absence du client comme point faible sur sa politique d'octroi de crédit.

---

(5) : EZRA SOLOMON ; « *Théorie de la Gestion Financière* »

Le client sera donc prié de répondre et d'exécuter toute la demande de la banque afin d'accomplir avec rapidité le montage du dossier.

Certaines phases du déroulement d'octroi de crédit ne peuvent pas passer sans les informations ou les idées venant des PME.

Bref, le client sera exigé à être présent dès le dépôt de la demande jusqu'au déblocage de crédit pour ne pas déranger le déroulement du système de l'octroi de crédit.

#### **- Perte causée par le fonds non utilisé des PME**

La raison de l'utilisation du crédit octroyé par la BOA-Madagascar est déjà marquée dans la demande manuscrite de crédit. Ainsi, les PME auront l'obligation d'utiliser le fonds de financement comme sus-indiqué. Parfois, les PME ont tendance à utiliser le montant emprunté, pour d'autres causes. Cette situation provoque une perte à grande échelle pour la banque. En accordant un crédit à une entreprise, la banque envisage déjà les sources de profit qu'elle peut en tirer. Tant que les PME ne se servent pas de ce montant, la banque ne pourra pas obtenir les différentes commissions, les agios et les intérêts.

Ainsi, le fonds non utilisé par les PME entraîne une énorme perte sur l'activité de la banque. En parlant de la BOA-Madagascar, le profit ne peut pas se séparer de l'utilisation des PME de la somme empruntée.

Comment se présentent les points faibles rencontrés par la banque selon le traitement du dossier ?

### **1.2. Selon le traitement du dossier**

#### **- Rigidité des exigences**

Les exigences imposées par la banque sont un peu rigides. Elles sont à respecter pour chaque demande de crédit. En effet, elles sont représentées par les états financiers et les garanties qui sont toujours utiles à la réalisation de l'analyse du dossier de crédit. Sous forme de critère, les éléments exigés par la banque sont obligatoires pour permettre de passer aux étapes de l'analyse du dossier. Les états financiers semblent toujours primordiaux pour les montants demandés plus ou moins élevés et quelques soit la durée de remboursement souhaité. Par ailleurs, les exigences sur les garanties se manifestent exactement comme ceux des états financiers.

Donc, les exigences seront identiques à tous les types de crédit, à tous les types de clients et quelle que soit la situation de l'entreprise emprunteuse.

La rigidité des exigences représente un point faible à la situation de la banque concernant l'octroi de crédit.

#### **- Insuffisance de nombre des analystes**

Le dossier de crédit traité par les analystes s'avère très nombreux parce que plusieurs entreprises recourent au crédit bancaire de la BOA-Madagascar. Cette dernière constate l'insuffisance du nombre de ses analystes. Le problème se pose sur le délai de traitement du dossier. En effet, les analystes ont pour mission d'analyser chaque dossier dans un délai satisfaisant pour répondre aux attentes des PME qui demandent de crédit. Ainsi, ils examinent successivement les dossiers de crédit avec beaucoup d'attention. De plus, ils étudient tout ce qui se rapporte à la demande afin d'en tirer une conclusion.

Certes, la banque rencontre un énorme stock de dossiers dû à l'insuffisance du nombre d'analystes, une des faiblesses ressenties par la BOA-Madagascar concernant le traitement des dossiers.

#### **- Longue procédure**

Les procédures à suivre sont assez longues pour la BOA-Madagascar. Autrement dit, elle reste longtemps sur la phase de l'analyse du dossier. Cette analyse se divise en deux parties, c'est-à-dire à l'agence et à la DCE. Le traitement du dossier est nécessaire pour la banque pour examiner avec plus de précision chaque document constituant les dossiers de crédit de chaque client. Cette mission a pour but de connaître si la banque ne court aucun risque en accordant un crédit à un client. Les procédures sont longues parce que la banque doit vérifier un à un l'exactitude de tous les documents nécessaires.

Tout au long de cette longue procédure, le banquier passe par trois sortes d'analyse, qui sont : l'analyse de la structure financière, l'analyse juridique et l'analyse économique.

La longue procédure est reconnue comme faiblesse reconnue au niveau de la BOA-Madagascar.

Voici un tableau qui montre la durée totale de l'analyse du dossier pour chaque étape suivie :

**Tableau n° 1**: Durée maximale de l'analyse du dossier

Eléments	Agence	DCE	Client et Agence	DCE
<b>étapes</b>	Dépôts dossier, première analyse	Analyse, renseignements complémentaires, rectifications	Consultations du notaire, formalisation des garanties	Décision et mise en place sur IGOR
<b>Durée (jours)</b>	07 maximal	04 à 15 maximal	05 à 14 maximal	01

**Source** : Bank of Africa Agence Itaosy, Janvier 2010

Par ce tableau, nous avons vu la durée en jours ouvrables de chaque phase de l'analyse du dossier. Nous remarquons que le délai dépend du dynamisme des clients concernant les corrections à apporter durant l'analyse effectuée par la banque. Si les actions des clients sont assez longues, la décision de la DCE recule également. En parlant de la formalisation des garanties, sa durée dépend de la nature des biens proposés et de la rapidité du notaire et du client en même temps. L'ensemble de ces situations nous montre que le traitement du dossier suit une longue procédure résultant une faiblesse relative à la banque.

Dans la section qui suit, nous traiterons les points faibles de l'octroi de crédit produit au sein des PME.

## **Section 2 : POINTS FAIBLES CORRESPONDANTS AUX PME**

### **2.1. Faiblesses d'attribution de crédit**

#### **- Difficulté du choix de crédit**

Il se trouve que les PME ont des difficultés sur le choix de crédit. A la BOA-Madagascar, il existe plusieurs types de crédit sur lesquels les PME vont devoir choisir. En fait, c'est en fonction des besoins que l'entreprise détermine le choix du crédit approprié.

Les entreprises doutent parfois de leur choix, c'est-à-dire, elles ont du mal à déterminer le type de crédit approprié à leurs activités et surtout à leurs besoins. La difficulté du choix peut être due à la méconnaissance des caractéristiques de chaque type de crédit. Alors, les

PME sont invitées à voir de plus près l'ensemble des produits et services offerts à la BOA-Madagascar.

Bref, la difficulté du choix représente un problème pour les PME sur la politique d'octroi de crédit à la BOA-Madagascar.

#### **- Non formalité des PME**

Actuellement, certaines entreprises ne sont pas encore dans le secteur formel. La formalité est un grand outil pour le fonctionnement de l'entreprise. Une entreprise de secteur formel est une entreprise sécurisée. Elle peut se présenter dans les bureaux administratifs en cas de besoin. Etre formel signifie être légal, posséder des documents juridiques, suivre la loi imposée par l'Etat.

De nos jours, le non formalité des PME constitue pour eux une plus grande faiblesse. Cette situation peut être causée par la peur de se présenter dans un bureau administratif ou par simple ignorance ou encore par manque de temps. Le fait d'être formel permet de procurer certains avantages, aussi bien pour l'entreprise elle-même que pour le pays. Le formalisme peut faciliter le recours en justice en cas de problèmes rencontrés au sein des entreprises.

En fait, pour être formel, les documents juridiques suivants sont obligatoires :

- extrait de registre de commerce
- carte professionnelle
- carte statistique
- numéro d'identité fiscal

#### **- Inexistence d'un comptable**

L'inexistence d'un comptable est la plus grande lacune ressentie par les PME. L'ensemble des activités exercées durant la demande de crédit est basé sur la comptabilité de l'entreprise, plus précisément sur les états financiers.

Le dirigeant et la personne chargée de la gestion financière de l'entreprise ne sont pas capables de produire des documents comptables. Ainsi, le comptable est une ressource plus que prépondérante au sein de l'entreprise.



En fait, le comptable peut aider les PME à <sup>(6)</sup> :

- Préparer les états de contrôle de trésorerie estimant les besoins en liquidités de l'entreprise au cours des mois à venir
- Préparer les états financiers personnels dont un bilan d'actif et passif du personnel avec un état des revenus et dépenses montrant le montant de liquidités que l'entreprise génère chaque mois.
- Rencontrer un banquier qui peut être utile car il a déjà eu à faire avec le comptable
- Peaufiner le plan d'affaires pour le banquier
- Organiser toutes informations, y compris des états financiers, de manière aussi claire et ordonnée que possible.

Ainsi, les PME doivent recourir à des services de cabinet d'études dans le but de recruter un bon comptable mais qui semblent très coûteux de nos jours. Les PME engagent un comptable pour établir les états financiers qui sont nécessaires à l'octroi de crédit. Vu que la banque n'accepte pas les états financiers non fiables, les entreprises auront l'obligation d'engager un bon comptable.

Les PME déclarent leurs incapacités de produire des documents comptables, comme leur point faible face à l'octroi de crédit.

### **- Incohérence des états financiers**

Les états financiers font parties des outils d'analyse du dossier. Pourtant, les états financiers présentés par les PME à la banque semblent incohérents. Cette situation peut entraîner le rejet du dossier de crédit. A travers les états financiers, la banque connaît la situation financière de l'entreprise et son évolution. La plupart des PME exposent à la banque des états financiers non fiables qui ne sont même pas compatibles à leurs situations. L'incohérence des états financiers est due à l'inexistence d'un comptable au sein de l'entreprise et les dirigeants ne savent pas les dresser. Il implique également des inconvénients pour la banque relative à l'analyse du dossier.

---

(6): [http : // madagascar.smetoolkit.org](http://madagascar.smetoolkit.org)

Selon le Plan Comptable Général 2005, « les états financiers sont l'ensemble complet et indissociable des documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle de la situation financière, de la performance et de la variation de la situation de l'entité à la date de clôture des comptes »<sup>(7)</sup>.

En effet, la banque exige une bonne présentation des états financiers avec des informations réelles. Ce qui signifie : qualité, fiabilité, pertinence et compatibilité des états financiers avec la situation exacte de l'entreprise. L'important, c'est de montrer aux analystes l'intelligibilité des états financiers, c'est-à-dire, pas de tromperie ni de fausses informations. Les PME ressentent des faiblesses par l'incohérence de ses états financiers.

Il est maintenant indispensable de découvrir les principales faiblesses observées suivant le traitement du dossier de crédit.

### **2.3. Suivant le traitement du dossier**

#### **- Insuffisance des mouvements confiés à la banque**

Nous avons déjà appris que les entreprises demandant de crédit à la BOA-Madagascar doivent être titulaires d'un compte courant. L'insuffisance des opérations effectuées dans ce compte peut être due au manque de confiance envers la banque. Les opérations réalisées sur le compte courant permettent à la banque de vérifier l'importance, l'utilité de ce compte pour les PME. Autrement dit, la banque vérifie si l'ensemble des montants circulant dans le compte courant de l'entreprise correspond au chiffre d'affaires dans le compte de résultat. Cette condition sera exigée pour que la banque puisse surveiller de près le mouvement de compte, un élément plus important pour l'octroi de crédit. Le mouvement de compte est représenté par l'ensemble de toutes les opérations bancaires portées au crédit : retraits, versements, virements...

Nous pouvons affirmer que la diversité des opérations effectuées par les PME dans son compte courant augmente leurs chances d'obtention de crédit.

Les PME pensent ainsi que l'insuffisance des opérations sur leurs comptes courants engendre des inconvénients sur l'accord de crédit. La banque n'apprécie pas travailler avec les entreprises qui n'accomplissent que peu de mouvements. Ainsi, la banque observe toujours le mouvement du compte courant de l'entreprise.

---

(7) : Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget ; « *Plan Comptable Général 2005* »

### **- Insuffisance de garanties réelles**

Parfois, les entreprises ont des difficultés à trouver des garanties réelles. La BOA-Madagascar n'acceptera jamais d'attribuer un crédit aux PME qui ne disposent pas de garanties. Or, les PME rencontrent un problème d'insuffisance de garanties pour couvrir le montant de crédit. De ce fait, cette situation pourrait entraver l'octroi de crédit aux PME.

A ce propos, une garantie sert à couvrir le montant demandé en cas d'insolvabilité d'un client. De plus, elle est utile pour chaque demande de crédit. A la BOA-Madagascar, les garanties requises sont toujours des biens matériels de grande valeur. Pourtant les PME ont du mal à trouver les garanties réelles nécessaires pour couvrir la somme empruntée.

Les PME constatent ainsi que l'insuffisance de garanties réelles est une faiblesse pour eux concernant l'octroi de crédit.

### **- Forte critique et remarque évoquée par les analystes**

Les entreprises qui demandent de crédit à la BOA-Madagascar doivent suivre le plan indiqué par la banque. En effet, les analystes exigent certains dynamismes de la part des PME pour accélérer la décision de crédit. Ainsi, ils imposent un planning régulier pour chaque étape à suivre durant la demande de crédit. Le respect des PME de ce planning sera une action exigée par la banque pour découvrir l'assiduité et la volonté des PME à la réussite de ses objectifs.

Or, les PME trouvent que les analystes leur évoquent beaucoup de pression à travers les critiques et les remarques sur les dossiers de crédit. Cette forte pression est centrée sur l'idée des analystes qui souhaitent finir le plutôt possible le traitement d'un dossier.

L'analyste traite les dossiers de crédit avec beaucoup de prudence et de sûreté. Ce qui prouve la raison pour laquelle il donne certaine critique et remarque sur les dossiers. Ainsi, les PME constatent que les analystes leur évoquent de nombreuses critiques durant l'analyse de leurs dossiers et c'est principalement l'une des difficultés rencontrées dans l'attente de l'analyse du dossier et de la décision de crédit.

### **- Délai d'octroi trop long**

Les PME trouvent que le délai d'octroi de crédit à la BOA-Madagascar est trop long. Les PME demandent de crédit pour combler un déficit passager dans la trésorerie. Elles font une demande en vue d'obtenir un montant permettant de continuer leur cycle d'exploitation. Le délai d'octroi assez long représente pour les PME une difficulté dans la continuité de leurs activités.

Durant l'octroi de crédit à la BOA-Madagascar, les entreprises attendent la décision de crédit dans le délai où la banque termine son analyse du dossier. Ce délai assez long est causé par la longue attente évoquée pendant les étapes de l'analyse du dossier. Cette situation est un inconvénient pour l'entreprise au niveau de l'octroi de crédit de la BOA- Madagascar.

Des points faibles existent non seulement au niveau de l'attribution de crédit, mais également le traitement du dossier. Nous avons eu l'opportunité de découvrir les faiblesses internes et externes de l'octroi de crédit aux PME. En parlant de l'octroi de crédit, nous constatons que les PME rencontrent des inconvénients, tout comme la banque. Nous remarquons que ceux-ci se manifestent sous plusieurs niveaux. Les PME et la banque essayent d'affronter leurs faiblesses relatives à l'octroi de crédit, en fortifiant leurs forces.

### **CONCLUSION PARTIELLE**

Ainsi, dans la deuxième partie, le diagnostic a été fait pour dégager les forces et les faiblesses de l'octroi de crédit aux PME par la BOA-Madagascar. Nombreux sont les avantages que la BOA-Madagascar et les PME en bénéficient simultanément. Cependant, même si plusieurs forces sont ressenties par les deux parties, des faiblesses y apparaissent également, à plusieurs niveaux.

En effet, les inconvénients d'octroi de crédit aux PME s'articulent autour de la politique d'octroi de crédit et au niveau de l'analyse de dossier. Les inconvénients sont dévoilés dans cette partie afin de proposer des solutions pour les résoudre. Nous constatons que la BOA-Madagascar essaie de combattre ses points faibles en fortifiant ses principaux avantages.

Quant aux PME, elles bénéficient plusieurs forces par l'octroi de crédit sans pour autant négliger de surmonter peu à peu les inconvénients.

Pour pallier à ces faiblesses rencontrées par les deux parties, nous essaierons de proposer des solutions avec les résultats attendus. Alors, dans la partie suivante, nous allons nous concentrer sur les propositions de solutions et sur les résultats attendus.

# *PARTIE 3*

## **PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS**

### **PARTIE 3**

#### **PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS**

---

Quelques difficultés qui pourraient entraver l’octroi des crédits aux PME ont été identifiées. Pour les réduire, des propositions d’action peuvent être présentées aussi bien pour la banque que pour les PME. Il s’agit de savoir comment la banque et les PME vont remédier à leurs faiblesses et résoudre les problèmes cités dans la partie précédente. Ainsi, cette troisième partie consiste à exposer les principales propositions de solutions et les résultats attendus.

Cette partie s’est le fruit d’une grande recherche et les informations y afférentes ont été collectées à travers la documentation interne de la BOA-Madagascar et grâce à la consultation de l’intranet.

Tout au long de cette partie, nous allons nous concentrer sur deux grands chapitres qui sont les suivants :

- Propositions de solutions
- Résultats attendus

Le premier chapitre a pour objectif de montrer à la banque et aux PME les différentes actions à entreprendre pour assurer la diminution de leurs faiblesses. Les résultats attendus nous exposent l’ensemble des conséquences de chaque action proposée. Tout de suite, nous allons passer à l’explication et l’énumération des propositions de solutions.

## CHAPITRE I :

### PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

---

Des solutions existent pour améliorer la situation de la banque et des PME au niveau de l'octroi de crédit. Comment vont-ils minimiser les coûts de leurs faiblesses ? Nous allons accéder aux différents types de propositions de solutions appropriées à la banque et celles correspondantes aux PME. Dans ce chapitre, nous allons découvrir en premier lieu les solutions pour la banque suivie de celles des PME.

#### **Section 1 : SOLUTIONS POUR LA BANQUE**

La première section nous aide à connaître les actions à entreprendre par la banque afin de réduire les difficultés rencontrées dans l'octroi de crédit aux PME. Les principales actions sont proposées pour assurer l'amélioration de la situation actuelle de la banque. Quelles sont ces propositions de solutions ?

##### **1.1. Au niveau de l'accord de crédit**

##### **- Se mettre en contact avec le dirigeant et le comptable de l'entreprise**

La banque devrait avoir une bonne relation avec sa clientèle d'entreprise. En plus, elle devrait renforcer son lien avec les PME en augmentant le nombre des prospections professionnelles. Cette action permettrait de résoudre les différentes difficultés financières au sein des entreprises. Elle permettrait également au banquier de déterminer les besoins supplémentaires de l'entreprise. Un nouveau plan de visite clientèle est utile pour l'amélioration de la relation entre les PME et la banque.

Par ailleurs, la banque devrait toujours se mettre en contact avec le dirigeant et le comptable de l'entreprise. Plus précisément, la gestion de l'entreprise devrait être sous la responsabilité d'un comptable. Le comptable aurait l'obligation de répondre à toutes les demandes et les exigences imposées par la banque concernant les documents financiers de l'entreprise. De plus, il devrait être toujours présent au moment de l'analyse du dossier. Bref, le comptable de l'entreprise devrait répondre à toutes les attentes de l'analyste.



### **- Inciter les PME à utiliser le fonds emprunté**

A la rédaction de la demande de crédit, la raison de l'utilisation du montant emprunté y est indiquée. Certaines entreprises n'utilisent pas les fonds obtenus comme convenu. Cette situation représente une énorme perte pour l'activité de la banque. Utiliser le montant emprunté comme il le convient est une action plus noble de la part des PME. Une grande action serait nécessaire pour encourager et pour inciter les PME à utiliser ce montant à bon escient.

Une action persuasive devrait être effectuée pour les convaincre à respecter l'utilisation de la somme empruntée en leur expliquant tous les points forts du type de crédit alloué. Nous pouvons citer par exemple la minimisation du taux appliqué, la progression et la continuité des activités. Les PME ne devraient jamais dépenser le montant accordé à d'autres fins non indiquées dans la demande. Le contrôle effectué par la banque permettrait de vérifier cette action.

Telles sont les propositions de solutions pour la banque au niveau de l'accord de crédit. Voyons ensuite celles relatives au traitement du dossier.

#### **1.2. Selon le traitement du dossier**

##### **- Essayer d'assouplir les exigences**

Les activités de la banque ont pour objectif d'augmenter le profit existant. En effet, la banque devrait se concentrer sur l'obtention des clients ensuite sur sa fidélisation. En parlant de la clientèle d'entreprise, la BOA-Madagascar œuvre pour l'augmentation des dossiers de demande de crédit des PME auprès des agences. L'objectif de la banque est alors d'obtenir beaucoup plus de demandes en vue d'accroître son résultat financier. Etant donné que les missions de la BOA-Madagascar reposent sur la sensibilisation de la clientèle, elle devrait essayer de rendre moins rigide les exigences relatives à la demande de crédit pour mieux attirer l'attention des clients. Autrement dit, la banque devrait essayer de rendre moins rigide les exigences concernant les états financiers et les garanties. La banque devrait établir des critères suivant le montant demandé et la durée de remboursement.

Parfois, le montant demandé par les PME étant peu élevé, qui ne nécessite pas la présence des états financiers. De même, le fait d'emprunter une petite somme ne nécessite pas une garantie de grande valeur d'autant plus que le coût de formalisation dépend du montant à

couvrir. De plus, nous proposons pour cette situation une simple formalité auprès des Firaiana et passe ensuite à l'enregistrement des garanties.

Voici un tableau qui montre une proposition des critères des exigences sur les dossiers de crédit.

**Tableau n°2** : Proposition des critères des exigences sur dossiers de crédit

CRITERES	ETATS FINANCIERS	GARANTIES
10 millions ariary et moins  Durée : à court terme	Simple présentation d'une situation financière : recettes et dépenses	Simple formalisation par l'enregistrement auprès des Firaiana
Plus de 10 millions ariary  Durée : à moyen terme et à long terme	Tous les documents comptables antérieurs, en cours et prévisionnels de l'entreprise :  bilan, compte de résultats, tableau des amortissements des immobilisations (des trois dernières années), comptes prévisionnels (de l'année suivante)	Formalité auprès du notaire,

**Source** : Propre

Le principe de la banque va donc s'articuler sur les stricts nécessaires sans négliger les étapes les plus importantes sur l'octroi de crédit.

Ainsi, la banque est invitée à alléger les exigences afin d'attirer l'attention de la clientèle d'entreprise.

#### **- Renforcer le nombre des analystes**

Le renforcement du nombre d'analyste est une proposition de solution très importante au niveau du traitement du dossier à la banque. Il est utile d'augmenter les analystes parce qu'actuellement nous constatons qu'ils sont très insuffisants par rapport au volume des dossiers à traiter. L'analyste étudie successivement les dossiers de crédit déposés à l'agence. Etant donné que les demandes sont effectuées afin de combler le déficit de la trésorerie, les

clients semblent être trop pressés à attendre les décisions de crédit. Ils espèrent obtenir la proposition de crédit le plus tôt possible.

La BOA-Madagascar aura intérêt à multiplier ses analystes pour qu'il n'y ait plus de confusion de tâches au sein de l'agence et pour que les clients obtiennent dans un délai satisfaisant la décision de la demande. Pour ce faire, les analystes devraient bénéficier régulièrement de formations professionnelles deux fois par an par exemple. La formation peut les aider à mieux organiser et à mieux gérer leurs tâches. De plus, il serait nécessaire de faire un recrutement d'analyste. La direction des ressources humaines s'occuperait de l'envoi d'un avis de recrutement pour tous publics. Ainsi, toutes les personnes ayant les profils demandés auraient le privilège de répondre à cette annonce. Le contenu de l'annonce devrait se fonder sur les nombreuses tâches confiées aux analystes et aux profils exigés pour ce poste.

En fait, les profils exigés pour le poste d'un analyste s'articulent autour de la maîtrise du fonctionnement de la comptabilité des entreprises. Un analyste devrait donc être capable de commenter, de tirer des conclusions à travers les états financiers des entreprises et surtout capable de suivre les évolutions de ses situations financières.

#### **- Accélérer le traitement du dossier**

Comme le traitement du dossier de crédit suit un circuit bien déterminé et s'étale sur une longue durée, le banquier doit fournir et utiliser un plan bien déterminé pour accélérer l'analyse du dossier.

Les PME devraient compléter tous les dossiers nécessaires concernant la demande de crédit afin d'accélérer le traitement du dossier. De ce fait, une action plus persuasive devrait être effectuée par le chargé de clientèle de la banque dans le but d'inciter les PME à montrer leur assiduité.

En effet, la durée de l'analyse du dossier dépend du nombre des analystes à la DCE. Elle dépend également de la rapidité du client concernant les rectifications à faire sur leur dossier. Si les conditions exigées sont tous suivies par les PME et les dossiers demandés sont tous réunis, le traitement du dossier sera terminé dans une courte durée.

Par ailleurs, il faut améliorer le pouvoir de décision afin de maintenir une courte durée de traitement du dossier. Autrement dit, les agences devraient accéder à un pouvoir de décision de crédit. Si les agences possèdent ce pouvoir et qu'elles trouvent que le client a

toutes les qualités requises pour obtenir un crédit, il ne sera plus nécessaire d'attendre l'analyse et la décision de la DCE. Ainsi, le délai de l'analyse du dossier ne s'étale pas forcément sur une longue durée.

La banque peut réduire leurs faiblesses sur l'octroi de crédit aux PME. Elle a connu de nombreuses propositions de solutions. Les PME peuvent elles également entreprendre des actions pour diminuer ses difficultés au niveau de l'octroi de crédit de la BOA-Madagascar ? La section suivante nous permet d'en savoir plus.

## **Section 2 : SOLUTIONS APPROPRIÉES AUX PME**

La deuxième section insiste sur les propositions de solutions appropriées aux PME. Elles peuvent ainsi perfectionner leurs situations actuelles concernant la demande de crédit. Quelles sont les principales actions à effectuer pour les PME afin de minimiser les faiblesses rencontrées durant la demande de crédit ? Nous allons découvrir en premier lieu les propositions de solutions suivant l'attribution de crédit relatives aux PME.

### **2.1. Selon l'attribution de crédit**

#### **- Connaître les caractéristiques de chaque type de crédit**

Les PME rencontrent une difficulté sur le choix de crédit. En effet, elles auront intérêt à connaître et à maîtriser les spécificités de chaque type de crédit. Cette action est la source de la détermination de leurs besoins. A travers les caractéristiques du crédit, les PME pourraient identifier plus facilement ce qui correspondrait à leurs activités. Ainsi, elles parviendraient à déterminer le type de crédit qu'elles souhaiteraient demander grâce à la parfaite maîtrise de ces caractéristiques. Ainsi, les tâches du banquier sont réduites et il ne pense plus qu'à l'analyse du dossier. Il serait plus bénéfique si les PME essaieraient de découvrir eux mêmes tout ce qui concerne les produits spécifiques aux entreprises et qui sont accordés par la BOA.

La connaissance des caractéristiques de chaque type de crédit pourrait aider les PME à rendre moins difficile leur choix de crédit. Alors, elles sont invitées à faire le bon choix afin que l'agent de la banque puisse fixer son analyse sur le choix du demandeur. Le seul moyen de découvrir les spécificités de crédit est de s'adresser directement à l'agent de la banque qui est le chargé de clientèle de l'entreprise.

### **- Entrer dans le secteur formel**

La formalité joue un grand rôle dans l'activité journalière des PME. Elle marque une sécurité et une grande confiance de l'entreprise envers elle-même. Elles possèdent effectivement le droit de recourir en justice en cas de problème. Comme affirmé : « L'Etat est considéré comme la meilleure signature »<sup>(8)</sup>.

Ainsi, les PME sont invitées à prendre les mesures nécessaires pour être formelles. Certaines entreprises restent informelles parce qu'elles n'ont pas la volonté de fournir les dossiers concernant la formalité. De plus, l'attente dans des nombreux bureaux administratifs s'avère assez longue.

Il faut ainsi, améliorer l'accès des PME dans tous ces bureaux en réduisant le délai de l'obtention des différents dossiers. Par ailleurs, il faut également faire pression sur les PME en leurs présentant les avantages d'être formelles. C'est-à-dire, il faut les convaincre à entrer dans le secteur formel. A ce propos, les publicités audio-visuelles seraient une bonne action. L'Etat aurait également un rôle plus que prépondérant sur la sensibilisation de tous les entrepreneurs. D'ailleurs, il est aussi important de sensibiliser les dirigeants pendant la visite clientèle effectuée par le chargé de clientèle de l'agence.

### **- Engager un comptable**

Les PME ne sont pas capables de fournir leurs documents comptables. Nous pouvons lui proposer d'engager un comptable professionnel sur cette matière. Le comptable peut les aider à effectuer l'ensemble des tâches concernant les états financiers de leurs entreprises. Pour faire face au recrutement, elles devront passer par certaines étapes. L'annonce au recrutement est activement d'origine externe, c'est-à-dire exposée au public, entre autres dans des agences de placement, dans les établissements spontanés, aux connaissances, dans le mass-média.

En faisant référence au cours théoriques de Gestion des Ressources Humaines, nous pouvons définir le recrutement comme « un ensemble d'action utilisé par une entreprise pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper d'un poste vacant »<sup>(9)</sup>.

---

(8) : « *Livret d'action commerciale, BOA-Madagascar* »

(9) : Cours théoriques de Gestion des Ressources Humaines, 4<sup>ème</sup> Année Gestion 2009

Ci-après un modèle d'annonce de recrutement d'un comptable :

**Tableau n° 3** : Modèle d'annonce de recrutement

<p style="text-align: center;">UNE ENTREPRISE INDIVIDUELLE CHERCHE</p> <p style="text-align: center;"><b>UN COMPTABLE</b></p> <p><b><u>Missions :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Etablir les états financiers</li> <li>-Suivre l'évolution de la situation financière</li> <li>-Se mettre en contact avec le banquier</li> </ul> <p><b><u>Profils :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-BAC+4 minimum, filière Gestion/ Finances et Comptabilité</li> </ul> <p style="text-align: center;">Ou équivalent</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plus de 3 ans d'expérience sur la matière</li> <li>-Solides connaissances en PCG 2005 et la Loi de finance</li> <li>-Maîtrise parfaite de l'outil informatique</li> <li>-Disponible de suite</li> </ul> <p>Veillez adresser : CV + photo, prestations salariales, lettre de motivation, avant le 24/10/2010 en mentionnant la référence « RC » à la BP 8011 Antananarivo 101.</p>
---

**Source** : Journal quotidien Midi Madagascar, 11 Septembre 2010

Les PME devraient sélectionner plusieurs candidats afin d'identifier le plus satisfaisant. Ainsi, il suffit de trouver les candidats qui répondent aux exigences du poste à combler dont l'un deviendrait le nouveau comptable de l'entreprise.

#### **- Travailler avec un comptable agréé**

Les missions de la banque sont axées sur les documents comptables des entreprises demandant de crédit. Elle ne peut rien faire sans comprendre la situation financière de l'entreprise à travers les documents comptables bien rédigés. Dans le cas des PME qui

n'arrivent pas à établir leurs propres états financiers, elles devraient engager un comptable. De plus, il serait nécessaire que les PME travaillent ensemble avec un comptable agréé. Ce dernier aurait pour objectif de vérifier l'exactitude des états financiers rédigés par le comptable de l'entreprise. Pour ce faire, les PME devraient recourir dans des cabinets d'études pour qu'elles aient l'opportunité de nombreux choix.

Vu que la BOA-Madagascar possède une grande relation entre le monde de la comptabilité ce qui n'est pas forcément le cas des PME, la banque devrait lui proposer plusieurs cabinets d'études afin de trouver un comptable agréé capable de vérifier l'exactitude des états financiers. La banque pourra commencer sa première analyse une fois que les documents comptables auront été bien présentés et conformes à l'activité de l'entreprise.

Nombreuses sont les solutions proposées aux PME selon l'attribution de crédit, mais comment se présentent-elles suivant le traitement du dossier ?

## **2.2. Suivant le traitement du dossier**

### **- Augmenter les mouvements confiés à la banque**

La plupart des dossiers de crédit rejetés sont dues à l'insuffisance des mouvements confiés à la banque. Les PME sont ainsi invitées à augmenter leurs mouvements en prouvant à la banque la nécessité du fonds emprunté. Elles ont l'obligation d'exposer l'ensemble de leurs activités journalières dans leur compte courant. Si la banque trouve que les mouvements confiés par les PME sont insuffisants, elle ne sera pas convaincue de lui octroyer un crédit.

Les mouvements bancaires constituent un outil permettant de mesurer le degré des activités exercées par les PME. Les chiffres renfermés aux états financiers doivent être confirmés par le mouvement du compte courant de l'entreprise. Les PME sont recommandées d'augmenter les mouvements confiés pour prouver sa confiance et pour marquer la collaboration entre eux.

Bref, les PME devront montrer un peu plus de confiance en leur banque car à travers ces mouvements, la banque trouve leur maturité et leur volonté de réussir.

### **- Trouver des suretés personnelles**

Les PME possèdent une grande chance sur le choix des garanties réelles. Elles ont le droit d'utiliser des garanties qui appartiennent à une tierce personne autre que le dirigeant

mais acceptant les conditions y afférentes. Au cas où la banque apercevrait un problème relatif à l'insuffisance de garantie proposée, les PME sont invitées d'en trouver d'autres qui couvrent le montant demandé. En matière de garantie, les PME pourraient se servir des biens matériels appartenant aux tiers. Le dirigeant devrait trouver des suretés personnelles, c'est à dire une personne qui pourrait se porter garant du montant emprunté. Les garanties sont tous des biens vérifiés par des documents légaux et juridiques.

La personne couvrant les garanties acceptent de courir tous les risques qui pourraient se produire dès l'analyse du dossier suivie du déblocage de crédit jusqu'au remboursement total ou jusqu'à l'épuisement de l'autorisation. De plus, elle est invitée à rassembler les documents nécessaires pour rendre légaux les biens proposés en garantie. Cette proposition d'action représente une grande opportunité pour les PME.

#### **- Suivre les directives et instructions du banquier**

Durant l'analyse du dossier, il existe des rectifications ou des changements à faire pour optimiser la demande de crédit. Les PME auront l'obligation de suivre à la lettre les instructions indiquées par la banque. Cette proposition d'action marque l'objectivité de l'analyste en effectuant le traitement du dossier de crédit.

Avant de prendre une décision, la DCE communique avec l'agence en parlant de points forts et de points faibles du dossier. Ensuite, la DCE expose à l'agence la raison de la non-conformité de ce même dossier qui nécessite une rectification par le client.

Ainsi, les PME passent aux corrections en suivant les directives de la banque. Dans le cas où les PME ne procèdent pas à la rectification, le banquier suspend le traitement du dossier et passe à l'analyse d'un autre. Ainsi, elles devront faire les corrections du dossier avec l'obligation d'accepter les différentes directives.

Nombreuses sont les raisons de l'action corrective d'un dossier. Nous pouvons citer par exemple : la non équivalence des documents comptables prévisionnels et le volume de production de l'entreprise, la non proportion des garanties proposées avec l'évaluation de la banque.

#### **- Respecter le délai de dépôt du dossier**

Les PME doivent effectivement respecter le délai de dépôt du dossier. C'est à dire, elles doivent suivre le plan imposé par la banque. Ce qui permettrait de faire avancer le



traitement du dossier et de marquer également la collaboration entre les PME et la banque qui entraînerait la rapidité de la décision de crédit.

Nous incitons également les PME à respecter le délai de dépôt des renseignements complémentaires ou des corrections à apporter sur le dossier. En analysant le dossier, le banquier demande certaines informations complémentaires concernant l'entreprise emprunteuse. Il doit ainsi donner un délai précis pour l'obtention de ses informations pour permettre la continuité de l'analyse du dossier.

Chaque fois que le banquier réclame d'autres documents ou renseignements à une date précise, les PME doivent répondre à sa demande.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que les PME bénéficient plusieurs solutions concernant la diminution des faiblesses rencontrées durant la demande de crédit. Ainsi, elles reçoivent beaucoup de propositions d'actions selon la politique de crédit de la BOA-Madagascar et suivant le traitement du dossier.

Bref, nombreuses sont les solutions proposées pour la banque et pour les PME. Nous avons vu non seulement les actions à entreprendre au niveau de l'accord de crédit mais nous avons eu également l'opportunité d'en connaître davantage suivant l'analyse du dossier. Les deux parties vont procéder à ses différentes propositions de solutions pour réduire ensemble les lacunes identifiées sur l'octroi de crédit.

A travers ces propositions de solutions, quels sont ainsi les résultats attendus pour la banque et pour les PME ? Le chapitre qui suit nous aidera à découvrir les conséquences de ces solutions proposées.

## CHAPITRE II :

### RESULTATS ATTENDUS

Dans ce chapitre, les conséquences issues des propositions de solutions seront mises en exergue, selon leurs facettes positives que négatives. En effet, toutes les possibilités de résultats y seront exposées pour mieux sélectionner et assurer la validité des solutions proposées ; du fait que chaque proposition d'actions a ses propres impacts. Ainsi, le traitement des résultats attendus au niveau de la banque et ceux des PME constituera le point fort de ce chapitre.

#### **Section 1 : RESULTATS ATTENDUS AU NIVEAU DE LA BANQUE**

Cette section a pour objectif de faire connaître à la banque les résultats obtenus lors des actions proposées. Les résultats attendus par la banque se manifestent au niveau de l'accord de crédit et selon le traitement du dossier.

##### **1.1. Au niveau de l'accord de crédit**

Les conséquences des solutions proposées à la banque relatives à l'accord de crédit sont résumées dans le tableau suivant qui sera commenté ensuite.

**Tableau n°4** : Impacts des propositions de solutions selon l'accord de crédit

Propositions de solutions	RESULTATS ATTENDUS	
	Positifs	Négatifs
Se mettre en contact avec le dirigeant ou le comptable de l'entreprise	* Satisfaction sur la relation et la communication  * Complicité sur l'évolution du travail	* Négligence de certaines choses
Inciter les PME à utiliser le fonds emprunté	* Augmentation du profit obtenu par la banque	* Dépassement de l'autorisation des PME mise en place

**Source** : Recherche personnelle

La banque devrait se mettre en contact avec le dirigeant ou le comptable de l'entreprise. De ce fait, la banque obtiendrait de la satisfaction sur la relation et la communication avec la clientèle dudit entreprise. La relation qui existe entre la banque et les PME est un élément capital dans l'octroi de crédit auprès de la BOA-Madagascar. Cette relation engendre également la complicité sur l'évolution de l'octroi de crédit. En effet, la bonne relation marque une meilleure progression dans le travail effectué.

Pourtant, il ne faut pas oublier que parfois la complicité mène vers de mauvaises actions : ne citant que la négligence manifestée sur le contrôle des biens proposés en garantie durant la rédaction du procès verbal de la vérification de gage des garanties.

Par ailleurs, l'utilisation des PME du fonds emprunté conduit la banque vers l'augmentation du profit. Les différents types de commissions sont les sources de profit de la banque. Si les PME ne se servent pas de la somme empruntée, la banque n'obtiendra aucun bénéfice sur ses activités.

Par contre, les PME pourraient ne pas se rendre compte du dépassement de l'autorisation mise en place à force d'utiliser sans cesse le montant emprunté. En d'autres termes, une autorisation a été mise en place en faveur des PME qui devrait être exploitée lors du déficit passer au niveau de leur trésorerie.

Nous allons maintenant entrer sur les impacts des propositions d'actions pour la banque mais suivant le traitement du dossier.

## **1.2. Selon le traitement du dossier**

Le tableau ci-après nous permet de résumer les résultats attendus sur les actions recommandées à la banque selon le traitement du dossier, suivi d'un commentaire y afférent.

*(Voir le tableau au verso)*

**Tableau n°5** : Conséquences des propositions de solutions selon le traitement du dossier

Propositions de solutions	RESULTATS ATTENDUS	
	Positifs	Négatifs
Essayer d'assouplir les exigences	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Amélioration de l'image de la banque</li> <li>* Pluralité de la demande de crédit auprès de la banque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Augmentation des tâches journalières de l'agent de la banque</li> </ul>
Renforcer le nombre des analystes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liquidation dans un meilleur délai des dossiers de crédit</li> <li>* Non confusion des tâches du personnel</li> <li>* Correspondance du volume du dossier à traiter par rapport au nombre des analystes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Augmentation des charges personnelles et diminution sur les résultats financiers de la banque</li> </ul>
Accélérer le traitement du dossier	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rapidité de la décision de crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Influence néfaste sur l'analyse du dossier</li> <li>* Analyse faussée du dossier</li> </ul>

**Source** : Recherche personnelle

Ce tableau relate les conséquences des propositions de solutions au niveau de la banque selon le traitement du dossier. La banque devrait essayer d'assouplir les exigences imposées aux PME durant l'octroi de crédit. En tant qu'impacts positifs, nous espérons une amélioration au niveau de l'image de marque de la banque. Autrement dit, les demandeurs de crédit préfèrent mieux s'adresser aux institutions qui possèdent des conditions d'accès faciles et satisfaisantes. A ce propos, la souplesse des exigences et la facilité du traitement des dossiers de crédit font parties de meilleures conditions. Les influences engendrent la pluralité de la demande de crédit auprès de la BOA-Madagascar. Les clients reçoivent des points

positifs sur la bonne image de la banque. Ainsi, ils préfèrent déposer leur demande dans les agences de la BOA-Madagascar. Par contre, les tâches attribuées aux agents de la banque sont augmentées à cause de la croissance des dossiers à analyser.

Le renforcement en nombre des analystes est une action nécessaire pour l'analyse des dossiers. Il entraîne la liquidation dans un meilleur délai des dossiers, c'est-à-dire que le volume des dossiers à traiter correspond au nombre des analystes. De ce fait, il n'existe plus de confusion sur les tâches du personnel au niveau de l'agence ni d'énorme stock de dossier. Par contre, nous constatons qu'en augmentant le nombre des analystes, les charges personnelles s'élèvent également. Ce qui signifie qu'implicitement, les résultats financiers de la banque régressent par ses charges.

La banque devrait accélérer la durée du traitement de dossier. A l'issue de cette action, nous envisagerons que la décision de crédit devrait être obtenue le plus tôt possible. Par contre, la rapidité de l'analyse du dossier pourrait provoquer une influence néfaste sur la décision de crédit. A force d'accélérer le délai du traitement d'un dossier, les analystes auraient tendance à faire une analyse faussée du dossier. Ainsi, nous tenons à remarquer que la décision de la demande de crédit obtenue est fondée sur le résultat de traitement du dossier.

Les impacts positifs et négatifs des solutions proposées ont été exposés dans cette section. Au niveau de la banque, les actions bénéfiques sont dominantes par rapport aux effets néfastes. Serait-ce le même cas au niveau des PME ?

## **Section 2 : RESULTATS ATTENDUS POUR LES PME**

Les PME ont également eu des conséquences relevant des solutions proposées. Dans cette section, nous procéderons à l'explication des résultats recueillis au niveau de l'attribution de crédit d'abord, et suivant le traitement du dossier ensuite.

### **2.1. Suivant l'attribution de crédit**

Nous allons synthétiser les principaux impacts des solutions dans un tableau dont les commentaires s'en suivent.

*(Voir le tableau au verso)*

**Tableau n°6** : Résultats attendus pour les PME selon l'attribution de crédit

Propositions de solutions	RESULTATS ATTENDUS	
	Positifs	Négatifs
Connaître les caractéristiques de chaque type de crédit	* Maîtrise de l'utilité et du fonctionnement de chaque type de crédit	* Opposition aux conseils ou aux propositions du chargé de clientèle de la banque
Entrer dans le secteur formel	* Sécurité au niveau des activités journalières des PME * Accès dans toutes les institutions financières de crédit et dans des bureaux administratifs * Formalité des PME	* Acceptation des structures imposées par l'Etat
Engager un comptable	* Maîtrise de la comptabilité des PME * Bonne rédaction et présentation des documents comptables	* Aucune réponse sur l'annonce de recrutement d'un comptable * Prestation salariale très élevée
Travailler avec un comptable agréé	* Fiabilité des états financiers	* Incompétence du comptable agréé

**Source** : Recherche personnelle

Dans ce tableau, nous allons nous référer aux résultats attendus pour les PME selon l'attribution de crédit. D'abord, la connaissance des caractéristiques de chaque type de crédit mène vers la maîtrise de son utilité et de son fonctionnement. En fait, la connaissance des types de crédits marque la facilité du choix de crédit effectué par les PME. Par contre, les

PME auraient tendance à opposer aux conseils ou aux propositions du chargé de clientèle de la banque si elles connaissaient bien le fonctionnement des types de crédit.

Ensuite, les PME devraient entrer dans le secteur formel en vue d'avoir de la sécurité sur ses activités journalières. De plus, la formalité les conduit vers l'accès dans toutes les institutions financières de crédit. Ce qui signifie qu'aucun blocage n'aura lieu sur le fait d'être formel. Dans le cas contraire, les PME formelles devraient accepter les règles et les structures imposées par l'Etat. Autrement dit, il serait obligatoire pour le PME de suivre les exigences de l'Etat concernant la formalité.

Certes, le recrutement d'un comptable est primordial pour la rédaction et la présentation des documents comptables de l'entreprise, voire même la maîtrise de la totalité de la comptabilité. Pourtant, il se peut que celui qui cherche à s'intégrer dans l'entreprise demande une prestation salariale exorbitante, ou ne répondant pas aux critères exigés. Ces derniers cas seront sans doute néfastes pour les PME.

Enfin, le fait de travailler avec un comptable agréé permet d'obtenir des états financiers fiables, étant donné qu'il vérifie l'exactitude de tous les documents comptables et ses conformités. Pourtant, travailler avec un comptable agréé est néfaste s'il demande un salaire assez élevé et s'il est incompetent dans son métier de vérification de la conformité des états financiers.

Ainsi se présentent les impacts des solutions selon l'attribution de crédit. Les commentaires issus du tableau permettent de mieux cerner les résultats attendus des PME. Mais quelles sont les conséquences obtenues suivant le traitement du dossier ?

## **2.2. Suivant le traitement du dossier**

Les données recueillies sont résumées dans un tableau récapitulatif, facilitant la compréhension. Des commentaires viennent ensuite pour mieux expliquer les impacts issus des solutions proposées.

*(Voir le tableau au verso)*

**Tableau n°7** : Résultats attendus pour les PME suivant le traitement du dossier

<b>Propositions de solutions</b>	<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	
	<b>Positifs</b>	<b>Négatifs</b>
Augmenter les mouvements confiés à la banque	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Augmentation des points forts du dossier de crédit</li> <li>* Confiance des PME en leur banque</li> </ul>	* Tromperie des analystes à travers les mouvements
Trouver des suretés personnelles	* Continuité de la procédure d'analyse de la banque	* Inexistence des documents juridiques relatifs aux biens proposés en garantie
Suivre les directives et instructions du banquier	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Optimisation sur la décision de crédit</li> <li>* Volonté et assiduité des PME</li> <li>* Collaboration entre la banque et les PME</li> </ul>	—
Respecter le délai de dépôt du dossier	* Rapidité de l'analyse du dossier et décision de crédit	* Utilisation du fond emprunté à d'autres causes en raison de la décision inattendue

**Source** : Recherche personnelle

Par ce tableau, nous avons eu l'opportunité de découvrir les principaux impacts des actions proposées aux PME suivant le traitement du dossier. Premièrement, l'augmentation des mouvements confiés à la banque engendre la multiplication des points forts qui pourraient être obtenus par un dossier de crédit. De ce fait, les PME éprouvent plus de confiance auprès de leur banque. D'autre part, les PME pourraient tromper les analystes à travers des faux mouvements dans le but de soutenir leur demande de crédit. Autrement dit, elles utilisent des montants appartenant à d'autres personnes dans leur compte pour monter au banquier le bon fonctionnement de l'entreprise.



Deuxièmement, les PME devraient trouver des suretés personnelles qui pourraient couvrir les montants empruntés. Une autre personne peut proposer des biens réels en tant que garantie suite à la demande du dirigeant. A ce propos, les analystes continuent la procédure de l'analyse du dossier. Mais, cette action pourrait provoquer en même temps un impact négatif par l'inexistence des documents juridiques sur les biens proposés en garantie.

De plus, pour réduire les difficultés suivant l'analyse du dossier, les PME devraient suivre à la lettre les directives du banquier. L'adoption des instructions de la banque évoque une optimisation de la décision de crédit parce que les demandeurs rectifient les dossiers non conformes aux attentes des analystes. Aussi, les actions correctives du dossier effectuées par les PME montrent leur volonté et leur assiduité d'atteindre les objectifs fixés. Elles réclament également la collaboration qui existe entre la banque et les PME pour la réussite du projet. Nous remarquons que cette proposition d'action ne présente aucune conséquence négative.

Enfin, le respect du délai de dépôt du dossier entraîne la rapidité de l'analyse et de l'obtention de la décision de crédit. Autrement dit, en respectant le délai imposé par la banque, le traitement du dossier se fera en si peu de temps. Mais, si l'analyse du dossier a été faite dans une courte durée, la décision de crédit semble imprévue pour les PME. Elles pensent qu'obtenir un crédit auprès de la banque nécessite une assez longue durée et c'est pour cela même qu'elles déposent leur demande avant que les besoins ne se produisent. Ainsi, les PME ont tendance à utiliser le fond emprunté à d'autres causes non indiquées dans la demande.

Par conséquent, nous avons pu découvrir les impacts des propositions de solutions appropriées aux PME au niveau de l'accord de crédit.

Bref, les résultats attendus pour la banque et pour les PME sont tous révélés dans ce dernier chapitre. Nous avons eu référence à la politique de crédit et à l'analyse du dossier. En effet, les conséquences rencontrées sont à la fois positives et négatives. Mais, nous tenons à confirmer que les bons résultats sont plus nombreux que les mauvais. Ainsi, nous espérons bien que la banque et les PME vont atteindre les bons effets en adoptant les propositions d'actions.

### **CONCLUSION PARTIELLE**

Cette troisième partie nous a montré les différents effets répertoriés à travers les solutions offertes dans la partie précédente. Non seulement nous avons eu l'opportunité d'apercevoir les principaux impacts des actions recommandées pour la banque mais également ceux relatifs aux PME.

Des retombées positives sont attendues par l'application de ces propositions d'actions. Pourtant, il ne faut pas négliger que la banque peut activement être victime des résultats négatifs en suivant les solutions proposées.

En effet, les PME peuvent obtenir des conséquences satisfaisantes par la pratique des différentes actions d'amélioration sans pour autant oublier l'apparition des résultats néfastes.

Bref, les résultats attendus ne se limitent pas seulement aux points positifs mais également, ils évoquent des effets négatifs. Durant la présentation des résultats, nous avons revu le principe de l'attribution de crédit et l'analyse du dossier.

Ainsi, la banque et les PME se procurent beaucoup d'avantages par l'utilisation des actions recommandées visant la réduction des faiblesses ressenties durant l'octroi de crédit.

## CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, la BOA-Madagascar arrive à tenir sa place de premier rang malgré l'évolution de la concurrence dans le secteur de la politique de crédit. Ce que nous avons constaté c'est que beaucoup d'entrepreneurs ne connaissent pas réellement les conditions d'accès des PME aux crédits de la BOA-Madagascar : la sensibilisation à travers les publicités audio-visuelles, la prospection professionnelle sont encore insuffisante. Cependant, la BOA-Madagascar commence à effectuer une large campagne de sensibilisation sur sa politique de crédit afin de convaincre les entrepreneurs des avantages qu'ils peuvent avoir en cherchant leur financement auprès de la BOA-Madagascar. Pour la BOA-Madagascar, les conditions de l'octroi de crédit aux PME doivent être favorables.

L'ensemble des éléments relatifs à la BOA-Madagascar a été démontré dans la première partie : les informations nécessaires à la connaissance de la BOA-Madagascar et le processus d'octroi de crédit aux PME avec les critères de sélections de dossiers.

La deuxième partie a montré le diagnostic dégageant les forces et les faiblesses de l'octroi de crédit. En effet, nombreux sont les avantages que la BOA-Madagascar et les PME en bénéficient simultanément. Cependant, des faiblesses y apparaissent également. Nous constatons que les deux parties essaient de combattre ses points faibles en fortifiant se principaux avantages.

Dans la troisième partie, nous avons eu l'opportunité de proposer des solutions à entreprendre pour réduire les faiblesses rencontrées durant le processus d'octroi de crédit. La banque tout comme les PME peuvent avoir des conséquences positives à travers l'application des propositions d'actions. Pourtant, il ne faut pas oublier que tous les deux peuvent effectivement être victime des résultats négatifs en suivant les solutions proposées.

La question qui se pose c'est de savoir si la politique de crédit adoptée par la BOA-Madagascar permet la fidélisation et la pérennisation de sa relation avec sa clientèle d'entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **1. OUVRAGES**

- \* Ezra SOLOMON ; « *Théorie de gestion financière* » ; 1972 ; 48<sup>ème</sup> page
- \* Guthmann and Dougall ; « *Corporate Financial Policy* » ; 23<sup>ème</sup> page
- \* James Van HORNE ; “ *Gestion et politique financière* ” ; Tome 1 ; 1972 ; 28<sup>ème</sup> page

### **2. DOCUMENTS**

- \* « *Dictionnaire Economique Politique* » ; édition du progrès Moscou 1983 ; 21<sup>ème</sup> page
- \* « *Livret d'action commerciale, BOA-Madagascar* » version Juillet 2007 ; 36<sup>ème</sup> page
- \* « *Plan comptable général 2005* » Ministère de l'Economie des Finances et du Budget ; édition 2004 ; 61<sup>ème</sup> page

### **3. WEBIOGRAPHIES**

- [http : // madagascar.smetoolkit.org](http://madagascar.smetoolkit.org)
- [intranet.boa.mg](http://intranet.boa.mg)
- [www.bkofafrica.net](http://www.bkofafrica.net)

### **4. JOURNAL**

- ✓ Midi Madagascar ; 11 Septembre 2010

### **5. COURS**

- Analyse financière ; 2<sup>ème</sup> Année Gestion 2007
- Gestion des Ressources Humaines ; 4<sup>ème</sup> Année Gestion 2009

# ANNEXES

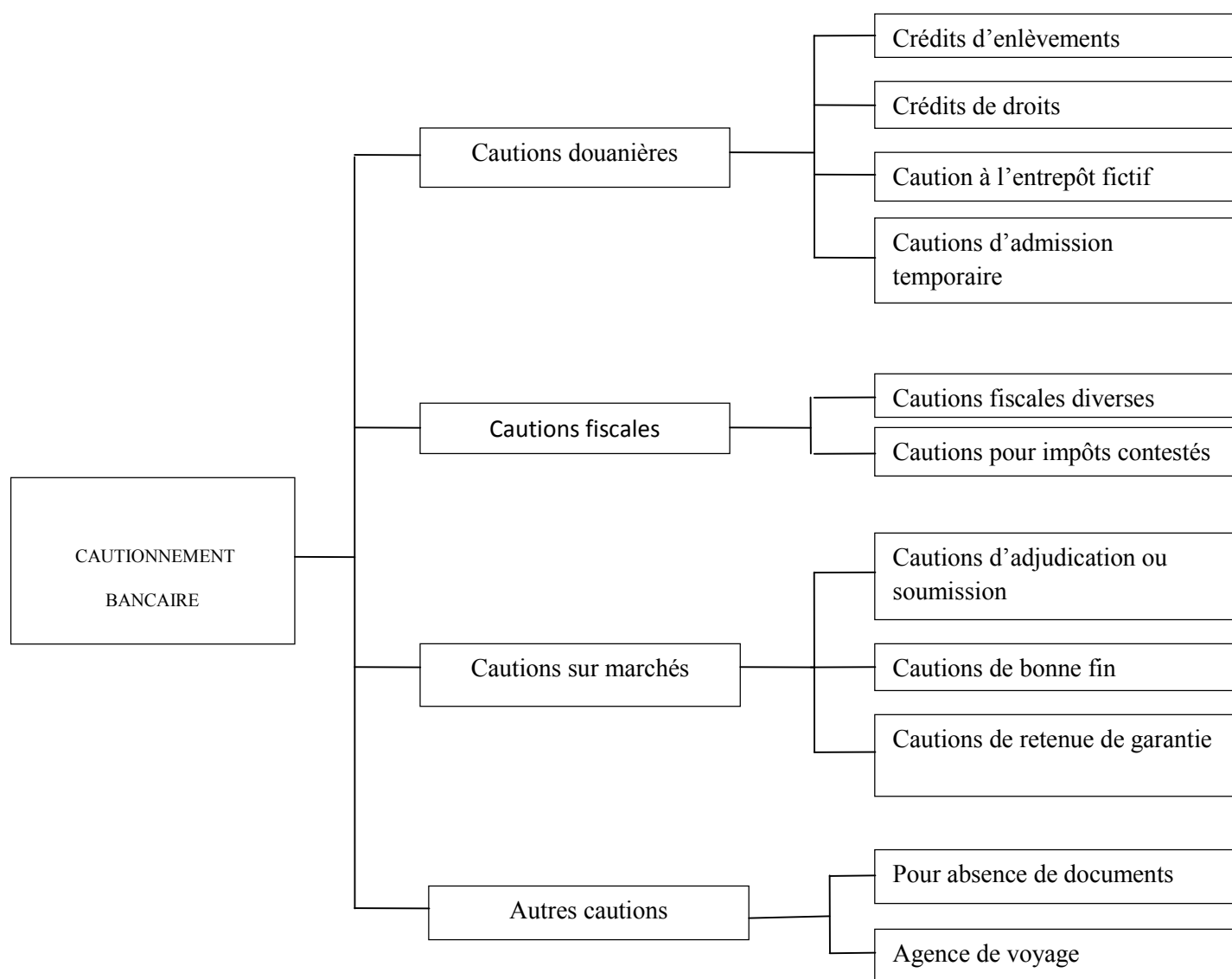
## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe I</b> : Bilan .....	i
<b>Annexe II</b> : Cautionnement bancaire .....	ii
<b>Annexe III</b> : Compte de résultat .....	iii
<b>Annexe IV</b> : Compte de résultat prévisionnel .....	iv
<b>Annexe V</b> : Déroulement d'un marché .....	v
<b>Annexe VI</b> : Facilité de caisse et découvert .....	vi
<b>Annexe VII</b> : Formule et interprétations de résultat du BFR .....	vii
<b>Annexe VIII</b> : Formule et interprétations de résultat du FDR .....	viii
<b>Annexe IX</b> : Formules et interprétations de résultat de la trésorerie .....	ix
<b>Annexe X</b> : Modèle de tableau de suivi des cautions et avances mises en place .....	x
<b>Annexe XI</b> : Organigramme de la BOA-Madagascar Agence ITAOSY .....	xi
<b>Annexe XII</b> : Prévisions d'exploitation sur la durée du crédit .....	xii
<b>Annexe XIII</b> : Prévisions de trésorerie .....	xiii
<b>Annexe XIV</b> : Programme d'investissement et schéma de financement .....	xiv
<b>Annexe XV</b> : Ratios provenant du bilan .....	xv
<b>Annexe XVI</b> : Ratios provenant du compte de résultat .....	xvi
<b>Annexe XVII</b> : Schéma de financement et plan de financement .....	xvii
<b>Annexe XVIII</b> : Tableau des amortissements des immobilisations .....	xviii
<b>Annexe XIX</b> : Tableau des flux de trésorerie .....	xix
<b>Annexe XX</b> : Tableau de variation des capitaux propres .....	xx

<b>ACTIF</b>	<b>N Brut</b>	<b>N Amort/Prov</b>	<b>N Net</b>	<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>N</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Ecart d'acquisition (ou goodwill )				Capital émis	
Immobilisations incorporelles				Primes et réserves consolidées	
Immobilisations en cours				Ecart d'équivalence	
Immobilisations financières				Résultat net – part du groupe	
Titres mis en équivalence				Autres capitaux propres – report à nouveau	
Autres participations et créances rattachées				Part de la société consolidant	
Autres titres immobilisés				Part des minoritaires	
Prêt et autres immobilisations financières				<u><b>TOTAL I</b></u>	
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>				<b>PASSIFS NON – COURANTS</b>	
<b>ACTIFS COURANTS</b>				Produits différés : subventions	
Stocks et en cours Créances et emplois assimilés				d'investissement	
Clients et autres débiteurs				Emprunts et dettes financières	
Impôt				Provisions et produits constatés d'avance	
Autres créances et actifs assimilés					
Trésorerie et équivalents de trésorerie					
Placements et autres équivalents de trésorerie					
Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue)					
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>				<b>TOTAL PASSIFS NON – COURANTS II</b>	
<b>ACTIFS COURANTS</b>				<b>PASSIFS COURANTS</b>	
Stocks et en cours Créances et emplois assimilés				Dettes court terme – partie court terme de dettes long terme	
Clients et autres débiteurs				Fournisseurs et comptes rattachés	
Impôt				Provisions et produits constatés d'avance – passifs courants	
Autres créances et actifs assimilés				Autres dettes	
Trésorerie et équivalents de trésorerie				Comptes de trésorerie (découverts bancaires)	
Placements et autres équivalents de trésorerie					
Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue)					
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>				<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>				<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	

***Source*** : Plan comptable général 2005

## ANNEXE II : CAUTIONNEMENT BANCAIRE



**Source** : Livret d'action commerciale BOA-Madagascar, version 2007



**ANNEXE III : COMPTE DE RESULTAT (par nature)**

Période du

	N	N - 1
Chiffre d'affaires		
Production stockée		
Production immobilisée		
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		
Achats consommés		
Services extérieurs et autres consommations		
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		
III- VALEURS AJOUTEE D'EXPLOITATION		
Charge de personnel (A)		
Impôts, taxes et versements assimilés		
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		
Autres produits opérationnels		
Autres charges opérationnelles		
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur		
Reprise sur provisions et pertes de valeurs		
V- RESULTAT OPERATIONNEL		
Produits financiers		
Charges financières		
VI- RESULTAT FINANCIER		
VII-RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)		
Impôts exigibles sur résultats		
Impôts différés (Variations)		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		
Eléments extraordinaires (produits) – à préciser		
Eléments extraordinaires (charges) – à préciser		
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalence (1)		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		
Dont part des minoritaires		
Part du groupe (1)		

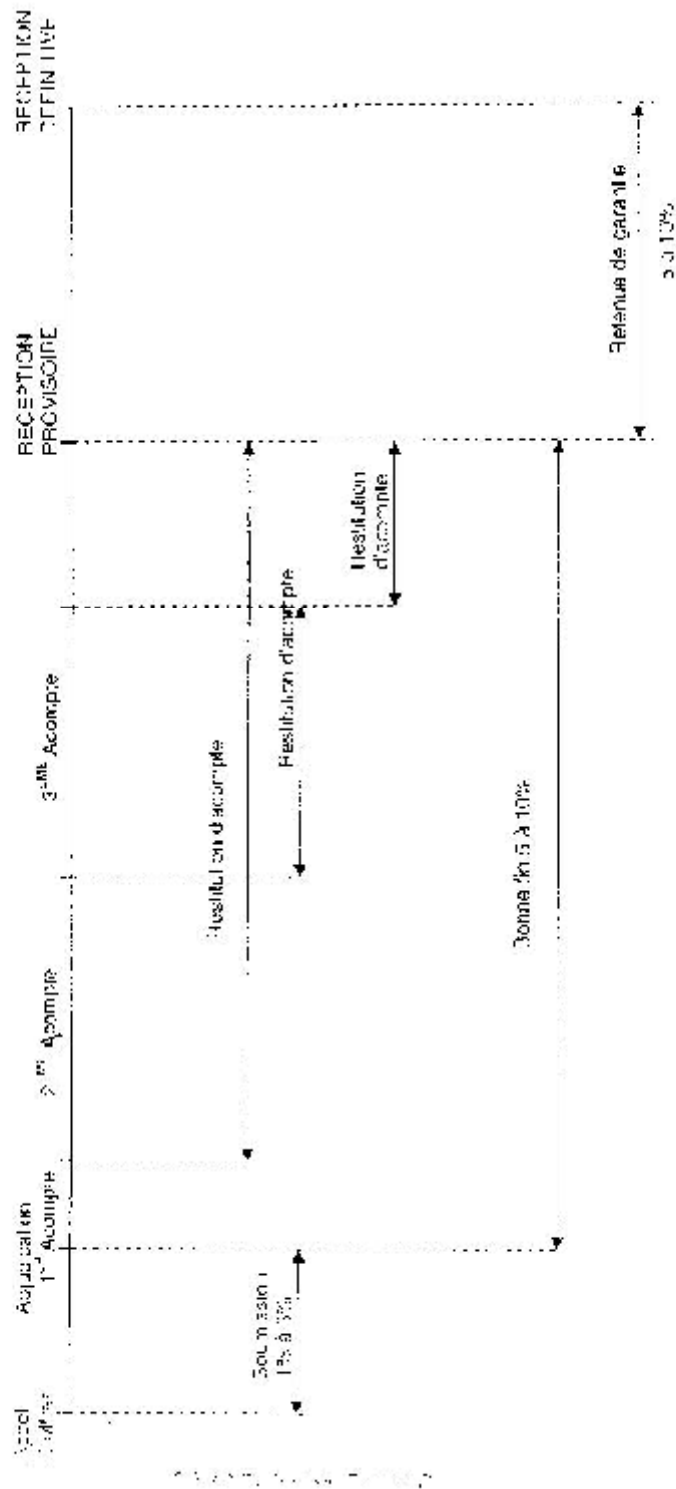
**Source** : Plan comptable général 2005

**ANNEXE IV : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL**

<b>ANNEES</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>	<b>N+5</b>
Chiffres d'affaires					
Charges d'exploitation					
Dotation aux amortissements					
IR					
RN					
RN/CA					
CAF avant Frais Financiers					

**Source** : BOA-Madagascar Agence Itaosy

# ANNEXE V : DEROULEMENT D'UN MARCHÉ

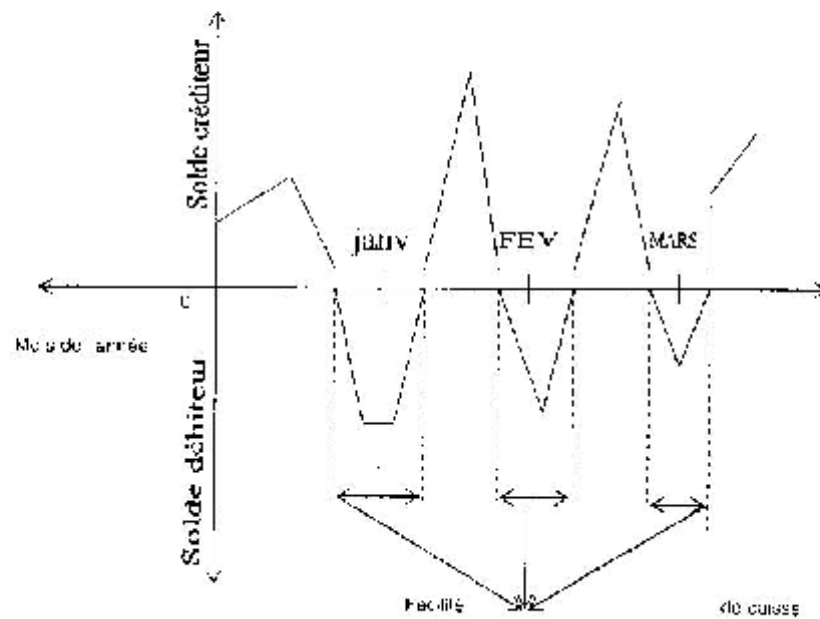


Source : Livret d'action commerciale BOM - Madagascar, version 2007

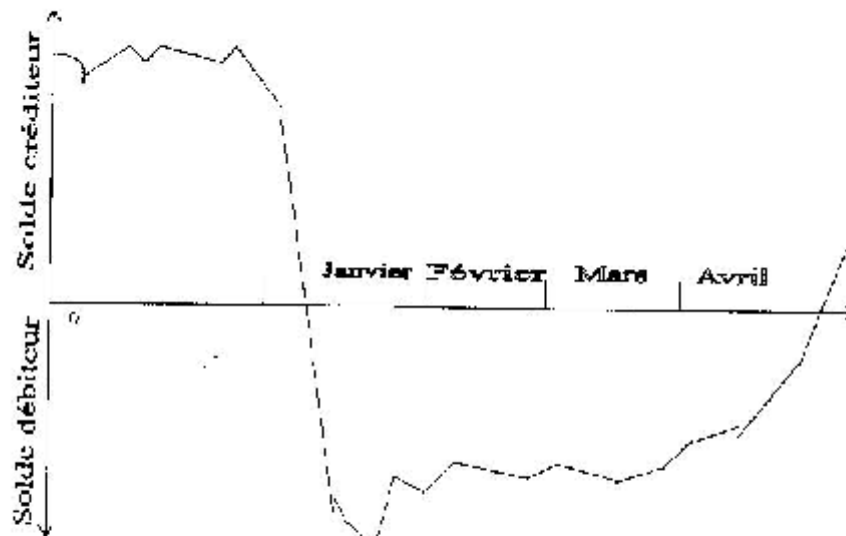
## ANNEXE VI : FACILITE DE CAISSE ET DECOUVERT

120 121 122 123

### LA FACILITE DE CAISSE



### LA DECOUVERT



Source : Livret d'action commerciale BOA-Madagascar, version 2007

**ANNEXE VII : FORMULE ET INTERPRETATIONS DE RESULTAT DU BFR**

$\mathbf{BFR = ACTIF\ CIRCULANT - PASSIF\ CIRCULANT}$
---

- **Si  $BFR > 0$**  : l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme, soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme, soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (crédits bancaires).

- **Si  $BFR = 0$**  : l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

- **Si  $BFR < 0$**  : l'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer parce que le passif courant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

**Source** : Cours théoriques de l'analyse financière ;

2<sup>ème</sup> Année Gestion 2007

## ANNEXE VIII : FORMULE ET INTERPRETATIONS DE RESULTAT DU FDR

$\text{FDR} = \text{CAPITAUX PERMANENTS} - \text{ACTIF IMMOBILISE}$
---

- **Si  $\text{FDR} > 0$**  : les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose un excédent de ressources qui lui permet de financer ses autres besoins de financement à court terme.

- **Si  $\text{FDR} = 0$**  : les ressources couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Mais, même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

- **Si  $\text{FDR} < 0$**  : les ressources ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait couvrir un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

**Source** : Cours théoriques de l'analyse financière ;

2<sup>ème</sup> Année Gestion 2007

**ANNEXE IX : FORMULES ET INTERPRETATIONS DE RESULTAT  
DE LA TRESORERIE**

<b>TRESORERIE = RESSOURCES FINANCIERES – BESOINS FINANCIERS</b>
---

**Ou**

<b>TRESORERIE = FDR – BFR</b>
-------------------------------

- **Si trésorerie > 0** : la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

- **Si trésorerie = 0** : les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins. Sa situation financière est en équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucunes réserves pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation.

- **Si Trésorerie < 0** : l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à courts terme

**Source** : Cours théoriques de l'analyse financière ;

2<sup>ème</sup> Année Gestion 2007

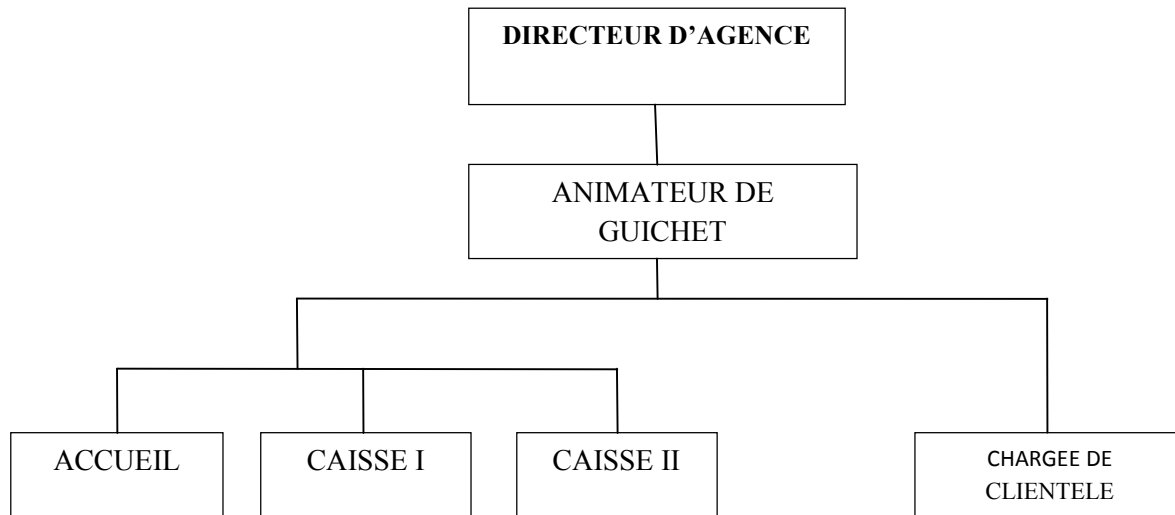
**ANNEXE X : MODELE DE TABLEAU DE SUIVI DES CAUTIONS**  
**ET AVANCES MISES EN PLACE**

MARCHES		FACTURES		CONCOURS BOA			REGLEMENTS		OBSERVATIONS
Objet	Montant	N° et date	Montant	Date	Objet	Montant	Date	Montant	

**Source** : Livret d'action commerciale BOA-Madagascar, version 2007



**ANNEXE XI : ORGANIGRAMME de la BOA-Madagascar Agence ITAOSY**



**Source** : BOA-Madagascar Agence Itaosy

**ANNEXE XII : PREVISIONS D'EXPLOITATION SUR LA DUREE DU CREDIT**

En millions de MGA	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
C.A					
Achats					
Charges externes					
Charges de personnel					
Impôt et taxes					
EBE					
Frais financiers					
Frais financiers/CA					
Amortissements					
IR					
Résultats nets					
CAF après frais financiers					

**Source** : BOA-Madagascar Agence Itaosy

**ANNEXE XIII : PREVISIONS DE TRESORERIE**

Année	N+1	N+2	N+3N	N+4	N+5
RESSOURCES					
- Apports :					
. en compte-courant					
. en nature					
- CAF après Frais Financiers					
- Emprunts					
EMPLOIS					
- Investissement :					
. Immobilier					
. Matériel					
- Prélèvements :					
. Dividendes					
- Remboursement :					
. Prêts antérieurs					
. Prêts nouveaux					

**Source** : BOA-Madagascar Agence Itaosy

**ANNEXE XIV : PROGRAMME D'INVESTISSEMENT ET SCHEMA DE FINANCEMENT**

Programme d'investissement	réalisé	à réaliser	TOTAL
Achat machine			
Achat terrain			
Construction usine			
Construction bureau			
Main d'œuvre de la construction...			
TOTAL			
Schéma de financement			
Apports propres			
Emprunt bancaire			
TOTAL			

**Source** : BOA-Madagascar Agence Itaosy

## ANNEXE XV : RATIOS PROVENANT DU BILAN

- **Ratios de structure**

NOM	RATIOS	INTERPRETATIONS
Solvabilité	$\frac{\text{Fonds propres} \times 100}{\text{Total BILAN}}$	Plus le ratio est élevé, plus la communauté des tiers sera garantie
Degré d'indépendance vis-à-vis des créanciers et capacité d'endettement	$\frac{\text{DF} \times 100}{\text{Fonds propres}}$	Plus le ratio est élevé, plus la sensibilité au risque est importante.
Part de l'actif immobilisé	$\frac{\text{Totales des immobilisations}}{\text{Actif total}}$	Indique l'intensité capitalistique de métier
Taux d'amortissement des immobilisations corporelles	$\frac{\text{ICN}}{\text{ICB}}$	Indique à combien les immobilisations sont déjà amorties
Levier	$\frac{\text{Dettes financières (LMT)}}{\text{Capitaux Propres}}$	Rapport entre les apports extérieurs stables et les apports internes
Répartition de la dette	$\frac{\text{Dettes financières (CT)}}{\text{Totales Dettes financières}}$	Part des dettes financières qui sont à court terme
Taux d'endettement	$\frac{\text{DF (LMT)}}{\text{Passif Total}}$	Part des dettes dans les ressources totales de l'entreprise

- **Ratios de liquidité**

NOM	RATIOS	INTERPRETATIONS
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités (VMP)}}{\text{DF à CT}}$	Connaître si les disponibilités vont être capables de rembourser les dettes financières à court terme.
Liquidité générale	$\frac{\text{Stocks + clients + Disponibilités}}{\text{Fournisseurs + DF à CT}}$	Connaître si l'actif circulant va être capable de rembourser les dettes à court terme.

**Source** : Cours théoriques de l'analyse financière ;

**ANNEXE XVI: RATIOS PROVENANT DU COMPTE DE RESULTAT**

<b>Ratios de rentabilité</b>	<b>RATIOS</b>	<b>INTERPRETATIONS</b>
Rentabilité de l'Actif	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif}}$	Taux de rentabilité dégagé par les investissements.
Rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Immobilisation} + \text{BFR} + \text{Disponibilité}}$	Taux de rentabilité dégagé par les investissements.
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux propres}}$	Taux de rentabilité des apports des actionnaires.
Coût apparent de la dette	$\frac{\text{Intérêts financiers}}{\text{Dettes financières}}$	Rentabilité pour le banquier, coût des dettes pour l'entreprise.

<b>Ratios de marge</b>	<b>RATIOS</b>	<b>INTERPRETATIONS</b>
Marge brute d'exploitation	$\frac{\text{EBE}}{\text{CA}}$	Montre la marge obtenue après paiements des fournitures extérieurs pour 1 Ar de vente réalisé.
Variation du chiffre d'affaires	$\frac{\text{CA}_n - \text{CA}_{n-1}}{\text{CA}_{n-1}}$	Montre le taux de croissance de l'activité sur l'année.
Marge nette d'exploitation	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CA}}$	Montre la marge nette obtenue après tous les coûts de productions pour 1 Ariary de vente réalisé.
Taux de marge nette	$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{CA}}$	Montre le résultat net obtenu pour 1 Ariary de vente réalisé.

<b>Ratios de rotation</b>	<b>RATIOS</b>	<b>INTERPRETATIONS</b>
Délai de paiement des clients	$\frac{\text{Créances clients} \times 360}{\text{Chiffre d'affaires}}$	Nombre de jour moyen de paiement des clients.
Délai de paiement aux fournisseurs	$\frac{\text{Dettes fournisseurs} \times 360}{\text{Achats et charges externes}}$	Nombre de jour moyen de règlement des fournisseurs.
Délai de rotation de stocks	$\frac{\text{Stocks} \times 360}{\text{Achats et charges externes}}$	Nombre de jour moyen de consommation de stock.
Rotation de l'actif	$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actif}}$	Vente réalisée dans une année pour 1 Ariary d'actif.

**ANNEXE XVII : SCHEMA DE FINANCEMENT ET PLAN DE FIANCEMENT**

- SCHEMA DE FINANCEMENT

DESIGNATION	MONTANT (MGA )	POURCENTAGE
Coût des travaux		
Apport personnel		
Crédit sollicité		

- PLAN DE FINANCEMENT

ANNEES	2009	2010	2011	2012	2013
<b>RESSOURCES</b>					
Apport personnel					
CAF					
Emprunts					
<b>TOTAL RESSOURCES</b>					
<b>EMPLOIS</b>					
Investissements					
Remboursements prêts					
<b>TOTAL EMPLOIS</b>					
Variation trésorerie nette					
Cumul					

**Source** : BOA-Madagascar Agence Itaosy

**ANNEXE XVIII : TABLEAU DES AMORTISSEMENTS DES IMMOBILISATIONS**

RUBRIQUES ET POSTES	Notes	Amortissements cumulés en début d'exercice	Augmentations Dotations de l'exercice	Diminutions Eléments sortis	Amortissement cumulés en fin d'exercice
Goodwill					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Participations					
Autres actifs financiers non courants					

**Source** : Plan comptable général 2005



# ANNEXE XIX : TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

(METHODE DIRECTE)

ELEMENTS	Exercice N	Exercice N - 1
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles : Encaissement reçus des clients Sommes versés aux fournisseurs et au personnel Intérêt et autres frais financiers payés Impôt sur les résultats payés		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires (à préciser)		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles Encaissements sur cessions d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers Dividendes et que part de résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		
Flux de trésorerie liés aux activités de financement Encaissements suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectués Encaissements provenant d'emprunts Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		
Variation de trésorerie de la période (A + B+C)		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		
Variations de trésorerie de la période		
Rapprochement avec le résultat comptable		

Source : Plan comptable général 2005

**ANNEXE XX : TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES**

	Capital social	Prime & réserves	Ecart d'évaluation	Résultat & R.N	Total
Solde au 31 décembre N-2					
Changement de méthode comptable Correction d'erreurs Autres produits & charges Affectation du résultat N-2 Opérations en capital Résultat net exercice N-1					
Solde au 31 décembre N-1					
Changement de méthode comptable Correction d'erreurs Autres produits & charges Affectations du résultat N-1 Opérations en capital Résultat net exercice N					
Solde au 31 décembre N					

**Source** : Plan comptable général 2005

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE .....01

PARTIE 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BANK OF AFRICA MADAGASCAR...02

INTRODUCTION .....03

**Chapitre I** : Informations sur la BOA-Madagascar .....04

**Section 1** : Identification de la société .....04

1.1. Identité sociale .....04

1.2. Actionnariat .....05

**Section 2** : Structure organisationnelle .....05

2.1. Organigramme général .....05

2.2. Organisation fonctionnelle .....06

**Section 3** : Activités et bénéficiaires de crédit de la BOA-Madagascar .....06

3.1. Activités de la BOA-Madagascar .....07

3.2. Bénéficiaires de crédit de la BOA-Madagascar .....07

➤ Crédit aux particuliers .....08

➤ Crédit aux professionnels .....08

**Chapitre II** : Processus d'octroi de crédit aux PME au sein de la BOA-Madagascar .....09

**Section 1** : Politique d'octroi de crédit aux PME de la BOA-Madagascar .....09

1.1. Description d'un crédit bancaire .....09

1.2. Natures des activités financées par la BOA-Madagascar .....10

1.3. Garanties .....10

**Section 2** : Types de crédit accordé aux PME par la BOA-Madagascar .....11

2.1. Les crédits d'investissement .....11

2.1.1 Crédit d'investissement à court et moyen terme .....11

2.1.2 Crédit d'investissement à long terme .....11

2.2. Les crédits de fonctionnement .....	12
2.2.1 Escompte Papier Commercial .....	12
2.2.2 Mobilisation de Créances Nées sur l'Etrangers « MCNE » .....	12
2.2.3 Financement des Marchés Administratifs .....	13
2.2.3.1 Avance sur Certificat Administratif (ASCA) .....	13
2.2.3.2 Avance sur Facture Administrative (ASFA) .....	13
2.2.4 Avances Sur Produits .....	14
2.2.5 Facilité de Caisse et Découvert .....	14
2.2.6 Escompte Papier de Chaîne .....	14
2.2.7 Micro Crédit .....	15
2.2.8 Préfinancement de Collecte de Produits .....	15
2.2.9 Crédits par Signature .....	16
<b>Section 3 : Démarche à suivre durant la demande de crédit de la BOA-Madagascar .....</b>	<b>16</b>
3.1. Dossier à fournir .....	16
3.1.1 Ouverture d'un compte courant .....	16
3.1.2 Documents financiers .....	17
3.1.3 Documents juridiques .....	17
3.1.4 Demande de crédit .....	17
3.1.5 Garanties .....	18
3.2. Analyse du dossier .....	18
<b><u>Chapitre III</u> : Critères de sélections de dossiers d'octroi de crédit aux PME .....</b>	<b>20</b>
auprès de la BOA-Madagascar	
<b>Section 1 : Les documents comptables requis .....</b>	<b>20</b>
1.1. Bilan .....	20
1.1.1 Fonds de Roulement .....	21
1.1.2 Besoin en Fonds de Roulement .....	21

1.1.3 Trésorerie des entreprises .....	21
1.2. Compte de résultat .....	22
1.3. Tableau des flux de trésorerie .....	22
1.4. Tableau de variation des capitaux propres .....	22
<b>Section 2 : Sélections des instruments de mesures financières .....</b>	<b>23</b>
2.1. Ratios provenant du bilan .....	23
2.1.1. Ratios de structure .....	23
2.1.2. Ratios de liquidité .....	23
2.2. Ratios provenant du compte de résultat .....	23
2.2.1. Ratios de marge .....	23
2.2.2. Ratios de rentabilité .....	23
2.2.3. Ratios de rotation .....	23
<b>Section 3 : Choix des éléments non comptables .....</b>	<b>24</b>
3.1. Cadre juridique de l'entreprise .....	24
3.1.1. Historique et structure de capital de l'entreprise.....	24
3.1.2. Forme juridique .....	24
3.2. Moyens humains .....	24
3.2.1. Dirigeant de l'entreprise .....	24
3.2.2. Personnel .....	24
3.3. Moyens de production .....	25
3.3.1. Matériels et outillages utilisés .....	25
3.3.2. Bâtiments .....	25
3.4. Moyens commerciaux .....	25
3.4.1. Concurrence .....	25
3.4.2. Emplacement par rapport à une clientèle cible .....	25

3.4.3. Principaux clients et fournisseurs .....	26
3.4.4. Circuit de distribution .....	26
3.5. Relations bancaires .....	26
3.6. Sélections des garanties .....	26
<i>CONCLUSION PARTIELLE</i> .....	27
<b>PARTIE 2 : DIAGNOSTICS INTERNES ET EXTERNES</b>	
<b>DE L'OCTROI DE CREDIT AUX PME.....</b>	<b>28</b>
<i>INTRODUCTION</i> .....	29
<b><u>Chapitre I</u></b> : Forces internes et externes de l'octroi de crédit aux PME .....	30
<b>Section 1</b> : Avantages internes de l'octroi de crédit .....	30
1.1. Politique d'octroi de crédit .....	30
- Souplesse de procédure .....	30
- Diversité des produits et services offerts par la BOA-Madagascar .....	30
- Relation de la banque avec les entreprises .....	31
- Appréciation du niveau de risque .....	32
1.2. Analyse du dossier .....	32
- Détermination du besoin exact de l'entreprise .....	32
- Exigence des garanties réelles .....	33
- Analyse de dossier par plusieurs analystes .....	33
<b>Section 2</b> : Points forts externes de l'octroi de crédit .....	35
2.1. Déroulement d'octroi de crédit .....	35
- Embarras du choix de crédit .....	35
- Facilité de la formalisation des garanties .....	35
2.2. Analyse du dossier .....	36
- Surveillance de la situation financière .....	36
- Progression des activités des PME .....	37
<b><u>Chapitre II</u></b> : Faiblesses internes et externes de l'octroi de crédit aux PME .....	39

<b>Section 1 : Inconvénients pour la banque</b>	39
1.1. Au niveau de l'accord de crédit	39
- Absence prolongée du client	39
- Perte causée par le fonds non utilisé des PME	40
1.2. Selon le traitement du dossier	40
- Rigidité des exigences	40
- Insuffisance de nombre des analystes	41
- Longue procédure	41
<b>Section 2 : Points faibles correspondants aux PME</b>	42
2.1. Faiblesses d'attribution de crédit	42
- Difficulté du choix de crédit	42
- Non formalité des PME	43
- Inexistence d'un comptable	43
- Incohérence des états financiers	44
2.3. Suivant le traitement du dossier	45
- Insuffisance des mouvements confiés à la banque	45
- Insuffisance de garanties réelles	46
- Forte critique et remarque évoquée par les analystes	46
- Délai d'octroi trop long	47
<i>CONCLUSION PARTIELLE</i>	48
<b>PARTIE 3 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS</b>	
<b>ET RESULTATS ATTENDUS.....</b>	<b>49</b>
<i>INTRODUCTION</i>	50
<b><u>Chapitre I</u> : Propositions de solutions</b>	51
<b>Section 1 : Solutions pour la banque</b>	51
1.1. Au niveau de l'accord de crédit	51
- Se mettre en contact avec le dirigeant et le comptable de l'entreprise	51
- Inciter les PME à utiliser le fonds emprunté	52
1.2. Selon le traitement du dossier	52
- Essayer d'assouplir les exigences	52

- Accélérer le traitement du dossier .....	53
- Renforcer le nombre des analystes .....	54
<b>Section 2 : Solutions appropriées aux PME .....</b>	<b>55</b>
2.1. Suivant d’attribution de crédit .....	55
- Connaître les caractéristiques de chaque type de crédit .....	55
- Entrer dans le secteur formel .....	56
- Engager un comptable .....	56
- Travailler avec un comptable agréé .....	57
2.2. Suivant le traitement du dossier .....	58
- Augmenter les mouvements confiés à la banque .....	58
- Trouver des suretés personnelles.....	58
- Suivre les directives et instructions du banquier .....	59
- Respecter le délai de dépôt du dossier .....	59
<b><u>Chapitre II</u> : Résultats attendus .....</b>	<b>61</b>
<b>Section 1 : Résultats attendus au niveau de la banque .....</b>	<b>61</b>
1.1. Au niveau de l’accord de crédit .....	61
1.2. Selon le traitement du dossier .....	62
<b>Section 2 : Résultats attendus pour les PME .....</b>	<b>64</b>
2.1. Suivant d’attribution de crédit .....	64
2.2. Suivant le traitement du dossier .....	66
<i>CONCLUSION PARTIELLE .....</i>	<i>69</i>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	
<b>ANNEXES</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	