

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

Option : FINANCES ET COMPTABILITE

Thème :

**CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DE
L'ACCES DES PME AU CREDIT BANCAIRE**

Présenté par :

ANDRIATAHINA MIALIHERINORO Onimalala

Sous la direction de:

**Encadreur Pédagogique : Monsieur RALISON Roger, Maître de
Conférence, Chef de Département Gestion**

**Encadreur Professionnel : Madame RABEHASIMANITRA Eugénie
Directrice de la B.O.A., Agence B**

**Année Universitaire : 2004-2005
Date de soutenance : 03 Mai 2006**

SOMMAIRE

	Pages
REMERCIEMENTS	
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE	
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BOA-MADAGASCAR	3
SECTION 1 : Historique	3
SECTION 2 : Structure organisationnelle	4
SECTION 3 : Activités de la BOA	5
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR « L'OCTROI DE CREDIT »	6
SECTION 1 : Généralités sur le crédit bancaire	6
SECTION 2 : Politique d'octroi de crédit	7
SECTION 3 : Processus d'analyse d'un dossier de demande de crédit	9
CHAPITRE III: L'ANALYSE FINANCIERE	16
SECTION 1 : Les documents comptables	16
SECTION 2 : Les ratios essentiels	22
SECTION 3 : Analyse des prévisions demandées à la société	26
DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES	
CHAPITRE I : PROBLEMES AU NIVEAU DES ENTREPRISES	28
SECTION 1 : Incompétence en matière de gestion	28
SECTION 2 : Activité incertaine	31
SECTION 3 : Difficultés à faire face aux conditions bancaires	34
SECTION 4: Le caractère informel des entreprises	37
CHAPITRE II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA BANQUE	39
SECTION 1 : Difficultés au niveau du traitement du dossier	39
SECTION 2 : Les risques encourus dans l'octroi de crédit	41
SECTION 3 : Contraintes relatives aux ressources humaines	45
CHAPITRE III : PROBLEMES D'ORDRE INSTITUTIONNEL	47
SECTION 1 : La politique des autorités monétaires malgaches	47
SECTION 2 : L'absence de dispositifs d'appui aux PME face au système monétaire actuel	47

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS

CHAPITRE I : SOLUTIONS PROPOSEES AUX ENTREPRISES	48
SECTION 1 : Renforcement de la gestion	48
SECTION 2 : Renforcement de l'étude de marché	51
SECTION 3 : Bonne capacité de négociation des conditions bancaires	57
SECTION 4 : Formalisation des entreprises	58
CHAPITRE II : SOLUTIONS PROPOSEES A LA BANQUE	59
SECTION 1 : Solutions liées au traitement du dossier	59
SECTION 2 : Solutions relatives aux ressources humaines	61
SECTION 3 : Prévention des risques pour la banque	62
CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS	64
SECTION 1 : Solutions retenues	64
SECTION 2 : Résultats attendus et recommandations générales	68
CONCLUSION	71

ANNEXES

- Annexe I : Organigramme de la BOA/MADAGASCAR
- Annexe II : Bilan
- Annexe III : Compte de résultat
- Annexe IV : Tableau des Grandeurs Caractéristiques de Gestion (T.G.C.G)
- Annexe V : Tableau de financement
- Annexe VI : Plan prévisionnel de trésorerie
- Annexe VII : Conséquence d'une hausse des taux d'intérêt pour une PME
- Annexe VIII: Conséquence d'une baisse des taux d'intérêt pour une PME

BIBLIOGRAPHIE

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je voudrais remercier le bon Dieu, de m'avoir donné la force et la santé durant mes études à l' Université d'Antananarivo.

Ensuite, j'adresse mes vifs remerciements à tous ceux qui ont collaboré à l'élaboration de cet ouvrage par leurs aides, leurs conseils, leurs apports physiques, moraux et intellectuels.

Par ailleurs, toute ma gratitude s'adresse à :

- Monsieur RANOVONA Andriamaharo, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo, pour la possibilité qu'il m'a offerte durant mes études, d'acquérir des connaissances sur la Gestion.
 - Monsieur RALISON Roger, Maître de Conférence, Chef de Département Gestion et responsable de l'Option « Finances et Comptabilité », mon encadreur pédagogique, d'avoir voulu dirigé ce travail.
 - Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur et Directrice du « Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion » (C.E.R.G.),
 - Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de Conférence,
 - Madame RABEHASIMANITRA Eugénie, Directrice de la B.O.A. « Agence B » Antaninarenina, mon encadreur professionnel, d'avoir apporté son appui et son encadrement pour la réalisation de cet ouvrage malgré ses occupations.
 - Madame ANDRIAMANGA Lalao, Directrice du « Guichets Uniques des Investissements pour le Développement des Entreprises » (G.U.I.D.E.), pour ses précieux conseils.
 - Tout le corps enseignant et le personnel administratif du Département Gestion pour leurs instructions durant mes études à l'Université d'Antananarivo.
 - Tout le personnel de la B.O.A. Andravoahangy, de m'avoir accepté parmi eux tout au long de mon stage,
 - Enfin, je ne saurai oublier mes parents, qui ont toujours pris soin de moi, m'ont encouragé et m'ont entouré de leurs affections.
- A tous, MERCI !

INTRODUCTION

La synthèse des connaissances accumulées au cours de deux cycles d'étude universitaire doit mettre en évidence, non seulement la valeur qui est attribuée au genre de formation dispensée au sein d'une filière, en raison de son utilité actuelle – obtention du diplôme de maîtrise en Sciences de Gestion – future – édification d'une base solide en vue d'une insertion socio – professionnelle – et potentielle – reflet d'un certain acquis intellectuel – mais encore le désir de mieux connaître certaines techniques et méthodes susceptibles d'être exploités en faveur d'un domaine sectoriel donné.

C'est pour essayer de répondre à ce désir que nous avons choisi pour notre mémoire de fin d'étude le thème : « Contribution au renforcement de l'accès de PME au crédit bancaire ».

Objet du mémoire :

Le mémoire a pour objet de présenter sous une forme simple et concise les principaux problèmes théoriques et/ou pratiques, auxquels font aujourd'hui face la majorité des dirigeants des PME pour pouvoir accéder au crédit bancaire, et d'essayer de dégager certaines pistes d'actions susceptibles de pallier les problèmes identifiés.

Après avoir passé en revue l'environnement de la BOA, la théorie générale sur l'octroi de crédit et la méthode d'analyse financière, chapitres confirmés dans la partie I, nous avons essayé, toujours dans cette partie I, d'esquisser un exposé des multiples méthodes d'organisation, d'administration ainsi que de techniques et instruments dont dispose la BOA, liées au processus d'octroi de crédit.

Dans la partie II, nous avons essayé de procéder à l'identification et la formulation des problèmes dans d'aider les dirigeants d'entreprises et autres intéressés à choisir parmi les possibilités d'actions et ce, au terme des analyses de certains problèmes particuliers.

Ce faisant, nous pensons pouvoir apporter les premières réponses aux aspirations des opérateurs économiques, qui doivent se rendre compte chaque jour davantage de l'importance capitale de la nécessité de connaître et de maîtriser certains

mécanismes inhérents à l'octroi de crédit et partant, de choisir à bon escient le moyen d'action applicable au processus.

Ont été aussi abordé dans cette partie II, les problèmes rencontrés au niveau de la banque, ceux constatés au niveau des entreprises et finalement le facteur bloquant induit par la politique mise en œuvre par les autorités monétaires.

La dernière partie du mémoire a été consacrée à l'esquisse d'un ensemble de solutions proposées respectivement aux entreprises, à la banque et aux autorités compétentes.

PREMIERE PARTIE :

**PRESENTATION GENERALE DE
LA RECHERCHE**

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BOA-MADAGASCAR

Ce chapitre est consacré d'une manière concise à trois sections portant respectivement sur l'historique, la structure organisationnelle ainsi que les activités déployés par la BOA Madagascar.

SECTION 1 : Historique

Conformément à la politique de désengagement de l'Etat, un vaste programme de privatisation a été entamé touchant un grand nombre de sociétés d'Etat créées sous le régime socialiste et parmi lesquelles ont figurés les établissements bancaires installés à Madagascar en cette période.

C'est ainsi qu'au terme des tractations que le gouvernement a menées avec le groupe African Financial Holding/BANK (AFH/BOA), un des soumissionnaires éligibles, la cession de la Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra (BTM) a été conclue et concrétisée à travers le rachat par le groupe du portefeuille sain de la BTM.

La BOA/MADAGASCAR a donc vu le jour le 26 Novembre 1999 avec le statut de SA au capital de 8 Milliards MGA, intégrant par la même occasion l'AFH/BOA qui comprend aujourd'hui :

- Un réseau de six banques commerciales en Afrique de l'Ouest : au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Niger et au Sénégal ;
- Le plus grand réseau bancaire à Madagascar, avec 53 agences sur l'ensemble du territoire ;
- Une société de bourse : Actibourses de Cotonou Bénin, et opérant dans tous les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- Un bureau de représentation à Paris ;
- Une société Equip-Bail dont un à Madagascar.

Les principaux actionnaires de la BOA Madagascar sont :

- AFH/BOA : 35,1%
- L'Etat Malagasy : 15%
- La Société Financière Internationale (SFI) : 14 %
- La Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO) : 10%

- Les actionnaires privés nationaux : 25,8%
- Autres actionnaires : 0,1%

La BOA Madagascar cultive l'ambition de devenir la première institution bancaire établie à Madagascar et mise, pour se faire, sur un personnel déjà doté d'une certaine expérience, une clientèle en situation de fidélisation progressive et surtout un vaste réseau composé de 53 agences opérant sur tout les territoires, sans parler de l'expérience du groupe BOA.

SECTION 2 : Structure organisationnelle

La BOA/MADAGASCAR s'est dotée d'une structure organisationnelle caractérisée par la mise en place d'un organigramme dont la configuration se présente comme suit :

- Inspection générale

Elle est chargée de l'inspection et de l'audit des unités du Siège et des agences.

- Secrétariat général

Cette direction réunit :

- La Trésorerie
- L'Organisation et le Budget
- La Gestion des Ressources Humaines, la Formation, la Communication interne
- Les Affaires Juridiques
- Et la Micro Finance

- Direction centrale des systèmes et de la comptabilité

Cette direction regroupe :

- le courrier
- l'informatique
- la comptabilité

- Direction centrale des engagements

Cette direction est chargée de :

- L'analyse des dossiers de demande de crédit
- La gestion des dossiers de crédit
- La gestion des garanties
- Et du suivi précontentieux

- Direction centrale de l'exploitation et du développement

Cette direction s'occupe :

- de l'animation du réseau
- du marketing, de la communication et des projets

- Direction centrale des opérations

Cette direction est chargée :

- des opérations nationales : caisse centrale, titres, opérations centrales
- des moyens généraux

- Direction des grandes relations

Cette Direction est chargée :

- des Grandes Relations
- des Opérations tirées sur l'Etranger

SECTION 3 : Activités de la BOA

Les activités de la BOA gravitent autour de 4 fonctions principales :

- L'intermédiation : qui consiste à collecter les disponibilités (épargne, dépôts) de certains agents économiques pour les reprêter à d'autres.
- La gestion des moyens de paiement : puisque la banque crée de la monnaie scripturale, elle doit assurer la circulation de cette monnaie ce qui suppose ; le traitement des chèques, des virements, des effets de commerce, des comptes ...
- Les services financiers et divers qui regroupent : la location de coffre, les services de caisse (retraits ou dépôts d'espèces), les services de change, les opérations de bourse, les conseils...

- La gestion de la trésorerie et l'activité interbancaire : la fonction d'intermédiation conduit la banque à avoir, temporairement ou structurellement, soit un excédent soit une insuffisance de ressources.

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR « L'OCTROI DE CREDIT »

Ce chapitre comporte trois sections qui traitent :

- des généralités sur le crédit bancaire
- de la politique d'octroi de crédit
- du processus d'analyse d'un dossier de demande de crédit.

SECTION 1 : Généralités sur le crédit bancaire

1-1- L'octroi du crédit bancaire

Cette procédure se définit comme l'opération qui consiste à accorder une somme d'argent à un tiers lequel est tenu de rembourser au terme d'un délai fixé par un contrat qui stipule le modalité du remboursement, l'utilisation du crédit, la rémunération du prêteur, les garanties nécessaires à la couverture du prêt ainsi que les pénalités éventuelles encourues par l'emprunteur en cas de non respect des engagements.

1- 2- Classification.

Les crédits peuvent être classés en fonction de leur durée :

❖ Crédit à court terme

La configuration classique : inférieur à 1 an. C'est le cas des crédits spots, à très court terme étalé entre 1 à 3 mois renouvelables.

Il existe également ce qu'on appelle crédit à court terme prolongé de 1 à 2 ans.

Le crédit à court terme est surtout utilisé pour l'aménagement des besoins en trésorerie pendant une période déterminée de l'année. Il a pour principal objet le financement de l'exploitation remboursable par le résultat de cette exploitation.

❖ Crédit à moyen et long terme

Ce type de crédit sert à financer tous investissements de grande envergure tels que :

- . Acquisition ou construction d'immeuble d'exploitation ainsi que de terrain destiné à la construction d'immeuble
- . Acquisition de tous matériels de production : machines, outillages, installations complexes spécialisées, infrastructure appartenant à l'entreprise
- . Acquisition des matériels roulants devant servir à l'exploitation tels le véhicule et autres matériels de transport
- . Acquisition d'équipements mobiliers

SECTION 2 : Politique d'octroi de crédit

2-1- Les activités à financer

En général, la banque finance les activités déjà existantes dans différents secteurs :

- Secteur primaire : l'agriculture, l'élevage, la pêche : à titre d'exemple, les paysans regroupés en association peuvent bénéficier de crédit (crédit de campagne ou crédit de faisance-valoir). Ce type de crédit est surtout destiné à financer les projets d'exploitation saisonnière.
- Secteur secondaire : les industries de transformation des matières premières en produits finis ou semi-finis (tissus, viandes, fruits) peuvent servir d'illustration dans ce secteur.
- Secteur tertiaire : Le service notamment le commerce, qui englobe toutes les activités de négoce et de revente de produits qu'ils soient agricoles ou manufacturés (grossiste, détaillant, exportateur, importateur).

Il y a également la collecte des produits de rente tels que vanille, café, girofle, letchis destinés à l'exportation.

2-2- Le montant du crédit

La banque peut octroyer à concurrence de 70 % du coût global du projet et le reste, c'est-à-dire, 30% étant à la charge de l'entreprise. L'apport de cette dernière peut être soit en numéraire, soit en nature (terrain, immeuble,...) selon l'option retenue. La limitation de l'encours autorisé de crédit permet d'adapter le risque encouru sur les crédits à la capacité de gestion du chiffre d'affaire et des pertes massives si le processus de décision n'est pas correct.

2-3- Les garanties

Elles servent à couvrir le risque en cas de non remboursement dû à des comportements volontaires ou involontaires du débiteur. Ainsi, les garanties protègent la banque en cas de défaillance de l'emprunteur.

En d'autre terme, la garantie représente d'une façon concrète l'engagement de l'emprunteur vis-à-vis de son banquier.

La banque exige des garanties afin d'assurer le remboursement du prêt dont la valeur est sensée couvrir au moins 130 % du montant du prêt.

Il existe deux types de garanties :

❖ Les garanties réelles

Elles portent directement sur les biens financés que peuvent illustrés les opérations ci-après.

- L'hypothèque : ce type de garantie a pour support un bien immobilier existant ou en cours de construction (terrains, construction). L'hypothèque ne peut garantir qu'une créance déterminée en nature et en montant. Elle permet à la banque, en cas de non paiement de fonds, de faire saisir l'immeuble ou de faire vendre, c'est-à-dire, procéder à la vente aux enchères publiques.
- Le nantissement de fonds de commerce : porte sur le financement d'un fonds de commerce, c'est à dire, enseigne, nom commercial, clientèle, droit au bail, tous travaux d'aménagements (y compris le matériel et le mobilier servant à l'exploitation du fonds), mais aussi les brevets et licences.

- Le nantissement du matériel : permet à la banque de prendre en garantie le matériel financé. Cette garantie se prend lors du financement d'un matériel d'équipement. Le matériel doit être compris dans le fonds de commerce de l'entreprise.
- Le gage sur véhicule : c'est un nantissement sur véhicule, immatriculé neuf ou d'occasion. Une remorque, par exemple, fera l'objet d'un nantissement de matériel.

❖ Les garanties personnelles

Autre forme de garantie en usage, les garanties personnelles au fin d'un bon bouclage du dossier, elles revêtent : caution du dirigeant pour une société, caution du conjoint pour un entrepreneur individuel, etc....

Le cautionnement est l'acte par lequel une personne assure à la banque qu'en cas de défaillance d'un débiteur désigné, elle remboursera à sa place, tout ou partie de la dette. Ce type de garantie est souvent présenté comme la solution pour garantir les crédits de ceux qui ne disposent pas de biens matériels en guise de couverture à leur prêt.

SECTION 3 : Processus d'analyse d'un dossier de demande de crédit

La procédure d'octroi d'un crédit par le banquier fait l'objet d'une étude poussée quels que soient le montant et la durée du crédit. L'examen et l'appréciation d'une demande de crédit reposent sur l'étude d'un certain nombre de paramètres liés notamment à la situation économique et financière de l'entreprise, ainsi qu'aux compétences propres à elle. Les données chiffrées doivent d'être analysées à fond par le banquier.

3-1- Les composantes d'un dossier de demande de crédit

La constitution d'un dossier de demande de crédit est soumise à une première condition requise par la banque à savoir : disposer d'un compte bancaire, plus précisément un compte courant.

Cette condition est valable non seulement pour les entreprises individuelles mais aussi pour les Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL) ou les Sociétés Anonymes (SA). Le numéro de compte permet au banquier d'identifier le demandeur et de vérifier l'existence effective du débiteur.

Le dossier doit comprendre :

❖ Les souhaits du demandeur

Ils concernent le montant du prêt, la nature et la durée du crédit, ainsi que la périodicité et la fréquence des échéances.

❖ Les renseignements généraux

Ils font état du dossier concernant l'identité de l'entreprise à savoir : La date de création, le capital, les actionnaires, l'activité principale.

❖ Les documents comptables

Ils sont constitués :

- Des états financiers dont: bilan des trois derniers exercices, compte de résultat, tableau d'amortissement annuel, rapport d'activité de l'exercice écoulé, situation récente moins de 3 mois (situation actif passif)
- Des états prévisionnels : prévision de trésorerie à court terme (pour les crédits à court terme), plan de financement de l'investissement à moyen terme (pour les crédits d'investissement).

❖ Objet de demande de crédit

Il est essentiellement caractérisé par la production envisagée ou les prévisions pour les 12 mois à venir.

❖ Présentation d'une garantie réelle ou personnelle

La garantie est choisie en fonction des biens financés et de la situation de l'entreprise. Une attestation des biens et de leur nature doit figurer dans le dossier.

3-2- Etude des éléments non comptables

Cette opération consiste à analyser les informations non comptables de toute nature que l'on peut réunir sur une entreprise. Le banquier ne se limite pas aux seules relations personnelles qu'il entretient avec les dirigeants de l'entreprise, mais il procède à l'évaluation des facteurs économiques et humains propres à caractériser le potentiel de l'entreprise. L'étude du banquier repose sur les informations intérieures et extérieures à l'entreprise.

3 2-1- Analyse des informations intérieures à l'entreprise

Le banquier effectue des analyses sur les caractéristiques internes de l'entreprise à savoir ses objectifs, ses produits, ses moyens de production, sa politique commerciale, ses ressources humaines.

L'analyse extra comptable porte sur les éléments suivants :

❖ Le profil du dirigeant

Le banquier attache une importance particulière à la qualité du dirigeant, sa moralité et sa compétence. L'analyse se fait en fonction de :

- L'âge (un adage dit : « Avec l'âge, on mûrit ») étant un critère de maturité.
- Les diplômes et l'expérience professionnelle constituent les éléments à partir desquels le banquier juge les compétences professionnelles, c'est-à-dire, le savoir faire et la technicité du dirigeant dans l'exercice de l'activité.
- La situation de famille : l'harmonie du foyer familial est essentielle lorsqu'on sait que 20% des dépôts de bilan d'entreprises individuelles sont dus à l'éclatement de la cellule familiale.
- Le régime matrimonial : il doit être connu lors de la prise de garantie.
- Le patrimoine personnel et familial : cet élément permet au banquier de connaître si le revenu familial dépend uniquement de l'affaire ou si le conjoint exerce une activité professionnelle à l'extérieur. Le déséquilibre peut avoir un impact négatif sur l'activité de l'entreprise comme la faiblesse momentanée de la rentabilité.

- La personnalité du dirigeant qui se traduit par sa capacité à maîtriser son management face à des difficultés d'ordre conjoncturel.
- Le responsable de l'entreprise est-il également à titre privé ?
Dans le cas des entreprises individuelles et des professions libérales, les avoirs qu'elles possèdent dans la banque constituent un critère déterminant.

❖ Le profil de l'équipe de direction.

- L'âge, la formation, les compétences, les fonctions ainsi que l'ancienneté dans l'entreprise permettent au banquier de juger des atouts pour la pérennité de l'entreprise.
- Les membres de l'équipe sont-ils clients de la banque à titre privé ?

❖ Les aspects juridiques.

L'étude des éléments non comptables prennent également en considération l'analyse de la forme juridique de l'entreprise : voir s'il s'agit d'une affaire personnelle ou SARL ou SA ou profession libérale. L'analyse du banquier est différente selon qu'il s'agit d'une profession libérale ou d'une SARL, chacune ayant des besoins différents.

- La date de création, et l'ancienneté des relations avec la banque.
- Les statuts : afin d'analyser l'étendue des pouvoirs des dirigeants.
- Le montant du capital et la répartition entre les différents actionnaires. L'évolution prévisible de l'actionnariat et la composition du conseil d'administration dans le cas d'une SA : pour mesurer la stabilité de l'entreprise.

❖ La nature de l'activité principale.

S'agit-il d'une entreprise industrielle, commerciale ou d'une société de services ?

L'analyse des besoins de l'entreprise et en particulier des besoins en fonds de roulement dépend de l'activité principale.

❖ Le couple produit / marché.

• Le marché

Rentrent en ligne de compte dans cette analyse :

- La réglementation qui régit le type d'activité : contrainte potentielle au développement de l'entreprise.
- L'aspect technologique : est-ce que l'entreprise est toujours en situation de veille face aux avancées technologiques ?
- La demande : le marché auquel s'adresse l'entreprise : local, régional, national ou international.
- L'évaluation du marché potentiel et la croissance de ce marché, la part de marché actuel et prévisionnel, plus précisément, les perspectives d'avenir.
- La saisonnalité, les usances de la profession permettent d'évaluer les besoins financiers.
- L'offre : étudier le nombre, la taille et les caractéristiques des entreprises concurrentes.

• Le produit

- La répartition du chiffre d'affaires par produit ou ligne de produits.
- Le degré d'innovation et le processus de fabrication.
- La vulnérabilité du produit : s'il est soumis aux phénomènes de mode risquant d'entraîner des méventes.
- Le produit est-il banalisé ou possède-t-il un avantage concurrentiel ?
- Le prix unitaire : reflète la valeur ajoutée et le positionnement par rapport à la concurrence.
- Où se situe-t-il dans son cycle de vie ? Le produit est-il évolutif ?
- La durée du cycle de fabrication.

❖ La politique commerciale

Ce domaine renferme les informations nécessairement liées directement ou indirectement à l'étude des éléments non comptables.

- Les clients

Le type de clients : particuliers, entreprises, administrations, etc. Cette notion est fondamentale car elle a une implication directe sur les délais de règlement et autre politique de recouvrement.

La répartition de la clientèle : si elle est divisée, n'englobe qu'un petit nombre de clients réalisant chacun un volume important du chiffre d'affaire. Une multitude de petits clients signifie une grande indépendance commerciale et permet de diviser les risques. A l'inverse, peu de clients représentant chacun un volume d'affaire important implique une dépendance commerciale très forte et donc un risque accru pour le banquier.

- Les fournisseurs

Le type de fournisseurs : s'il s'agit uniquement de fournisseurs de marchandises brutes ou l'entrée en lice des sous-traitants. La part du chiffre d'affaire confiée reflète le degré d'indépendance commerciale de l'entreprise.

Les caractéristiques des fournisseurs : leur nombre, les principaux fournisseurs, les délais de règlement consentis, ... constituent un point de repère non négligeable dans la politique commerciale.

- ❖ La politique marketing

Les spécificités du réseau de distribution et de la force de vente : pour envisager la réalisation du chiffre d'affaire.

La politique publi-promotionnelle de l'entreprise afin de mesurer le volume de la demande et le dynamisme commercial.

- ❖ Les moyens d'exploitation

Les moyens d'exploitation de l'entreprise sont jugés à travers les chiffres inscrits au bilan et à travers la visite des locaux effectuée par le banquier.

- Les éléments incorporels : on évalue le fonds de commerce.

- Les immeubles : voir si l'entreprise possède en propre l'immobilier.

- L'outil de production : immeuble (superficie), matériel neuf ou vétuste (degré d'obsolescence).
- La répartition des effectifs entre les départements administratifs.
- L'organisation de la gestion : l'organisation comptable, la gestion financière, la gestion des stocks et de production.
- Le système informatique : son type et les applications qui sont développés.

2-1- Analyse des informations extérieures à l'entreprise

Le banquier effectue des analyses sectorielles, c'est-à-dire, il détermine par une étude, des principales entreprises du secteur, des grandeurs caractéristiques (des ratios par exemple) à partir desquelles il pourra dresser une comparaison avec les mêmes grandeurs d'une entreprise cliente de la banque faisant partie du même secteur. Il pourra ensuite entrevoir les possibilités de développement et de croissance d'un secteur ainsi que l'évolution de sa structure.

Les informations concernant l'entreprise sont recueillies par contact direct avec le demandeur et à cette fin, une descente sur le terrain, c'est-à-dire, à l'endroit même où l'entreprise exerce son activité, s'avère obligatoire et pertinente.

Le banquier peut également puiser à plusieurs sources d'informations :

- Les mass médias : journaux, télévision, revues, etc....
- Les informations dans le fichier de la banque
- L'organisme professionnel comme l'APB (Association Professionnelle des Banques), les syndicats, la chambre de commerce et autres partenaires sociaux.
- Les informations de bouche à oreille : elles méritent d'être prises en compte et analysées avec beaucoup de prudence.
- Les renseignements obtenus auprès des banques concurrentes. Il arrive souvent que l'entreprise dispose d'un compte dans une autre banque. Le banquier a besoin de se renseigner sur la situation financière de l'entreprise à propos, par exemple, de la régularité et la crédibilité des clients.

CHAPITRE III: L'ANALYSE FINANCIERE

Les informations non comptables ne suffisent pas à elles seules pour les prises de décision. Le banquier doit se pencher sur les éléments comptables de l'entreprise qui constituent un des outils par excellence de l'analyse financière, qui est l'ensemble des moyens permettant de savoir dans quelle mesure l'entreprise est assurée de maintenir son équilibre financier. Elle permet également de porter un sujet sur la situation financière de l'entreprise.

La situation financière de l'entreprise doit être envisagée dans sa globalité, c'est pourquoi il est indispensable dans le cadre d'une étude financière de bien mesurer le degré de confiance que l'on accorde à l'entreprise.

Un distinguo doit être observé selon que l'analyse porte sur les documents prévisionnels ou sur les documents historiques renfermant les éléments antérieurs. L'examen des documents historiques apporte la lumière sur les états financiers des trois dernières années : bilans, compte d'exploitation, compte de pertes et profits.

SECTION 1 : Les documents comptables

1-1- Le bilan

Le bilan est généralement défini comme un document représentant, selon la règle de la comptabilité, la situation de l'entreprise à un moment donné. Il se divise en deux parties : l'actif et le passif.

L'actif du bilan regroupe les biens de l'entreprise, il représente l'utilisation des ressources.

L'objectif de l'analyse à partir du bilan est :

- de déterminer la manière dont ont été financés les besoins de l'entreprise
- de porter un jugement de valeur sur ces modes de financement
- d'en apprécier les impacts.

Les principaux éléments d'appréciation d'un bilan sont constitués de: l'Actif Net, le Fonds de Roulement, le Besoin en Fonds de Roulement et la Trésorerie.

1-1-1- L'Actif Net (AN)

❖ L'Actif Net Comptable (ANC)

L'ANC représente la différence entre la totalité des actifs de valeur certaine et les dettes de l'entreprise envers les tiers.

**ANC = Passif fictif (Capital social, réserves, report à nouveau, résultat)
- Actif fictif (frais d'établissement, frais de recherche et de développement charges à répartir sur plusieurs exercices)**

L'ANC s'obtient aussi par une autre formule :

ANC = Actif réel (Actif total – Actif fictif) - Passif réel (dettes envers les tiers)

❖ L'Actif Net Réel (ANR)

L'ANR représente la valeur réelle de l'actif net comptable.

ANR = ANC ± résultat de l'évaluation des experts comptables

1-1-2- Le Fonds de Roulement Net (FRN)

C'est la partie des ressources stables qui n'est pas utilisée pour le financement des emplois stables. C'est également l'excédent des capitaux permanents, destinés à financer l'exploitation, après avoir financé les immobilisations. Le Fonds de Roulement peut être calculé soit par le haut du bilan soit par le bas du bilan.

- Par le haut du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Ou encore: $\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$

- Par le bas du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant (AC)} - \text{Dettes à court terme (DCT)}$$

Signification financière du FRN

Par le bas du bilan, le FRN fournit un élément d'appréciation des conditions d'équilibre financier.

Par le haut du bilan, le FRN éclaire les modalités de financement des investissements cumulés par l'entreprise.

Trois hypothèses peuvent apparaître :

- **Si $\text{AC} = \text{DCT} \Rightarrow \text{FRN} = 0$**

Dans ce premier cas, les rentrées d'argent semblent garantir globalement les sorties d'argent. La solvabilité à court terme semble donc assurée mais cette situation présente des risques. Une telle situation peut être perçue comme le signe d'un ajustement favorable puisque l'entreprise semble alors en mesure de faire face à ses échéances.

Un FRN nul traduit une tension sur la liquidité et correspond donc à une certaine fragilité de l'entreprise en terme de solvabilité.

- **Si $\text{AC} > \text{DCT} \Rightarrow \text{FRN} > 0$**

Il existe un excédent de liquidité à court terme sur les dettes à court terme. Un FRN positif est un signe favorable en terme de solvabilité et traduit un

équilibre de la structure financière de l'entreprise dont la performance est fonction du niveau du FRN.

- **Si $AC < DCT \Rightarrow FRN < 0$**

Dans ce cas, les liquidités ne couvrent pas globalement les dettes à court terme et des difficultés sont prévisibles en terme d'équilibre financier.

Un FRN négatif montre l'insolvabilité de l'entreprise, cela offre peu de garantie au banquier.

1-1-3- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le BFR découle du décalage dans le temps entre les encaissements résultant des ventes et des décaissements résultant des achats.

$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Actif circulant (clients, effets à recevoir, débiteurs divers, compte de régularisation)} - \text{Passif circulant (fournisseurs, créditeurs divers, compte de régularisation)}$
--

L'analyse du BFR permet d'apprécier, d'une part, les composantes des stocks (existence de stocks Rossignol) mais surtout de délai de rotation, et d'autre part, le délai de crédit accordé à la clientèle.

1-1-4- La trésorerie (T)

C'est le solde résiduel des ressources et emplois structurels (FR et BFR). Elle permet d'ajuster le BFR et le FRN. Dans la plupart des cas, le besoin est couvert par le fonds de roulement lui-même et l'excédent est « la trésorerie ».

$T = FRN - BFR$

On distingue trois hypothèses :

- **$T > 0 \Rightarrow FRN > BFR$**

Cette configuration correspond à la situation dans laquelle le FR est suffisant pour assurer non seulement le financement stable du cycle d'exploitation mais également une trésorerie qui permet d'effectuer des paiements.

L'objectif est d'éteindre l'ensemble des dettes à court terme. Les capitaux permanents sont alors suffisants pour assurer les financements stables. Une telle situation apparaît à première vue favorable en terme d'équilibre financier mais elle peut cacher des causes de fragilité à long terme.

- **$T < 0 \Rightarrow FRN < BFR$**

Si la trésorerie est négative, c'est que les besoins ne sont pas entièrement financés par le fonds de roulement. L'entreprise est dépendante des ressources de trésorerie d'origine bancaire pour assurer la couverture des besoins de financement. Le vrai problème suscité par une trésorerie négative ne se pose pas en terme de solvabilité mais en terme de dépendance à l'égard de la banque.

Une trésorerie négative peut également résulter d'un décalage de délai accordé par les fournisseurs et celui donné à la clientèle.

- **$T = 0 \Rightarrow FRN = BFR$**

Cette égalité correspond à un objectif financier qui consiste à se doter de FRN nécessaire pour financer le BFR, et donc, avoir une trésorerie zéro.

1-2- Le compte de résultat

C'est un document qui récapitule les charges et les produits de l'exercice. Il sert à mesurer les performances de l'entreprise à réaliser les profits ou les pertes sur une période. Le résultat s'obtient par la différence entre produits et charges de l'exercice.

$$\boxed{\text{Résultat de l'exercice} = \text{Produits} - \text{Charges}}$$

L'analyse du compte de résultat a un double objectif : il s'agit en premier lieu d'apprécier l'efficacité économique de l'entreprise et en second lieu, de mesurer ses chances à terme.

L'efficacité économique d'une entreprise peut se définir comme la capacité de cette dernière à produire et à vendre des produits ayant leur place sur le marché, c'est-à-dire, qui répondent à un besoin.

1-3- Le Tableau des Grandeurs Caractéristiques de Gestion (T.G.C.G.)

Le T.G.C.G. appelé aussi « Compte de résultat en liste » est un état financier qui représente une série d'agrégats expliquant la formation du résultat net de l'exercice. Les agrégats qui le composent sont : la marge commerciale, la production de l'exercice, les consommations intermédiaires, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat financier, le résultat exceptionnel, le résultat de l'exercice avant impôts sur les bénéfices et le résultat net de l'exercice.

❖ La marge commerciale (MC)

Elle indique le bénéfice réalisé sur les achats pour revente.

MC = Vente de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues

❖ La valeur ajoutée (VA)

C'est la production de l'entreprise, net de tout apport externe. Elle mesure le surplus de richesse créé par l'entreprise dans l'exercice de son activité.

VA = Production de l'exercice + Marge Commerciale – Consommations intermédiaires

❖ L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

Il représente la source résiduelle générée par l'exploitation ainsi que la performance de l'entreprise indépendamment de sa structure (amortissement) et son financement (charge et produit financier) et de l'impôt.

$$\text{EBE} = \text{Valeur Ajoutée} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Impôts et taxes} - \text{Charges du personnel}$$

1-4- Le tableau de financement

C'est un document qui montre comment, durant l'exercice, les ressources additionnelles de l'exercice ont permis de faire face à ses emplois additionnels. Il fait apparaître les ressources et les emplois au niveau de chaque cycle :

- Cycle de financement d'investissement (ressources et emplois stables)
- Cycle d'exploitation (ressources et emplois à court terme)
- Cycle hors exploitation (ressources et emploi à court terme)
- Trésorerie

SECTION 2 : Les ratios essentiels

Un ratio est un rapport établi entre deux valeurs caractéristiques pour servir de moyen de comparaison dans le temps (évolution pendant les trois dernières années) et dans l'espace (comparaison avec les ratios moyens des entreprises de la même branche).

Les ratios permettent d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise. Il est nécessaire de préciser qu'un seul ratio ne suffit pas pour étayer suffisamment et sérieusement la situation de l'entreprise et ses performances. Il faudrait alors recourir à une analyse d'ensemble des ratios pour pouvoir approcher la réalité.

2-1- Ratio de situation ou de structure

Ce ratio indique le degré de sécurité apporté par la structure financière de l'entreprise.

❖ Ratio d'investissement

$$R = \text{Actif immobilisé} / \text{Actif total}$$

❖ Ratio de financement permanent

$R = \text{Capitaux permanents} / \text{Actif immobilisé}$
--

Si $R > 1$: c'est la règle de l'équilibre financier. Ceci traduit l'existence d'un fonds de roulement positif. Les capitaux permanents permettent de financer la totalité de l'actif immobilisé ainsi qu'une partie de l'actif circulant. Donc, le ratio est satisfaisant.

❖ Ratio d'indépendance financière

$R = \text{Capitaux propres} / \text{Capitaux permanents}$
--

Si $R > 0,5$: Ce qui signifie que l'entreprise est indépendante de ses créanciers. Ce ratio permet donc de mesurer l'indépendance relative de l'actif circulant.

❖ Ratio d'autonomie financière

$R = \text{Capitaux propres} / \text{Capitaux étrangers}$

Lorsque les capitaux propres sont élevés, c'est-à-dire supérieurs aux capitaux étrangers, on peut en déduire une bonne autonomie de l'entreprise.

2-2- Ratio de trésorerie

Ce ratio permet de déterminer la solvabilité ou le degré de liquidité de trésorerie de l'entreprise.

❖ Ratio de liquidité générale

$$R = \frac{\text{Valeurs réalisables à court terme} + \text{disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Plus le ratio est élevé (c'est-à-dire, $R > 1$), plus grande est la solvabilité de l'entreprise.

❖ Ratio de liquidité réduite

$$R = \frac{\text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Si $R < 1$: le FR est négatif, c'est-à-dire que les dettes à court terme ont financé tous les stocks et même une partie de l'actif immobilisé, d'où la difficulté de paiement des dettes.

Le ratio de liquidité (générale ou réduite) permet de juger la capacité de l'entreprise à faire à des engagements à court terme.

❖ Ratio de liquidité immédiate

$$R = \frac{\text{Trésorerie}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Si $R > 1$: ceci montre l'importance de la solvabilité de l'entreprise à un moment donné ou à payer immédiatement ses dettes à court terme.

2-3- Ratio de rentabilité

Ce ratio fournit une indication sur l'efficacité de l'exploitation de l'entreprise.

❖ Ratio de rentabilité financière

$$\mathbf{R = Bénéfice Net / Capitaux propres}$$

Ce ratio mesure le bénéfice obtenu sur les fonds apportés par les actionnaires ou par les associés.

❖ Ratio de rentabilité économique

$$\mathbf{R = Bénéfice net + Intérêt / Actif}$$

2-4- Ratio d'activité ou de gestion

Cela mesure l'efficacité de la gestion de l'entreprise.

❖ Ratio de rotation des stocks

- Pour les entreprises commerciales :

$$\mathbf{R = Coût d'achat des marchandises vendues / Stock moyen}$$

- Pour les entreprises industrielles :

$$\mathbf{R = Prix de revient des ventes annuelles / Stock moyen}$$

Plus la rotation est rapide, plus la gestion des stocks est efficace. Cependant, un ratio de rotation de stock trop élevé peut être dû à un niveau de stock trop faible et à de fréquente rupture de stock ou aussi à un très grand nombre de petites commandes de renouvellement de stock.

❖ Ratio de durée de rotation des stocks

C'est la durée moyenne de transformation des stocks en liquidité.

$$R = \frac{\text{Stock moyen} / \text{Prix de revient des ventes annuelles}}{360} \times$$

Ce ratio mesure le délai moyen d'écoulement des stocks de marchandises.

❖ Ratio de durée des crédits clients

C'est la durée moyenne de crédit accordé au client.

$$R = \frac{\text{Clients} + \text{Effets à recevoir}}{\text{Chiffre d'affaire TTC}} \times 360$$

❖ Ratio de durée des dettes fournisseurs

C'est la durée moyenne de crédit obtenue des fournisseurs.

$$R = \frac{\text{Fournisseurs} + \text{Effets à payer}}{\text{Achats TTC}} \times 360$$

SECTION 3 : Analyse des prévisions demandées à la société

Pour ce qui est du court terme, les seules prévisions qui soient demandées concernent l'établissement d'un budget de trésorerie comme dans le cas du crédit de campagne. Tandis que pour les crédits à moyen et long terme, un plan de financement de l'investissement est requis à part les prévisions de trésorerie. Toutes ces prévisions sont établies par l'entreprise.

On peut alors se demander à quels besoins répondent ces prévisions : ces prévisions présentaient d'abord un aspect sécurisant, des chiffres en progressant étant toujours rassurants. Le banquier peut critiquer les chiffres avancés par l'entreprise et cela, pour la simple raison qu'ils manquent d'éléments d'appréciation tant sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs que sur les possibilités du secteur.

Le banquier considère ces prévisions comme un moyen de juger si le montant du crédit demandé peut être remboursé, C'est aussi un moyen de mesurer la compétence des dirigeants de l'entreprise, son aptitude à prévoir ce qui peut se passer, en un mot d'apprécier la gestion prévisionnelle.

Les documents prévisionnels

Les documents prévisionnels demandés sont :

- Le compte de résultat prévisionnel
- Le plan de trésorerie
- Le plan de financement
- Le plan d'investissement

3-1- Le compte de résultat prévisionnel

Comme son nom l'indique, c'est un dossier qui permet de prévoir si l'activité sera rentable ou non. Pour cela, il va falloir connaître le chiffre d'affaire prévisionnel et les dépenses prévisionnelles nécessaires en déterminant : les ventes, les achats, les charges externes, les impôts et taxes, les charges du personnel, les charges financières, la dotation aux amortissements.

La différence entre les charges et les produits donne le résultat futur réalisé par l'entreprise.

3-2- Le plan de trésorerie

C'est un tableau qui permet de savoir si les encaissements pourront faire face aux décaissements pendant la première année. Il comprend :

- les encaissements d'exploitation (ventes TTC)
- les encaissements hors exploitation (capital, compte courant associés, emprunts, subventions,...)
- les décaissements d'exploitation (achats TTC et autres charges)
- les décaissements hors exploitation (investissement en immobilisation, remboursement des emprunts,...).

3-3- Le plan de financement

C'est un document prévisionnel pluriannuel établi pour une durée de trois à six ans et comportant un tableau en deux parties :

- la première partie relève tous les nouveaux besoins financiers durables de l'entreprise
- la seconde renferme toutes les nouvelles ressources financières stables

3-4- Le plan d'investissement

Il est utilisé dans le cas de financement d'un investissement.

DEUXIEME PARTIE :

IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES

CHAPITRE I : PROBLEMES AU NIVEAU DES ENTREPRISES

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des problèmes rencontrés par les dirigeants des PME dans l'exercice de leur fonction et qui constitue de sérieux handicaps pour le développement de leurs affaires.

D'emblée, l'on peut considérer les problématiques sous deux aspects principaux mettant en exergue un ensemble de facteurs, sources de faiblesses devenues caractéristiques des PME à Madagascar.

En premier lieu, l'analyse porte sur les facteurs endogènes, sources des problèmes à l'origine desquels l'on peut citer :

- l'absence de vision surtout à long terme
- l'ignorance des techniques de base liées aux capacités managériales
- l'absence d'esprit entrepreneurial incluant entre autres la culture d'entreprise et le goût du risque.

Ces éléments font l'objet de l'analyse figurent à la section 1 du présent chapitre.

SECTION 1 : Incompétence en matière de gestion

La gestion peut se définir comme l'ensemble des activités de décisions qui se déroule dans une entreprise afin de donner à la transformation des ressources, une orientation qui permettra de mieux atteindre les objectifs.

Parfois, l'entreprise n'est pas en mesure de connaître ses besoins. Le déficit de trésorerie qu'elle subit provient, par exemple, de la lourdeur des charges internes de l'entreprise comme les charges du personnel, les dépenses courantes, etc....

La solution qu'elle juge opportune est de recourir au crédit bancaire. Cependant, d'autres alternatives peuvent être envisagées telle la révision de sa structure organisationnelle en diminuant, par exemple, l'effectif du personnel.

1-1- Compétence managériale limitée

Comme nous avons vu auparavant, l'expérience réussie dans l'exercice d'une activité est l'un des aspects qualitatifs que la banque exige de la part des dirigeants d'entreprises pour pouvoir bénéficier du crédit.

Du point de vue technicité, les dirigeants se voient confier d'importantes responsabilités qui ne sont pas à mesure de leur expérience. Ils n'ont pas souvent les capacités requises, ne disposant que des compétences limitées en matière de gestion. De ce fait, certaines entreprises sont loin d'être totalement professionnelles puisque leurs dirigeants, quoique dotées d'une certaine expérience, n'ont pas le savoir faire nécessaire pour le métier. Cela affecte évidemment la productivité de l'entreprise.

La compétence technique des dirigeants est un facteur déterminant en ce sens qu'une affaire mal dirigée est inévitablement vouée à l'échec, même si les circonstances lui sont provisoirement favorables.

Le problème se situe aussi au niveau des employés qui n'ont pas la qualification nécessaire. L'absence de formation professionnelle adaptée aux besoins du personnel et de l'inexistence d'une politique d'apprentissage est à l'origine de beaucoup de faiblesses.

1-2- Absence d'esprit d'entreprise

Le professionnalisme est également lié à l'état d'esprit de l'individu et donc à sa mentalité. Le manque de préparation et l'ignorance du chef d'entreprise des exigences de rigueur dans la gestion et de respect des engagements constituent un handicap majeur. L'esprit d'entreprise n'est pas encore inculqué chez les chefs d'entreprises. Ces derniers envisagent d'accroître le niveau de leurs activités, alors, tout en engageant des dépenses de consommation, notamment en dehors de leurs firmes : il y a une confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui de l'entrepreneur. Les bénéfices sont rarement affectés à un investissement supplémentaire dans l'entreprise comme l'accroissement du stock de capital, par exemple.

Il arrive qu'une entreprise réalise un chiffre d'affaire élevé à la fin d'un exercice pourtant, elle dégage un compte de résultat négatif, c'est-à-dire, des pertes. Même si l'activité est rentable, les bénéfices sont affectés à des charges personnelles (surtout lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale) au lieu d'être réinvestis.

Cette absence de distinguo entre entreprise et patrimoine personnelle est un facteur bloquant pour le développement des affaires.

On peut aussi observer l'état d'esprit enraciné sur l'attente de l'état providence qui annihile toute esprit d'initiative, susceptible d'être plus innovateur.

Entrent également en ligne de compte :

- L'absence de confiance de la part des dirigeants des PME, source d'une sorte de verrouillage, caractérisé par le monopole du pouvoir en terme de prise décision qui exclue la participation des collaborateurs ainsi que l'absence d'une quelconque délégation de pouvoir au sein de l'entreprise.
- La rétention d'informations considérée comme un phénomène de renforcement de pouvoir.
- L'absence de la notion de « cluster » ou de la pratique du réseautage favorisant les échanges d'informations et d'expertise au sein d'un secteur.

Un tel état d'esprit fait la différence d'avec certaines communautés étrangères opérant à Madagascar qui puisent leur force à travers la prépondérance de l'esprit de solidarité.

On peut enfin évoquer l'aspect culturel qui fait que la méfiance vis-à-vis de la pratique du crédit ou encore prévalence d'une trop grande fierté issue du milieu familiale qui a toujours été le bâtisseur du patrimoine, tend toujours à préserver un sentiment d'indépendance faisant l'autosuffisance en matière de pratique entrepreneuriale.

Il est très intéressant de constater que bon nombre de dirigeants des PME sont des héritiers qui n'ont pas toujours jugés nécessaires l'acquisition des connaissances techniques, estimant que le transfert dans la gestion des affaires ainsi que les capacités managériales s'acquièrent de manière systématique de père en fils. Cet état d'esprit ne peut que devenir un facteur obscurantisme enrayant toute velléité de management productif.

1-3- Le non maîtrise des coûts

La répartition entre coûts fixes et coûts variables rend les résultats de l'entreprise plus ou moins sensibles à une variation du niveau de la production et des ventes. Une entreprise supportant des charges fixes présente des résultats plus risqués. Dans le cas où la production est faible, l'entreprise ne parvient pas à étaler ses charges fixes sur un nombre de produits suffisant et dégage alors des pertes élevées.

Inversement, si le marché et l'activité permettent une production élevée, les charges fixes sont réparties sur une production suffisante pour dégager des marges importantes.

De façon générale, l'augmentation de la part des charges fixes dans les charges de l'entreprise se traduit par un accroissement de l'écart entre les résultats obtenus dans les hypothèses les plus favorables et ceux obtenus dans les hypothèses les plus pessimistes. Cette relation entre la dispersion des résultats et la structure des coûts met en cause l'activité courante de l'entreprise, c'est-à-dire, l'activité de production, d'approvisionnement et de vente, qui constituent l'exploitation courante.

Le non maîtrise des coûts suscite ainsi un risque d'exploitation pour l'entreprise. En conséquence, si son activité dégage des produits d'exploitation médiocres, évidemment, elle dégagera un résultat global défavorable.

Les faiblesses de gestion limitent les capacités de l'entreprise à utiliser efficacement le crédit et peuvent constituer une source de rejet en cas de demande de crédit bancaire.

SECTION 2 : Activité incertaine

Cette section essaie de mettre en exergue les lacunes liés à l'absence d'une stratégie sur la confection d'un plan de travail bien défini appelé « business plan » considéré comme outil par excellence en vue de la réussite du processus managérial relatif à la pratique des affaires.

La plupart du temps, les problèmes d'ordre technique évoqués dans cette section constituent donc les sources d'incertitude pour la bonne réussite des activités mises en œuvre par les PME.

2-1- Choix des axes de développement non maîtrisé

Toute entreprise a intérêt à adopter un plan qui s'adapte aux conditions économiques afin qu'elle puisse choisir son axe de développement vu que les paramètres de l'environnement qui influencent l'entreprise sont difficiles à cerner.

Pour cela, elle doit être riche en informations concernant le secteur auquel elle appartient et le marché.

Nous constatons que l'entreprise n'arrive pas à fournir des renseignements complets sur son marché (fournisseurs, clients,...). Elle a des difficultés dans l'obtention des renseignements bien définis et l'accès sur les données statistiques relatives aux activités des entreprises de la même branche. Le secteur d'activité dans lequel elle évolue n'est pas souvent analysé: la connaissance des produits à vendre et tout ce qui les entoure ainsi que tous les caractéristiques.

2-2- Politique commerciale non satisfaisante

Certaines entreprises n'arrivent pas à définir une politique commerciale : comment vendre ? Quels produits à vendre ? En effet :

- Le produit ne correspond pas au besoin du consommateur
- Le prix n'est pas accessible à tous
- Le réseau de distribution est faible
- Les actions publi-promotionnelles ne sont pas suffisantes, c'est-à-dire, faute de moyens adéquats pour inciter les consommateurs à l'achat du produit.

2-3- Non maîtrise de la concurrence

Les entreprises sont soumises à une autre contrainte externe dont la situation de concurrence dans leur branche, caractérisée par le nombre des offreurs. La concurrence se traduit, soit, par la multiplication des entreprises locales, soit, par l'arrivée de nouveaux opérateurs qui visent le marché local.

A l'heure actuelle, la situation semble favorable aux concurrents étrangers comme l'arrivée massive des opérateurs chinois avec leurs produits qui laissent souvent à désirer, mais à des prix défiant toute concurrence.

La problématique principale des entreprises tourne autour de la compétitivité et de leurs problèmes de productivité.

❖ Non compétitivité des produits

Les produits locaux ne sont pas compétitifs tant sur la qualité que sur le prix.

La qualité est souvent médiocre à cause de :

- procédés technologiques non performants
- incapacité d'embaucher de la main d'œuvre qualifiée avec des conditions plus motivantes : salaire, autres avantages, sécurité d'emplois, ...

Tout cela entraîne le manque de confiance dans les produits « Made in Madagascar » et la préférence donnée aux produits importés par certaines catégories de consommateurs malgaches.

Soulignons que le manque d'originalité et de créativité des produits malgaches ne fait qu'accentuer ces maux.

❖ Problème de productivité

- Insuffisance d'intrants

Certains opérateurs se plaignent de problèmes d'approvisionnement en matières premières dus aux coûts élevés de ces derniers et à l'importance du nombre des intermédiaires. Pour les entreprises qui fabriquent des produits spécifiques, leur souci est de trouver des sources d'approvisionnement équivalentes. Le risque est qu'en même temps, les producteurs aient des difficultés à trouver de nouveaux clients.

La faiblesse du pouvoir de négociation des opérateurs constitue un handicap dans ce domaine qui leur prive d'obtenir un prix favorable auprès des fournisseurs, et par conséquent, constitue un obstacle à la production.

- Moyens matériels non performants

Un bon nombre d'entreprises fonctionnent en deçà de leur capacité de production puisque l'outillage et les matériels sont souvent archaïques ne donnant que de faible rendement.

- Fermeture des usines

Un certain nombre d'entre elles sont en chômage technique durant plusieurs mois dans l'année, d'autres sont obligées de réduire l'effectif de leur personnel, ou tout simplement, ferment leurs usines. Ce qui entrave la croissance de la production des entreprises locales.

- Surproduction

Les firmes rencontrent parfois des problèmes d'écoulement de leurs produits et subissent, par conséquent, des pertes et ce, en raison de la manque de clientèle. Tout cela oriente les consommateurs vers les produits d'origine étrangère. La montée de la concurrence a d'ailleurs conduit les entreprises à réduire sensiblement leur taux de marge brute d'exploitation.

D'autre part, des problèmes liés à des considérations plus subjectives peuvent être évoqués comme étant des facteurs de blocage dans la bonne marche des PME malgaches.

Des autres facteurs qui constituent les sources des problèmes des PME face aux crédits bancaires sont analysés dans la section 3 de ce chapitre.

SECTION 3 : Difficultés à faire face aux conditions bancaires

Des problèmes liés à l'accès aux crédits bancaires rencontrés par les PME peuvent également revêtir un second aspect caractérisé par des facteurs exogènes. Dans ce contexte, on peut évoquer le niveau du taux de crédit appliqué par la banque central jugé trop élevé et qui contraint les banques primaires à prélever des marges également élevées. Une telle situation s'avère loin d'être attractive et incitative pour les PME.

Par contre, un tel phénomène pousse les entreprises à pratiquer le système communément dénommé « le court-termisme ». Faute d'alternative favorable, les PME sont contraintes de recourir au crédit à court terme ou même au crédit spot.

La politique mise en œuvre par les autorités monétaires à Madagascar est, donc, considérée comme peu incitative pour les PME et constitue un des facteurs bloquants quant à l'accès aux crédits bancaires.

Parmi les conditions de la banque, deux éléments en particulier constituent pour les opérateurs des obstacles à l'accès au crédit : le taux et le montant élevé des garanties qui sont exigées sous forme de sûretés réelles (nantissement de fonds de commerce, hypothèques d'immeubles,...) ou personnelles (caution).

3-1- Concernant le taux appliqué par la banque

La situation macroéconomique de Madagascar est caractérisée depuis fin 1998 par l'existence de tensions inflationnistes. De ce fait, la Banque Centrale pratique une politique monétaire très restrictive. Le taux directeur de la Banque Centrale a été relevé trois fois en un an. Le taux appliqué par la B.O.A à ses clients est, de ce fait, au moins de 20%, sachant que les crédits sont soumis à une T.V.A (Taxe sur la Valeur Ajoutée) de 20%. Ainsi, devant l'augmentation du taux directeur de la Banque Centrale, le problème se pose au niveau des clients qui sont la force de la banque.

Le coût de crédit n'est pas seulement déterminé par le taux d'intérêt mais encore par toutes sortes de commissions, de frais et taxes. Ces éléments définissent les conditions bancaires qui sont très variables selon les entreprises et négociables dans certaines limites. Bien que le taux d'intérêt de la banque apparaisse parfois moins élevé, le coût réel d'un emprunt bancaire, même pour les clients qui y ont accès est souvent plus élevé après que les frais et commissions bancaires soient inclus. Le niveau parfois trop excessif du taux d'intérêt représente un obstacle aux entreprises désireuses de travailler avec la banque. Alors les emprunteurs s'orientent vers d'autres sources.

Plus le taux d'intérêt de la banque est élevé, moins de clients sont enthousiastes. Et moins le taux d'intérêt est élevé, plus de clients ont tendance à se bousculer aux portes de la banque.

3-2- Concernant les garanties exigées par la banque

Les garanties sont une des conditions exigées par la banque et constituent un élément décisif dans l'octroi de crédit. Il est normal que la banque prenne une garantie lorsqu'elle octroie un crédit et ce, pour enrayer tous risques de non récupération du fonds alloué.

La fixation d'une garantie se fait selon l'échéance (à court, à moyen, à long terme), la nature, les risques et le montant demandé. Les garanties demandées à la banque dépassent les 100% du crédit sollicité. Pourtant, peu d'opérateurs peuvent s'engager dans ces conditions. Le problème se pose également lorsque les clients ne possèdent pas de biens susceptibles d'être pris en gage ou ne couvrent pas totalement les crédits demandés. Les garanties réclamées par la Banque semblent parfois jugées excessives au regard du risque présenté par l'entreprise avec leur valeur nettement supérieure au montant du crédit, même si la Banque devrait prévoir des cas de non remboursement du montant total de la garantie.

En outre, l'insuffisance des fonds propres des entreprises conduit la Banque en cas de demande de crédit de fonctionnement et non d'investissement, à prendre une garantie réelle (caution immobilière) sur le patrimoine personnel de l'emprunteur. Si le client veut solliciter un crédit à long et moyen terme, destiné à financer les investissements dont le montant est assez important et/ou pendant le moment où le risque est élevé, il est obligé de fournir une garantie solide (comme une hypothèque notaire, nantissement des matériels de production, ...). La majorité des entreprises ne sont pas toujours à mesure de satisfaire de telles conditions.

Bien que la plupart des emprunteurs possèdent des terres, les difficultés de fournir un titre de propriété légal et opposable rendent ces garanties inacceptables par la banque. Le caractère souvent flou des droits de propriété rend difficile le nantissement de biens en garantie. Même lorsque les droits de propriété sont bien définis, l'exécution des contrats hypothécaires est souvent impossible à garantir, pour des raisons de procédures judiciaires. Notons au passage que le déblocage du crédit ne peut être effectif tant que la formalisation de la garantie demeure inachevée.

Puisque les emprunteurs ne sont en mesure de fournir des garanties acceptables, leurs demandes sont également susceptibles d'être rejetées.

SECTION 4: Le caractère informel des entreprises

Un des facteurs de blocage de l'accès des PME aux crédits bancaires est également leur non enregistrement légal au niveau de l'administration.

En effet, beaucoup d'entreprises opèrent dans le secteur informel c'est-à-dire, n'ont pas encore d'existence légale dans la dénomination.

4-1- Définition

Est considérée comme appartenant au secteur informel, toute affaire ou entreprise non immatriculée auprès de l'administration nationale ou locale.

Le secteur informel est défini comme « l'ensemble des unités de production ne possédant pas de numéros statistiques ni de système de comptabilité écrite formelle ».

4-2- Les raisons de non enregistrement

Ce caractère informel provient :

- d'une part, de la complexité relative dans la réglementation publique notamment de taux d'imposition excessif dans le secteur formel, une moindre fluctuation influe énormément sur les « cashs flows » futurs des entreprises.
- d'autre part, il existe une volonté délibérée des entreprises informelles de contourner la législation.

Quel que soit le type de registres considérés, entre 60 et 75 %, selon les statistiques, sont dans l'ignorance de la réglementation, soit, elles considèrent que l'inscription n'est pas obligatoire, soit elles ne savent pas auprès de quelle institution il faudrait s'orienter.

Donc, c'est avant tout, la méconnaissance des obligations juridiques qui poussent les chefs d'entreprises informelles à ne pas se déclarer.

N'ayant pas de statut juridique reconnu ni de titre des propriétés foncières qu'ils occupent, les entrepreneurs et les entreprises du secteur informel ne peuvent pas emprunter auprès de la banque. Même si l'entreprise dispose d'une patente et d'une carte rouge, elle ne pourrait pas avoir accès au crédit bancaire tant qu'elle n'est pas inscrite dans le registre du commerce.

Signalons que toute entreprise se trouve dans l'obligation de : carte statistique, carte professionnelle, attestation du numéro d'identification fiscal, extrait du registre de commerce pour pouvoir procéder à l'ouverture d'un compte courant, une des conditions requises pour l'accès au crédit bancaire.

CHAPITRE II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA BANQUE

Ce chapitre est consacré à l'analyse des problèmes que nous avons constatés durant notre passage à la BOA Andravoahangy. Il comporte trois sections qui traitent respectivement des difficultés liées à l'analyse du dossier de crédit, des risques encourus dans l'octroi de crédit, ainsi que des contraintes au niveau des ressources humaines.

SECTION 1 : Difficultés au niveau du traitement du dossier

1-1- Insuffisance des informations fournies par l'entreprise

Le banquier manque souvent de renseignements pour mener à bien les analyses des dossiers. Cette situation rend sa tâche difficile et les décisions qui en résultent risquent de n'être pas toujours favorables.

Souvent, les entreprises entament les procédures d'investissement, ignorant leur aboutissement. Elles omettent les objectifs du projet, c'est-à-dire, de fixer le résultat que l'on attend du projet : développement du potentiel de production, augmentation de la rentabilité,... L'inexistence de l'objectif dans la demande pourrait amener l'analyste à émettre des opinions différentes de celles de l'entreprise. Dans ce cas, il est difficile de se prononcer sur le projet.

Certaines entreprises ne sont même pas capables de fournir les explications concernant l'accroissement de leur chiffre d'affaire alors qu'il est très important pour la banque d'avoir une juste appréciation de l'état de santé de celles-ci.

La plupart des entreprises ne disposent pas des informations qu'elles ont pourtant à porter de main : données financières, données sur le processus et les produits, données sur l'organisation et sur les ressources humaines.

Ainsi, la banque n'est pas en mesure de se procurer des informations fiables, même lorsque les entreprises sont solvables.

1-2- Incapacité des entreprises de remplir leurs dossiers

Comme il a été dit précédemment, la banque exige la fourniture des documents comptables des trois derniers exercices (bilan, compte de résultat, tableau de financement) que la plupart des dirigeants des petites entreprises ne savent même pas les présenter. Certaines entreprises n'arrivent pas à établir leurs états financiers et ne sont pas souvent capables de livrer tous les renseignements nécessaires. Ceux qu'elles communiquent sont parfois flous, non détaillés et ne sont pas compréhensibles par le banquier.

En outre, elles ne savent pas tenir correctement leur comptabilité parce qu'elles ne maîtrisent ni les règles qui régissent la comptabilité des sociétés, ni le principe de base de la comptabilité. Les lacunes existantes au niveau de l'organisation financière sont, ainsi, source de difficulté dans le remplissage correct des formulaires bancaires.

Les dossiers de demande de crédit doivent, donc, être élaborés avec beaucoup de minutie car la croissance de l'entreprise dépend de la fiabilité du contenu du dossier à partir duquel la banque prendra la décision.

1-3- Non fiabilité des informations dans le dossier

Pour assurer le traitement des dossiers des clients, l'analyste doit réunir toutes les informations qu'il juge utiles pour la maîtrise des risques. Pourtant, les renseignements qu'il dispose ne sont pas toujours fiables et sont mêmes entachés d'erreurs. Il arrive souvent que l'entreprise communique à la banque des informations erronées et frauduleuses sur sa situation. A titre d'exemple, elle adresse à la banque son bilan fiscal avec les données gonflées concernant les charges, afin de diminuer le chiffre d'affaire, tous les chiffres figurant dans le bilan sont du coup déformés.

En effet, les états financiers ne donnent pas une vision sincère du patrimoine de l'entreprise, de la situation financière, ainsi que des résultats de sa gestion.

Ceci étant, le diagnostic est erroné car les éléments financiers ne reflètent pas la réalité.

L'absence de transparence et de fiabilité dans les états financiers des entreprises n'est pas de nature à donner confiance à la banque, qui évite, de ce fait, les risques à long terme. De plus, les informations pouvant servir de référence sur le secteur sont rares. Les obligations concernant le dépôt des états financiers au greffe du Tribunal du commerce ne sont pas respectées.

Malgré une forte poussée des demandes de financement provenant des entreprises, la banque n'enregistre qu'un nombre fort limité des demandes valables provenant des clients considérés comme éligibles au crédit.

En un mot, le manque d'informations plausibles fait obstacle au financement des entreprises.

1-4- Méconnaissance des produits adaptés aux besoins des entreprises

Les entreprises ne connaissent pas toujours les produits adaptés à leurs besoins. En cas de manque de trésorerie, par exemple, au lieu de demander le type de crédit « avances sur marchandises », elles préfèrent appliquer le découvert bancaire habituellement utilisé pour un renflouement par un crédit bancaire sans distinction des crédits adaptés à leur situation. Une telle distinction est pourtant très importante du fait que la bonne gestion de l'activité de l'entreprise nécessite l'utilisation convenable des crédits sollicités.

SECTION 2 : Les risques encourus dans l'octroi de crédit

Le risque qui est considéré par une banque comme un élément crucial, se définit comme étant le non respect de la convention de remboursement du crédit consenti par la clientèle de la banque conformément aux délais impartis et pouvant engendrer une perte considérable.

En accordant des crédits, la banque prend plusieurs types de risques qui sont déterminés, soit par la qualité de l'emprunteur (insolvabilité), soit par l'évolution économique générale (risque de taux et de change), soit encore par la structure financière de l'entreprise.

De nombreux problèmes tant externes qu'au sein même de l'entreprise peuvent être sources de blocage à l'accès au crédit.

2-1- Le risque de non remboursement

Le métier de banquier comporte des risques qui sont parfois difficiles à mesurer. Il arrive beaucoup plus fréquemment qu'on imagine qu'un emprunteur n'est pas à même de rembourser à la date prévue.

2-1-1- Risque tenant du débiteur

Le risque résulte généralement de la mauvaise foi de l'emprunteur et/ou, de son incompetence en matière de gestion.

En effet, les dirigeants utilisent parfois les crédits à des fins non productifs, pour des besoins généraux ou strictement personnels. Cette situation peut conduire à des résultats catastrophiques pour l'entreprise, qui peut même se retrouver en état de cessation de remboursement.

2-1-2- Risque induit par des événements exceptionnels

❖ Les accidents climatiques parfois non prévisibles

Vu la situation géographique de Madagascar, le pays est souvent victime des catastrophes récurrentes dues au climat : cyclones, sécheresse, surabondance de pluies, provoquant des dégâts considérables pour l'entreprise dont l'activité est saisonnière.

Par conséquent, elle se retrouve dans l'impossibilité d'effectuer le remboursement selon les clauses établies.

❖ Les évènements d'ordre politique

Les crises politiques et économiques majeures, à l'instar de celles que nous avons subi en 2002 ayant entraîné des troubles, ont des impacts néfastes sur le bon fonctionnement de l'entreprise et peuvent être à l'origine du non remboursement du crédit.

2-1-3- Risque lié au secteur d'activité

Les recettes d'exportation sont, la plupart du temps, tributaires des cours des produits sur les marchés internationaux. Leur chute se traduit par un manque à gagner important pour les entreprises à tel point ces dernières pourraient éprouver des difficultés à honorer leurs engagements vis-à-vis de la banque.

2-2- Le risque d'immobilisation

Autre risque que l'on peut évoquer réside dans l'impossibilité de rembourser les déposants si les crédits sont difficilement mobilisables. Comme nous savons déjà, les ressources d'une banque proviennent en majeure partie de ses déposants. Les fonds empruntés ne lui appartiennent donc pas entièrement mais à des tiers qui peuvent en demander à tout instant le remboursement. Le banquier s'expose, donc, à des retraits inopinés. La banque se voit confrontée à ce problème lorsqu'elle effectue des emplois (crédits accordés) à long terme alors que les ressources collectées sont à court terme. Un problème de liquidité se crée au cas où les déposants demanderaient à retirer leurs fonds.

La banque doit s'assurer en permanence d'une disponibilité de liquidité suffisante pour parvenir à rembourser les dépôts à vue, car un crédit non remboursé à la date convenue contribuerait à assécher la trésorerie de la banque.

2.3- Le risque de taux d'intérêt

L'instabilité du taux directeur de la Banque Centrale peut être citée parmi les principales raisons majeures. La Banque Centrale contrôle les autres banques, et, peut décider en dernier essor divers types d'interventions de favoriser ou de bloquer les possibilités de crédit des banques commerciales. Par exemple, en augmentant le taux de réserve obligatoire, elle diminue la liquidité des banques. Ainsi, la banque est exposée à des situations difficiles dues à une variation des taux d'intérêt sur le marché. Lorsqu'elle accorde un crédit à taux fixe, elle subit un manque à gagner si le taux augmente sur le marché car la rémunération ne se modifie pas.

Si par exemple, la banque consent un crédit à moyen terme au taux fixe de 13%, et si ultérieurement le taux de la Banque Centrale monte et que la banque est obligée, par manque de liquidités, de se refinancer sur le marché monétaire à un taux de 15%, sa marge devient alors déficitaire de 2%. Le même type de risque existe sur les ressources : si les taux d'intérêts appliqués à la clientèle baissent, le coût de la ressource devient alors supérieur à celui des emplois.

En effet, la rentabilité globale de la banque baisse lorsque le taux est bas en raison de la composition de ses actifs, la structure de ses ressources et la part insuffisante des commissions de son produit net bancaire.

2.4- Le risque de change

Ce genre de risque provient des variations des cours des monnaies entre elles. Ainsi, la détention de créances et dettes en devises fait peser sur la banque un risque de change. La banque supporte des risques financiers liés à l'évolution des taux de change de la monnaie nationale traduite en monnaies étrangères. Chaque fois qu'elle effectue des opérations libellées en devises ou en monnaies étrangères, elle s'expose à des risques de perte liés à l'évolution défavorable des taux de change.

SECTION 3 : Contraintes relatives aux ressources humaines

Notre passage à l'Agence BOA d'Andravoahangy durant le stage que nous avons effectué, en vue de ces travaux d'études, ont donné l'occasion d'observer certaines défaillances qui peuvent se produire au niveau de la gestion des ressources humaines, au sein de la banque. La cause est due principalement au déficit en personnel.

2-1- Insuffisance de personnel

Nous avons constaté que le nombre de responsables chargés de l'examen des dossiers de demande de crédit au sein de l'agence est insuffisant.

L'Agence dispose seulement deux agents pour effectuer les évaluations des entreprises, même si le Directeur d'Agence et son Adjoint participe également aux opérations.

Un dossier de demande de crédit est d'une grande importance pour le client car il représente une aide financière utile pour le déroulement de ses activités. Pourtant, l'analyste de crédit doit consacrer beaucoup de temps pour l'étude d'un dossier malgré l'énorme tâche qu'il doit assumer.

En outre, Il est chargé :

- de l'accueil et information des clients
- du montage des dossiers
- de la signature des différentes pièces
- du classement des dossiers
- du suivi des crédits octroyés

Chaque dossier doit être étudié cas par cas, et le volume important de dossiers augmente le travail de l'agent de façon considérable et anormale. De ce fait, le délai de montage des dossiers pourrait donc être assez long, ce qui risquerait de retarder leur envoi pour décision finale (rejet ou acceptation) et entraîner ainsi le non respect des délais convenus. Pourtant, la ponctualité dans le travail revêt une grande importance pour fidéliser la clientèle, surtout que la concurrence est de plus en plus vive.

Par ailleurs, cette surcharge de travail peut compromettre la bonne analyse et la décision qui en résulte pourrait être erronée: acceptation de la demande au lieu d'un rejet et vice versa.

2-2- Démotivation du personnel

Quelle que soit sa qualification, le personnel ne peut contribuer de façon significative à la réalisation des objectifs de la banque s'il n'est pas motivé. Dans le cas contraire, les conséquences peuvent être coûteuses car la dégradation du service risquerait de détruire l'image de la banque et la diminution de son résultat. La relation de la banque avec ses clients devrait toujours être comme une priorité pour la société car l'insatisfaction des clients entrave l'image de la société et engendre ainsi une perte d'une partie partielle en terme de clients. Ce sens de contact et une bonne approche en matière de communication sont à la bonne confiance des entreprises vis-à-vis de la banque, et constituent la meilleure garantie pour un partenariat productif et avantageux dans le sommaire de l'entrepreneuriat.

CHAPITRE III : PROBLEMES D'ORDRE INSTITUTIONNEL

Ce chapitre essaie d'évoquer de manière succincte les problèmes d'ordre institutionnel et exogène.

SECTION 1 : La politique des autorités monétaires malgaches

Le taux d'intérêt appliqué par la Banque Centrale, suite à l'interventionnisme quelque peu de l'Etat, et parfois jugé trop excessif, constitue un lourd handicap pour les entreprises. Les banques primaires ne disposent pas de latitude car, étant contraintes de prélever des marges élevées, les PME s'en trouvent ainsi du coup pénalisés.

SECTION 2 : L'absence de dispositifs d'appui aux PME face au système monétaire actuel

L'absence d'une structure officielle intermédiaire susceptible de servir d'organe d'appui et de garantie constitue un handicap considérable pour l'accès des PME au crédit bancaire. En effet, le fossé entre les possibilités des PME et le seuil établi par les banques peut être difficilement comblé par la grande majorité des opérateurs nationaux.

L'appui et la relance des entreprises demeurent un vœu pieu sur ce sens qu'il n'existe aujourd'hui aucune alternative favorable pouvant servir d'outil de facilitation pour l'accès des PME au système de crédit bancaire.

Nous aimerions évoquer l'exemple du système tunisien au développement des PME grâce à l'intervention de l'Etat, à travers la mise en place d'un dispositif qui permet aux PME de jouir d'un taux d'intérêt concessionnel intéressant.

TROISIEME PARTIE :

PROPOSITION DE SOLUTIONS

CHAPITRE I : SOLUTIONS PROPOSEES AUX ENTREPRISES

Le présent chapitre essaie de dégager des pistes d'actions, qui pourraient effectivement contribuer à l'amélioration des pratiques des entreprises, en faveur d'une meilleure compétitivité et d'un savoir faire efficace et efficient, face à la complexité des problèmes inhérents à l'environnement des affaires.

SECTION 1 : Renforcement de la gestion

Le dirigeant d'entreprise doit avant tout, avoir une bonne connaissance ou la maîtrise des fonctions essentielles d'une entreprise à savoir :

- la fonction humaine: structure hiérarchique, définition des postes de travail,...
- la fonction commerciale : caractéristiques des produits, les clients, l'organisation commerciale, la distribution, la situation concurrentielle l'évolution du marché,...
- la fonction technique : organisation de la production, investissement, processus de fabrication, contrôle de qualité, normes de production, achats et approvisionnement, ...
- la fonction financière et administrative :
 - . Comptabilité financière et analytique, gestion prévisionnelle
 - . Calcul du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement, des différents ratios
 - . Établissement d'un compte de résultat prévisionnel, d'un tableau de financement, d'un budget de trésorerie, d'un tableau de bord, ...

Dans un environnement économique instable, la nécessité d'une rigueur de gestion intensive s'impose aux entreprises si elles veulent se maintenir au sein d'un tissu économique complexe. Planifier des opérations et de la gestion s'avère nécessaire dans une entreprise qui recherche de l'efficacité dans les résultats. A ce titre, il est impératif d'élaborer un « business plan ».

1-1- Priorisation des besoins en formation

1.1.1- Formation des dirigeants

Les chefs d'entreprises devraient suivre une formation approfondie en management et en techniques commerciales. Ils peuvent s'adresser à des établissements de formation de techniciens et des cadres, en choisissant parmi ces différents types de formation :

- La formation inter-entreprises : qui regroupe des salariés en provenance d'entreprises distinctes. Elle est organisée par un organisme extérieur public ou privé. L'entreprise cliente se renseignera sur les objectifs et le contenu d'un stage proposé et aussi, ce qui est souvent moins pratiqué, sur les qualités du formateur (diplômes, expériences dans l'entreprise, expériences pédagogiques), ainsi que sur les moyens pédagogiques utilisés (cours, étude de cas, simulations,...).
- La formation intra : c'est celle dans laquelle le formateur n'appartient pas à l'entreprise, mais elle concerne un groupe de salariés d'une même société.
- La formation interne : elle est assurée par une personne de l'entreprise ou des personnes de la même entreprise. Il s'agit d'un spécialiste du thème à traiter (cadre, agent de maîtrise) formé au métier de formateur.

1-1-2- Formation technique de la main d'œuvre

Une nécessité de formation continue et de recyclage des ouvriers et agents d'exécution doit constituer un impératif au niveau des PME car une mauvaise qualification des travailleurs affecte leurs capacités à participer à l'augmentation de la productivité et à la croissance de l'entreprise.

La disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée a également une incidence sur les décisions des entreprises concernant l'adoption des nouvelles technologies, leur développement ou l'exploitation de nouvelles opportunités sur le marché.

1-2- Bonne connaissance de la structure des coûts

Lorsqu'une entreprise fait appel au financement bancaire, elle est tenue à l'obligation de dégager des bénéfices supplémentaires pour assurer la rémunération et le remboursement de la banque. Ainsi, le chef d'entreprise doit avoir une parfaite maîtrise des techniques managériales et une connaissance suffisante de la structure de ses coûts. Il doit avoir une bonne connaissance du lien entre les coûts et leur contribution aux résultats.

1.2.1- Les coûts productifs

Ce sont les coûts qui contribuent directement ou indirectement à générer des ressources. Selon le degré de nécessité et leur caractère direct ou indirect, ces coûts peuvent être divisés en deux :

❖ Les coûts directs d'activité

Ce sont des coûts qu'il faut nécessairement encourir pour créer des revenus au niveau de chaque fonction de l'entreprise. Prenons quelques exemples :

- L'augmentation du coût des approvisionnements permet d'obtenir des résultats plus satisfaisants.
- En cas d'existence de sureffectif du personnel, la meilleure solution consiste à réaffecter le personnel à d'autres tâches susceptibles de générer des produits supplémentaires.

❖ Les coûts indirects productifs

Ce sont des coûts qui permettent d'assurer un meilleur fonctionnement de l'entreprise de manière durable, et contribue à l'amélioration des résultats.

Nous pouvons citer :

- les coûts supportés pour l'entretien ou la maintenance
- les primes versées au personnel

- d'autres avantages octroyés, qui tendent à attirer vers l'entreprise, du personnel plus performant.

La logique de la maîtrise des coûts productifs est une logique de productivité qui vise donc à maximiser le rapport entre les résultats et les ressources consommées.

1.2.2- Les coûts discrétionnaires

Ce sont des coûts qui n'ont qu'une influence incertaine et relative sur la rentabilité à long terme de l'entreprise. Prenons quelques exemples des coûts discrétionnaires :

- dépenses de publicité sans contrôler leur efficacité
- embauche incontrôlée
- octroi d'avantages au personnel sans tenir compte de l'accroissement de la productivité
- pratique d'un taux de prélèvement sur les bénéfices au profit du dirigeant, ce qui risque de ralentir les possibilités de croissance.

La tâche du dirigeant dans ce domaine est de repérer et de réduire au minimum les coûts de fonctionnement des services indispensables à la bonne marche de l'entreprise et d'allouer des ressources additionnelles aux activités de développement.

SECTION 2 : Renforcement de l'étude de marché

Avant toute action, procéder à une étude de marché doit répondre aux questions suivantes : comment vendre ? Quoi vendre ? À qui vendre ?

2-1- Définition

L'étude de marché est un ensemble de méthodes et de techniques permettant de recueillir des informations pertinentes et fiables sur la cible ou sur des publics dont dépend l'entreprise.

Elle a pour objectifs :

- d'appréhender l'ensemble des facteurs d'environnement d'un produit pouvant influencer sur le marché (conjoncture, les progrès technologiques, concurrents,...)
- de définir le marché, c'est-à-dire, connaître sa taille, son évolution et sa structure
- d'analyser l'ensemble des éléments du marketing mix du produit (produit, prix, distribution, cible, ...).

L'étude de marché essaie d'analyser la structure et le comportement de la demande et de l'offre des produits ou services, permettant d'identification dans l'environnement des menaces et opportunités pour les services offerts. Elle permet également de porter un diagnostic sur le bien fondé de la politique commerciale mise en œuvre. C'est ainsi que la décision est prise en fonction de la clientèle :

- Produire non pas ce que l'on aime produire mais ce que les clients sont prêts à acheter
- Fixer le prix non pas en fonction des coûts de revient mais en fonction du prix que les clients sont prêts à payer
- Définir un politique de publicité non pas en fonction de sa perception du produit mais pour inciter le consommateur à l'achat
- Organiser la distribution non pas en choisissant la plus pratique, mais la mieux adaptée aux habitudes et aux exigences des consommateurs.

2-2- Amélioration de l'accès des PME à l'information

Une panoplie d'outils et de moyens peut être choisie pour faciliter les demandes inhérentes à l'accès au crédit bancaire.

Sources	Type d'information	Qualité de l'information	Accessibilité
Presse générale	- environnement économique, juridique, fiscal, social des entreprises	caractère général malgré les commentaires	archives ou télématique
Presse spécialisée à caractère commercial	- informations relatives à l'environnement professionnel - évolution des techniques commerciales - dossier sur le marché et produit	professionnalisme du dossier. Mélange d'information mais publicité à démêler	archives, publication d'index thématique
Organisme public	- stratégie générale - étude de conjoncture locale	- informations performantes	Vente de document, accès télématique à certaines données sur abonnement
Organismes parapublics	tous les renseignements à caractère économique et social	Fiabilité des sources	Vente d'étude ou d'analyse, vente de fichier, banque de données télématiques

Autres organismes pour les services peuvent être exploitées à bon escient :

- L'INSTAT (Institut National de la STATistique) : il fournit des renseignements sur les entreprises légalement immatriculées et leurs établissements
- Le Greffe du Tribunal de Commerce : il délivre les informations de nature financière et juridique, qui peuvent être utilisées lorsqu'une entreprise sollicite un investissement
- Le Ministère des Finances et de l'Economie
- Les revues économiques et bases de données spécialisées
- L'Internet, qui permet de :

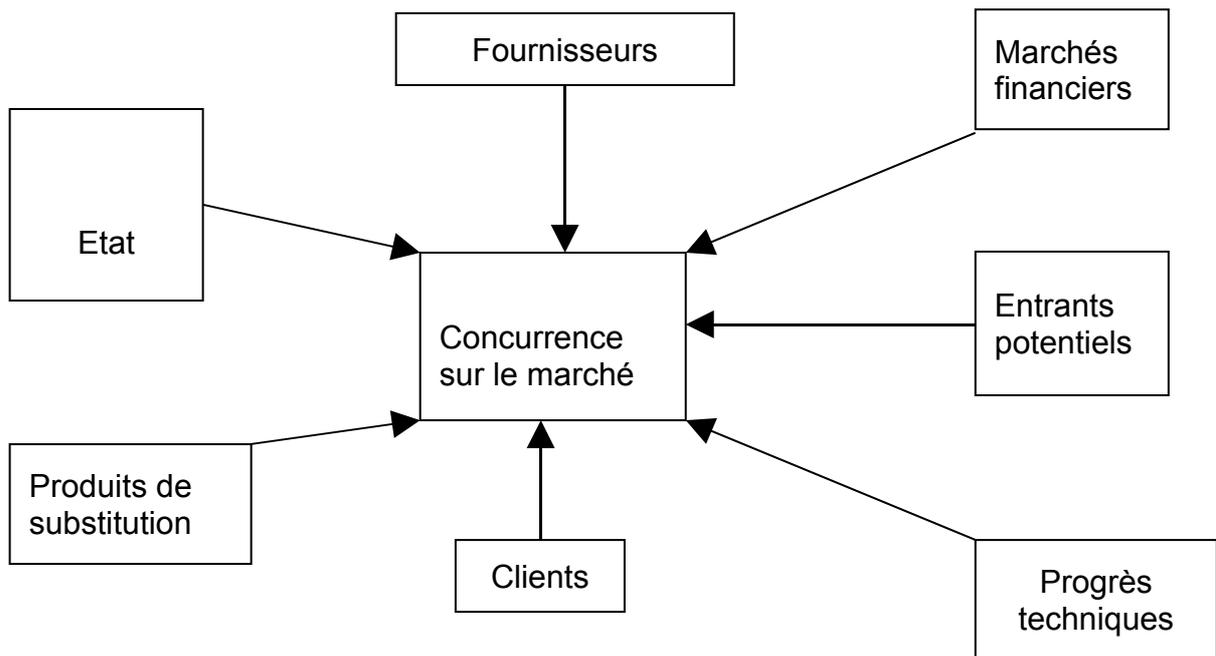
- . visiter des différents sites, présentant les produits des entreprises dans le même secteur
- . suivre les tendances du prix du marché mondial
- . accéder aux réglementations des marchés cibles

2-3- Solutions pour affronter la concurrence

2-3-1- Adoption des stratégies concurrentielles

L'environnement constitue un facteur assez difficile à maîtriser si l'on n'adopte pas des méthodes d'approches efficaces. Nous allons expliquer ce passage par un schéma de MICHAEL PORTER. Y figure les éléments pris en compte pour caractériser la situation des entreprises dans le processus concurrentiel : structure du marché (concentration et barrière à l'entrée), intensité de la concurrence, relation avec les clients et les fournisseurs, menaces d'apparition de produits de substitution de nouveaux entrants sur le marché.

Nous y trouvons aussi des autres composantes de l'environnement des entreprises qui peuvent exercer indirectement une influence sur la concurrence. Il s'agit de l'Etat, des marchés financiers, et du progrès technique né dans d'autres branches.



Cette figure montre que l'apparition de produits susceptibles de se substituer à ceux offerts sur le marché peut modifier le comportement des consommateurs, mais aussi des bailleurs de fonds, des entrants potentiels et des firmes concurrentes.

La concurrence est un facteur difficile à maîtriser, alors les entreprises doivent adopter des stratégies efficaces pour l'affronter. Elles devraient choisir parmi ces différents types de stratégies concurrentielles :

❖ Stratégie de positionnement

C'est le positionnement du produit par rapport à ceux des concurrents. Cette stratégie consiste à déterminer la place que l'image du produit de l'entreprise occupe dans l'esprit du consommateur par rapport aux produits concurrents. Ainsi, l'entreprise vise à augmenter le potentiel de contraste entre son produit et ceux des concurrents.

❖ Stratégie d'innovation ou stratégie offensive

C'est la création de produits nouveaux, accès sur le marché. Elle constitue des moyens pour réduire la pression concurrentielle.

C'est aussi l'anticipation des évolutions possibles et futures. L'entreprise doit tenir compte de l'environnement constamment changeant.

❖ Stratégie de diversification de l'offre

Elle est fondée sur la répartition des ressources entre des activités différentes pour affronter la concurrence externe, la montée en qualité qui constitue la meilleure façon d'acquérir d'importantes parts de marché.

❖ Stratégie commerciale

L'entreprise doit décider d'une politique commerciale efficace : force de vente, publicité, circuit de distribution, et une structure de prix qui conditionnera le succès de ses ventes.

2.3.2- Renforcement de la capacité de production

Le renforcement des capacités touche le développement des ressources humaines, mais également les ressources matérielles de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, certaines entreprises se trouvent dans une situation de faiblesse par rapport à leurs concurrents aussi bien en terme de matériels de production qu'au niveau de l'approvisionnement en intrants et en matières premières. Pour contribuer à ce renforcement, nous proposons quelques actions :

- Acquisition de matériels et outillages de production neufs ou de bonne occasion plus performants
- Renforcement des capacités techniques et technologiques du personnel.

2.3.3- Renforcement de la capacité compétitive

Comme les entreprises locales se trouvent de plus en plus confrontées à la concurrence internationale, la compétitivité est une solution qui pourrait leur permettre tout au moins de survivre, sinon, de se développer.

La compétitivité constitue même un impératif car elle permet aux entreprises locales de maintenir, voire de renforcer leurs parts de marché et de développer de nouvelles positions, tant sur le marché intérieur qu'à l'extérieur. Les entreprises locales pourraient, alors, concurrencer valablement les produits finis importés, en offrant les meilleurs rapports qualité/prix. Les consommateurs seraient incités à l'achat des produits « vita malagasy ».

2.3.4- Choisir des créneaux étroits sur le marché

L'analyse du secteur qui permet de se demander si le secteur est porteur ou non. Le secteur constitue toujours une cible pour les entreprises qui veulent dominer des secteurs à forts potentiels. La meilleure stratégie que puisse adopter une entreprise consiste à choisir des créneaux étroits qui n'intéressent pas les concurrents puissants, de prévoir l'évolution des besoins et des technologies, avant de croiser ses types d'évolution.

Dans cette analyse, il faut bien connaître les produits à vendre et tout ce qui les entoure ainsi que tous les caractéristiques, les produits similaires, ses différenciations, ses forces et ses faiblesses.

SECTION 3 : Bonne capacité de négociation des conditions bancaires

Nous avons vu auparavant que de nombreuses commissions, des frais de toute nature viennent s'ajouter au taux d'intérêt et augmentent d'autant les charges financières de l'entreprise.

La négociation des conditions bancaires est une partie intégrante de la gestion de trésorerie. Mais, pour mener à bien des négociations avec les banquiers, l'emprunteur devrait connaître les contraintes du système bancaire et les besoins spécifiques de l'entreprise, de façon à dégager les axes prioritaires de la négociation : taux d'intérêt, nature du crédit,...

A titre d'exemple, l'obtention d'une catégorie plus favorable : la BOA considère que le risque financier est lié à la taille de l'entreprise. Le critère de taille retenu

par la profession bancaire étant le chiffre d'affaire. En fonction de l'importance du chiffre d'affaire, les entreprises sont classées en plusieurs catégories. Plus le chiffre d'affaire est faible, plus la prime de risque exigé par le banquier est élevée. Un axe de négociation vise à obtenir une majoration plus faible en démontrant au banquier que malgré sa taille, l'entreprise est loin d'être à risque, vu la sécurité de ses approvisionnements, le secteur choisi, son faible endettement,...

Une négociation sur les taux vise à obtenir des taux de crédit plus faible, mais aussi des taux de rémunération des excédents plus élevés.

Les PME peuvent user toutes les armes dont elles disposent pour défendre son dossier et convaincre le banquier de leur octroyer de crédit.

SECTION 4 : Formalisation des entreprises

Comme toute personne physique, une entreprise, en tant que personne morale, doit être en possession d'une carte d'identité déclinant son statut juridique et son caractère formel. Le statut juridique lui permettra de se prévaloir de son existence juridique à l'égard des tiers. Pour ce faire, elle doit avoir une immatriculation au registre de commerce.

Parmi les divers registres administratifs en vigueur à Madagascar, le numéro statistique (n°STAT) est d'une grande nécessité dans la mesure où toute activité de production est légalement assujettie à la détention d'un tel registre. Il conditionne également l'accès aux autres types de registres.

En dehors du numéro statistique, l'inscription à quatre autres registres est nécessaire: le registre du commerce, la patente, la carte professionnelle et enfin l'organisme de sécurité sociale comme la C.NaP.S. (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale).

Lors de sa création, toute entreprise non constituée en société est censée suivre un certain nombre de démarches officielles pour obtenir un statut légal.

Disposant de statut juridique, l'entreprise informelle peut revêtir une des trois formes juridiques : Société commerciale, Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L.) ou Société Anonyme (S.A.).

CHAPITRE II : SOLUTIONS PROPOSEES A LA BANQUE

Ce chapitre sera consacré à dégager des solutions susceptibles d'apporter quelques améliorations au service de la banque.

SECTION 1 : Solutions liées au traitement du dossier

1.1- Assistance aux clients

La mise en place d'un dispositif transparent et souple pour apporter aide et conseils à son client, dans la recherche de solution la mieux adaptée à sa situation, constitue une piste importante car la qualité de ses conseils dans différents domaines peut avoir un effet déterminant pour l'avenir de l'entreprise, en plus des chances accrues dans l'obtention de crédit.

Le banquier est en contact avec de multiples entreprises et il dispose sur chacune d'entre elles de toute une gamme d'informations : renseignements fournis par les firmes elles-mêmes, au travers du mouvement du compte, de l'évolution de telle opération. Il parvient, donc, à connaître assez bien les entreprises qui sont ses clientes, et surtout, à apprécier les éléments indicateurs de l'évolution et des perspectives de tel ou tel secteur professionnel.

Dans le traitement de dossier, l'analyste doit jouer davantage un rôle de conseil, de catalyseur vers la détermination des orientations majeures en fonction des réalités. Il doit jouer également le rôle d'un expert technique collaborant avec l'entreprise en vue de la recherche et la mise au point des produits financiers les mieux adaptés aux besoins de cette dernière. Par exemple, il doit diriger et orienter dans l'élaboration du plan de financement. Dans ce cas, l'emprunteur cessera d'être un demandeur soumis à des aléas pour devenir un véritable partenaire à la recherche de solutions adéquates.

Quant à l'entreprise, elle doit se pencher sur les possibilités d'ériger en son sein un minimum de structure capable de concevoir et d'élaborer un bon dossier bancable.

1-2- Appel à un cabinet d'audit

Un service relais devrait être mis en place par les soins de la banque, pouvant inciter les chefs d'entreprises à faire viser par un expert comptable les documents fournis à la banque, afin d'en conforter la crédibilité à travers les fournitures des informations pertinentes.

Une plus grande régularité des relations s'avère nécessaire. L'échange d'informations régulières sur l'entreprise et sur son environnement entre le chef d'entreprise et un chargé d'affaire de la banque permet d'améliorer un système d'information structurée.

1-3- Etablissement d'une relation saine avec l'entreprise

Nous avons vu que l'aléa en matière de bonne moralité du dirigeant peut être source d'absence d'informations fiables. A cet égard, nous estimons que la démarche que la banque peut adopter doit s'orienter vers des méthodes les plus aptes à collecter des informations fiables concernant l'entreprise.

La banque pourrait trouver des moyens efficaces pour obtenir les renseignements nécessaires à l'évaluation de ses risques. La mise en place d'un dispositif favorisant les relations de proximité permettra de mieux comprendre l'environnement au sein duquel évolue l'entreprise.

L'existence ces relations stables entre banque et entreprise semble être un moyen efficace pour résoudre les problèmes d'informations et pour réduire les coûts de transactions afférents notamment à la collecte, à la vérification et à l'évaluation des informations fiables et pertinentes relatives à la situation économique et au comportement des dirigeants.

En outre, les relations banque/entreprise ne peuvent fonctionner correctement qu'à travers des engagements mutuellement établis selon la règle de l'art :

- d'un côté, l'entreprise informe la banque à échéances régulières de sa situation financière et
- de l'autre côté, la banque est tenue de fournir une information claire sur le fonctionnement du compte tout en proposant conseils et services éventuels.

SECTION 2 : Solutions relatives aux ressources humaines

L'homme étant le principal moteur de toute activité, le recrutement de personnel revêt un caractère capital pour une entreprise.

2-1-Recrutement de personnel

Au vu de la situation de l'Agence d'Andravoahangy, les besoins en moyens humains paraissent évidents, surtout au niveau des analystes de dossiers de crédit, afin de mieux satisfaire les besoins de la clientèle en terme de rapidité dans la décision, facteur déterminant pour les entreprises. Les tâches seront ainsi accomplies sans précipitation, le volume de travail du personnel pourrait diminuer et le risque d'erreur dans la décision sera moindre.

L'investissement dans le capital humain est une condition préalable pour assurer la productivité de l'entreprise, voire même sa croissance.

2-2- Stimulation à la motivation du personnel

La motivation est le stimulus qui pousse les travailleurs à bien effectuer son travail. Elle est également facteur de qualité des services offerts, de la productivité et de la qualité des relations de travail.

2.2.1- Motivation financière

La mise en œuvre d'une bonne politique salariale est source de motivation et d'intéressement. L'octroi de primes ou gratification, lié aux résultats ou à l'accroissement de la productivité de l'entreprise devrait être systématique.

2.2.2- Motivation non financière

Outre la motivation financière, l'amélioration d'autres conditions constitue pour les travailleurs une motivation supplémentaire comme :

- l'organisation de transport personnel
- l'implantation de cantine

- le voyage de stimulation ou de récompense, activité qui développe l'esprit d'équipe du travailleur (sport collectif, excursion,...).

Ces incitations visent à faire comprendre au personnel qu'il est partie prenante du système vers l'amélioration de la productivité et la qualité des services offerts dont lui même pourrait tirer profit.

La motivation du personnel est une variable essentielle pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise et conditionne l'efficacité, la performance dans le travail ainsi que l'amélioration des relations professionnelles.

SECTION 3 : Prévention des risques pour la banque

3-1- Gestion des risques de non remboursement

Après accord de crédit, la banque devrait se livrer à un suivi régulier des affaires des clients afin d'apprécier au mieux l'aptitude des demandeurs à rembourser. Pour cela, elle devrait effectuer :

- un contrôle direct de la situation du débiteur
- un suivi de l'affectation des fonds, c'est-à-dire, vérifier si les crédits ont été utilisés selon les conventions
- une surveillance intensive du déroulement et de la rentabilité de l'affaire en faisant régulièrement de la descente sur le terrain.

3-2- Gestion des risques d'immobilisation

La banque doit disposer de moyens pour gérer le risque d'immobilisation. Dans la masse de dépôts reçus, la banque devrait s'efforcer de développer les dépôts stables par rapport aux dépôts à vue, même s'il n'est pas favorable pour elle, mais cela pourrait constituer une permanence des ressources dont le remboursement ne risque pas d'être demandé de façon inopiné.

L'incitation des clients à laisser le maximum de dépôts en compte pour le plus long terme possible en rémunérant les capitaux confiés, pourra ainsi contribuer à limiter ces risques.

3-3- Gestion des risques de taux d'intérêt

Deux méthodes de gestion du risque de taux sont proposées à la banque: la recherche d'immunisation et la couverture du risque.

3.3.1- La recherche d'immunisation

La banque s'assigne comme objectif de réaliser l'égalité des durations de l'actif et du passif. Pour cela, elle doit constamment adopter les taux et échéances de ses actifs et passifs, afin de parvenir à l'égalité des durations, donc à l'immunisation. C'est ainsi que la banque qui consent un crédit au taux « \hat{r} » et à l'échéance « d », doit simultanément trouver une ressource à taux et à échéances identiques.

3.3.2- La couverture du risque de taux d'intérêt

En premier lieu, la banque doit déterminer le niveau de risque qui lui paraît acceptable, en calculant, par exemple, la sensibilité des actifs et passifs à une variation adverse des taux d'intérêt, puis, en comparant ce coût au montant des fonds propres. Une fois le risque de taux évalué, la banque peut se couvrir en ayant recours aux différents instruments de marché.

3-4-Gestion des risques de change

Le risque de change peut se gérer de deux façons :

3.4.1- La neutralisation du risque de change

Quotidiennement, la banque ajuste sa position de change de devise, afin de supprimer les positions courtes et longues.

3.4.2- La couverture du risque de change

Si la neutralisation n'est pas possible, la banque doit alors couvrir le risque de change grâce à l'utilisation des nombreux instruments disponibles.

CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

L'un des principaux objectifs de notre étude consiste à proposer des solutions à titre de contribution et à la facilitation de l'accès des PME au crédit bancaire.

SECTION 1 : Solutions retenues

1-1- Mise en place d'un service d'appui en formation des PME au sein de la BOA -MADAGASCAR

Pour l'octroi de crédit, la banque a besoin d'être rassurée car l'enjeu consiste à permettre aux emprunteurs de couvrir les risques qu'ils encourent. En fait, la mise en oeuvre et la conduite à terme du projet dépendent fortement des capacités entrepreneuriales de l'équipe dirigeante.

La BOA devrait aider les entreprises sur le plan de la formation financière de leurs cadres, en mettant à leurs dispositions un service d'appui. Ceci contribuera à solutionner les problèmes d'incompétences financières, comptables et managériales de certains dirigeants.

Par conséquent, les chefs d'entreprises devront bénéficier de renforcement des capacités, visant à renforcer la connaissance et le savoir-faire en matière d'entrepreneuriat : comme les dirigeants sont au coeur du projet, leurs compétences garantissent la validation du projet auprès de la banque.

La formation est donc devenue un impératif pour la maîtrise des différentes techniques, et plus particulièrement, celle liée au système bancaire.

1-2- Mise en place d'un cabinet conseil pour l'assistance technique lors du montage de dossier

Pour rendre éligibles les dossiers de crédit, les PME ont besoin d'un appui dans le montage des projets à soumettre pour une demande de crédit.

L'intervention pourrait porter sur les thèmes suivants :

- détermination des besoins
- étude financière prévisionnelle
- apport de compléments ou de corrections au dossier
- élaboration des dossiers de financement

Ce cabinet conseil, pourrait proposer une aide aux PME dans l'élaboration de leurs dossiers, ceci en vue d'améliorer la qualité du bouclage des dossiers.

La BOA pourrait accéder à la sous traitance, c'est-à-dire, faire appel à un cabinet extérieur à la banque.

Grâce à l'aide des encadreurs de crédit, le capital confiance vis-à-vis de l'entreprise ne constitue plus un blocage d'octroi de crédit.

1.3- Rôle de l'Etat

La politique mise en œuvre actuellement par les autorités monétaires constitue un handicap sérieux pour les PME. Cette situation est caractérisée par l'absence d'un dispositif légal attractif et adapté pour que les PME sortent de leur cadre informel, et s'insèrent dans le système de protection sociale. Face à ces lacunes, l'Etat doit envisager de :

- faciliter et simplifier au maximum toute démarche relative à la formalisation (administrative, fiscale, sociale, financière, ...) de l'entreprise, tenant compte de la faible disponibilité des chefs d'entreprise. La mise en place d'un guichet unique spécifique pourrait être une solution idéale.
- simplifier les procédures et la mise en place d'un régime fiscal simple, équitable, incitatif et souple.
- favoriser la baisse du coût du taux d'intérêt des crédits pour les rendre plus attractif et onéreux soit :
 - . par voie de subvention, de manière à ce que la viabilité de ce type de crédit ne soit pas mise en place
 - . en négociant l'entente entre les conditions avancées par la banque et les conditions dans lesquelles se trouve l'emprunteur pour honorer le remboursement.

Le taux d'intérêt faible favorise la demande de crédit de la part des entreprises. C'est, donc, un facteur de hausse de la production. Les entreprises anticipent une hausse de la demande, ce qui les incite à investir.

1-4- Application des principes financiers au niveau des PME

Quelle que soit son activité, l'entreprise doit pratiquer une bonne gestion financière. Elle doit, pour cela, connaître et appliquer certains principes et règles de bonne gestion financière qu'il lui faudra respecter afin de réaliser son bon équilibre financier, et diminuer ses risques et ceux des tiers (banque, fournisseurs, ...).

❖ Règle de l'équilibre financier minimum

Il a toujours été communément admis que les emplois stables doivent être financés par des ressources stables. La durée des capitaux utilisés par une entreprise doit être sensiblement égale à la durée d'utilisation des immobilisations ou de tous autres éléments qu'ils financent.

En d'autre terme, il doit y avoir harmonie :

- entre la durée des capitaux et celle des emplois auxquels ils sont destinés
- entre le temps de remboursement de la ressource à laquelle il a été fait appel à l'aptitude du bien financé à se rembourser lui-même.

En bref, il doit y avoir une harmonie entre le degré d'exigibilité des capitaux et le degré de liquidité de l'élément financé.

Le respect de cette règle détermine le choix entre financement par ressources durables et financement par crédit à court terme.

❖ Règle du fonds de roulement

Les capitaux stables (capitaux propres et dettes à long et moyen terme) doivent non seulement financer les immobilisations mais également une marge de sécurité pour faire face au décalage pouvant se produire entre les sorties et les entrées de fonds journaliers : le besoin en fonds de roulement.

Ce besoin en fonds de roulement doit être considéré comme un véritable investissement, et de ce fait, être financé par des ressources stables. Seuls peuvent être financés par des capitaux fluctuant (découvert, crédit de trésorerie) les mouvements cycliques et fluctuant du fonds de roulement.

❖ Règle de l'endettement maximum

C'est l'équilibre entre fonds propres et fonds d'emprunts à long et moyen terme. Une entreprise ne doit pas, en principe, avoir un montant de dettes à long et moyen terme supérieur à ses fonds propres.

En d'autre terme, une entreprise ne doit pas emprunter à terme au-delà de ses capitaux propres. Ceci en vertu du principe que les capitaux propres assurent seuls les risques de l'entreprise et constituent le gage des créanciers.

Cette règle est particulièrement surveillée par les banquiers lors de la présentation d'un dossier de crédit.

❖ Règle de la capacité de remboursement

Cette règle s'explique de la manière suivante : le montant de la dette financière ne doit pas représenter plus de 3 ou 4 fois la capacité d'autofinancement annuelle prévue. Cette règle se traduit par le ratio suivant :

$$\text{Capacité de remboursement} = \text{Dette financière} / \text{Capacité d'autofinancement}$$

Cette équation doit être < 3 ou 4.

Le chiffre 3 ou 4 exprime la durée de remboursement des dettes financières au moyen de la capacité d'autofinancement. On estime, donc, que cette durée ne doit pas excéder 3 ou 4 ans.

Si l'entreprise ne satisfait pas à cette règle, elle ne peut pas prétendre augmenter son endettement.

❖ Règle du minimum d'autofinancement

Comme nous avons déjà annoncé auparavant, la banque ne finance pas l'investissement à 100%. L'entreprise doit autofinancer au moins 30% de l'investissement pour lequel elle sollicite du crédit.

Le standing financier de l'entreprise est essentiel pour la fixation des conditions de banque. Le rattachement aux règles mentionnées ci-dessus permettra à l'entreprise :

- d'obtenir satisfaction auprès de la banque
- d'assurer sa pérennité
- d'être en meilleure position vis-à-vis du banquier

SECTION 2 : Résultats attendus et recommandations générales

2-1- Résultats attendus

2-1-1- Résultats économiques

Nous savons déjà que la valeur ajoutée d'une entreprise s'obtient par la soustraction des consommations des biens et services fournis par des tiers à la production globale (Marge commerciale + Production de l'exercice). Parmi cette production globale, la commission perçue des engagements, les intérêts sur les crédits y tiennent une place prépondérante.

Au niveau macroéconomique, le PIB (Produit Intérieur Brut) est le cumul des valeurs ajoutées, et grâce à son activité économique, la banque apporte sa contribution au développement économique du pays, contribution qui sera mesurée par la VA qu'elle a générée.

Une évolution croissante de la VA suite aux améliorations apportées au système d'octroi de crédit bancaire est un facteur essentiel de la croissance de l'entreprise d'abord, puis, de la création de richesse au niveau de l'économie en général.

2-1-2- Résultats financiers

L'optimisation de l'octroi de crédit est le meilleur moyen dont dispose la banque pour la rentabilisation des fonds qui lui sont confiés. La perception d'intérêts et commissions des crédits accordés au secteur privé (particulier et entreprise) sont indéniablement plus juteuses que le placement des fonds en bon de trésor par adjudication (BTA). Cette dernière ne devrait être qu'une solution de remplacement en cas de surliquidité.

Au niveau national, le crédit accroît la masse monétaire qui pourrait stimuler l'activité économique. Néanmoins, l'accroissement excessif de cette masse monétaire pourrait engendrer une inflation comme le cas qui se présente actuellement.

2-1-3- Résultats sociaux

Des activités d'appui aux entreprises par l'intermédiaire des crédits, la banque participe à leur croissance, et qui dit croissance signifie possible création de nouveaux emplois, qui contribuera au développement rapide et durable que prône le gouvernement actuel.

2-2- Recommandations générales

Les éléments ci-après doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part de toutes parties prenantes engagées au sein du monde de l'entrepreneuriat. Une communication de qualité entre le banquier et son client est fondamentale. Elle doit être réciproque. Un banquier nourrit sa réflexion des informations transmises par son client. A son tour, il se doit de tenir informé celui-ci, des actions le concernant ainsi que de tous les renseignements d'ordre technique ou général, utiles à la bonne marche de l'entreprise. Un client doit périodiquement informer de l'évolution de son affaire le banquier, et doit posséder les informations pour optimiser sa gestion comptable et financière.

❖ Qu'attend le client de son banquier ?

Les attentes d'un client sont multiples mais nous aimerions nous limiter à celles que nous jugeons essentielles:

- Une gestion dynamique des comptes, sur le fond et sur la forme
- Disponibilité et compétence
- Considération
- Personnalisation du service
- Rapidité de la décision
- Des réponses claires, rapides et fiables
- Des détails et des explications sur les nouveaux produits qui présentent un intérêt pour l'entreprise
- Une information régulière sur le secteur d'activité

❖ Qu'attend le banquier de son client ?

Les attentes du banquier s'apparentent à celles du client sur le fond. Elles diffèrent cependant sur la forme. Celui-ci souhaite en effet :

- Une communication directe et une personnalisation des contacts
- Un point régulier sur l'évolution de l'entreprise
- Des informations comptables intermédiaires (au minimum tous les six mois, plus fréquemment si les outils informatiques du client le permettent)
- Une information détaillée lors d'un changement significatif dans la stratégie de l'entreprise (commerciale, financière,...)
- Utilisation des fonds aux objets du crédit
- Remboursement du prêt à bonne date d'échéance

L'ensemble des principes que nous avons essayé d'évoquer tout au long des différents chapitres respectifs constitue à notre humble avis, une fenêtre ouverte sur l'environnement complexe du monde des affaires.

Néanmoins, le respect des procédures ne sera que bénéfique pour les différents acteurs à relancer les domaines de l'entrepreneuriat et plus particulièrement, les dirigeants des PME à Madagascar.

CONCLUSION

Comme on peut le constater, le présent mémoire s'apparente à un guide de procédure, destiné à mieux éclairer les dirigeants des PME, en vue de l'amélioration de l'environnement au sein duquel ils évoluent en tant qu'acteurs du développement économique.

D'une part, côtoyer une institution financière spécialisée telle qu'une banque s'avère incontournable, et exige de la part des dirigeants des PME, une solide connaissance des divers mécanismes liés aux procédures inhérentes à l'obtention et à la gestion de crédits destinés à financer leurs activités.

D'autre part, le rôle de la banque, en tant que pourvoyeuse de crédits et celui de l'état facilitateur ne saurait être occulté pour la réussite de la bonne gouvernance économique aujourd'hui tant prônée.

Aussi, les nombreux chapitres du mémoire sur les objets et les techniques pour l'acquisition et l'application pourraient représenter déjà en soi, un outil managérial pertinent, ne sauraient-ils faire oublier leur but essentiel : contribuer au renforcement de l'accès des PME au crédit bancaire.

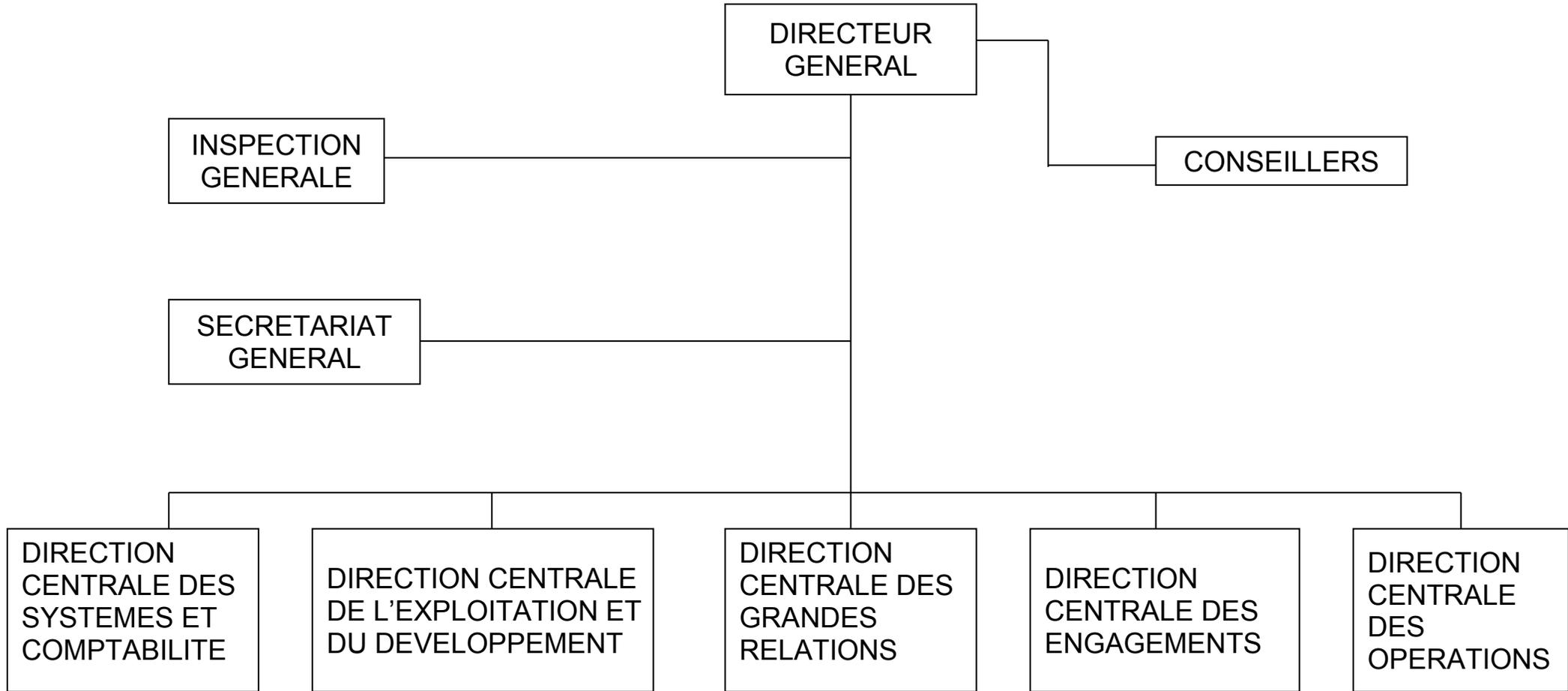
Ce but, nous tenons à le proclamer à travers ce mémoire, lequel nous en sommes convaincus, apportera une part d'enrichissement dans l'action menée par les PME pour une relance effective de l'entrepreneuriat à Madagascar.

Nous espérons que le présent document aura une influence favorable sur le comportement de tous ceux qui participent, à un titre quelconque, à la relance de l'entrepreneuriat en général, et au développement des PME en particulier.

Nous tenons à signaler encore une fois que du fait même de notre objectif, le style du mémoire s'est voulu aussi simple et direct que possible et ceux, afin de bien marquer qu'il s'agit d'un mémoire de fin d'étude qui s'apparente à un aide mémoire.

ANNEXES

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE LA BOA MADAGASCAR



ANNEXE II : BILAN

ACTIF	PASSIF
<p><u>ACTIFS IMMOBILISES</u></p> <p><i>IMMOBILISATIONS</i></p> <p>- <u>Immobilisations incorporelles</u></p> <p>Frais d'établissement</p> <p>Frais de recherche et développement</p> <p>Concessions, brevet, licences, dessins</p> <p>Droit au bail</p> <p>Fonds de commerce</p> <p>- <u>Immobilisations corporelles</u></p> <p>Terrains</p> <p>Constructions</p> <p>Matériel et outillage</p> <p>Installations complexes spécialisés</p> <p>Matériels de transport</p> <p>Agencements, aménagement et installation</p> <p>Matériel et mobilier de bureau</p> <p>Matériel informatique</p> <p>Matériel d'emballage</p> <p>- <u>Immobilisations mises en concession</u></p> <p>- <u>Immobilisations en cours</u></p> <p>- <u>Immobilisations financières</u></p> <p>Titre de participation</p> <p>Prêts à long et moyen terme</p> <p>Dépôts et cautionnement versés</p> <p>Autres immobilisations financières</p> <p><u>ACTIFS CIRCULANT</u></p>	<p><u>CAPITAUX PROPRES</u></p> <p>Capital</p> <p>Fonds de dotations</p> <p>Primes liées au capital social</p> <p>Réserves de réévaluation</p> <p>Réserves légales</p> <p>Réserves facultatives</p> <p>Réserves statutaires</p> <p>Réserves règlementées</p> <p>Report à nouveau</p> <p><i>Situation nette</i></p> <p>Provisions règlementées relatives aux immobilisations</p> <p>Provisions règlementées relatives aux stocks</p> <p>Provisions règlementées relatives aux autres éléments de l'actif</p> <p>Résultat net</p> <p>Subventions d'équipement</p> <p>Subventions d'équipement reçues</p> <p>Provisions pour risques et charges</p> <p>Provisions pour charges à répartir sur plusieurs exercices</p> <p>Provisions pour renouvellement des immobilisations</p> <p><i>Provisions pour risques</i></p> <p>Provisions pour litiges</p> <p>Provisions pour garanties données aux clients</p> <p>Provisions pour pertes futures sur le</p>

STOCKS ET EN COURS

Matières premières
Matières consommables
Fournitures consommables
Emballages
En cours de production de biens
En cours de production de service
Stocks de produits intermédiaires
Stocks de produits finis
Stocks de produits résiduels
Stocks de marchandises
Stocks en voie d'acheminement, mis en dépôt
ou donnés en consignment

Créances

Clients
Clients, effets à recevoir
Clients, effet remis à l'escompte
Clients douteux
Créances sur travaux non encore facturables
Clients, facture à établir et intérêts connus
Fournisseurs débiteurs
Créances sur concessions d'immobilisation

Disponibles

Titre de placement et prêts à court terme
Banques
Chèques postaux
Compte au trésor
Chèques à encaisser
Caisse

Charges constatés d'avance**Charges à répartir sur plusieurs exercices****Différence de conversion Actif**

marché à long terme
Provisions pour risque de change
Provisions pour amendes et pénalités
Provisions pour charges
Provisions pour charges d'exploitation
Provisions pour charges financières
Provisions pour charges exceptionnelles

Dettes financières

Emprunt à long et à moyen terme
Emprunt pas plus d'un an
Emprunt à part moins d'un an

Dettes d'exploitation

Fournisseurs Malagasy
Fournisseurs étrangers
Fournisseurs, effets à payer
Fournisseurs d'immobilisation
Clients créditeurs

Dettes diverses**Produits constatés d'avance****Différence de conversion passif****ANNEXE III : COMPTE DE RESULTAT**

DEBIT	MONTANT	CREDIT	MONTANT
CHARGES D'EXPLOITATION		PRODUITS	
<i>Stocks initiaux</i>		<i>D'EXPLOITATION</i>	
Matières premières		<i>Stocks finaux</i>	
En cours de production		Matières premières	
Produits finis		En cours de production	
Marchandises		Produits finis	
		Marchandises	
<i>Achats de matières premières</i>		<i>Vente de marchandises</i>	
<i>Charges externes</i>		<i>Production vendue</i>	
<i>Impôts et taxes</i>		<i>Production immobilisée</i>	
<i>Charges de personnel</i>		<i>Subventions d'exploitation</i>	
<i>Autres charges d'exploitation</i>		<i>Reprises sur provisions</i>	
<i>Dotations aux amortissements</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actifs circulant ▪ Autres provisions 	
<i>Dotations aux provisions :</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actifs circulant ▪ Autres provisions 			
<i>Charges financières</i>		<i>Produits financiers</i>	
<i>Charges exceptionnelles</i>		<i>Produits exceptionnels</i>	
<i>Impôts sur les bénéfices</i>			
<i>Résultat : Bénéfice net</i>		<i>Résultat : Perte nette</i>	
TOTAL GENERAL		TOTAL GENERAL	

**ANNEXE IV : TABLEAU DES GRANDEURS CARACTERISTIQUES
DE GESTION (T.G.C.G.)**

	EXERCICE (N)	EXERCICE (N-1)
1- <u>1- Marge commerciale</u>		
Vente de marchandises		
- Coût d'achat des marchandises vendues		
<u>2- Production de l'exercice</u>		
Production vendue		
+ Production stockée		
+ Production immobilisée		
<u>3- Consommations intermédiaires</u>		
Achats de matières premières		
+ Variations de stocks de matières premières		
+ Charges externes		
<u>4- Valeur ajoutée</u>		
Production de l'exercice		
+ Marge commerciale		
- Consommations intermédiaires		
<u>5- Excédent brut d'exploitation</u>		
Valeur ajoutée		
+ Subventions d'exploitation		
- Impôts et taxes		
- Charges de personnel		

<p>6- <u>Résultat d'exploitation</u></p> <p>Excédent brut d'exploitation</p> <p>+ Autres produits d'exploitation</p> <p>+ Reprises sur provisions</p> <p>- Autres charges d'exploitation</p> <p>- Dotations aux amortissements</p> <p>- Dotations aux provisions</p>		
<p>7- <u>Résultat financier</u></p> <p>Produits financiers</p> <p>- Charges financières</p>		
<p>8- <u>Résultat exceptionnel</u></p> <p>Produits exceptionnels</p> <p>- Charges exceptionnelles</p>		
<p>9- <u>Résultat de l'exercice avant impôts</u> <u>sur les bénéfices</u></p> <p>Résultat d'exploitation</p> <p>+ Résultat financier</p> <p>+ Résultat exceptionnel</p>		
<p>10- <u>Résultat net de l'exercice</u></p> <p>Résultat avant impôts</p> <p>- Impôts sur les bénéfices</p> <p>RESULTAT DE L'EXERCICE</p>		

ANNEXE V : TABLEAU DE FINANCEMENT

	EXERCICE (N)	EXERCICE (N-1)
<u>Ressources de financement</u>		
Capacité d'autofinancement		
Cessions d'éléments de l'actif immobilisé		
Augmentation de capital		
Subventions d'équipement reçus		
Nouveaux emprunts à long et moyen terme		
Augmentation des emprunts à long et moyen terme dues aux différences de conversion		
EMPLOIS STABLES		
Distribution de dividendes		
Acquisition d'éléments de l'actif immobilisé		
Augmentation des créances à long et moyen terme dues aux différences de conversion		
Augmentation des intérêts courus		
Remboursement des dettes financières à long et moyen terme		
<u>Variations du fonds de roulement net (A-B)</u>		
<u>Variations du besoin en fonds de roulement net d'exploitation</u>		
Variations des actifs d'exploitation		
Stocks et en cours		

Créances d'exploitation
Charges constatées d'avance
Variations des dettes d'exploitation
Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes
Produits constatés d'avance
Variations du besoin en fonds de roulement d'exploitation : besoin ou dégagement (1-2)

Variations du besoin en fonds de roulement hors exploitation

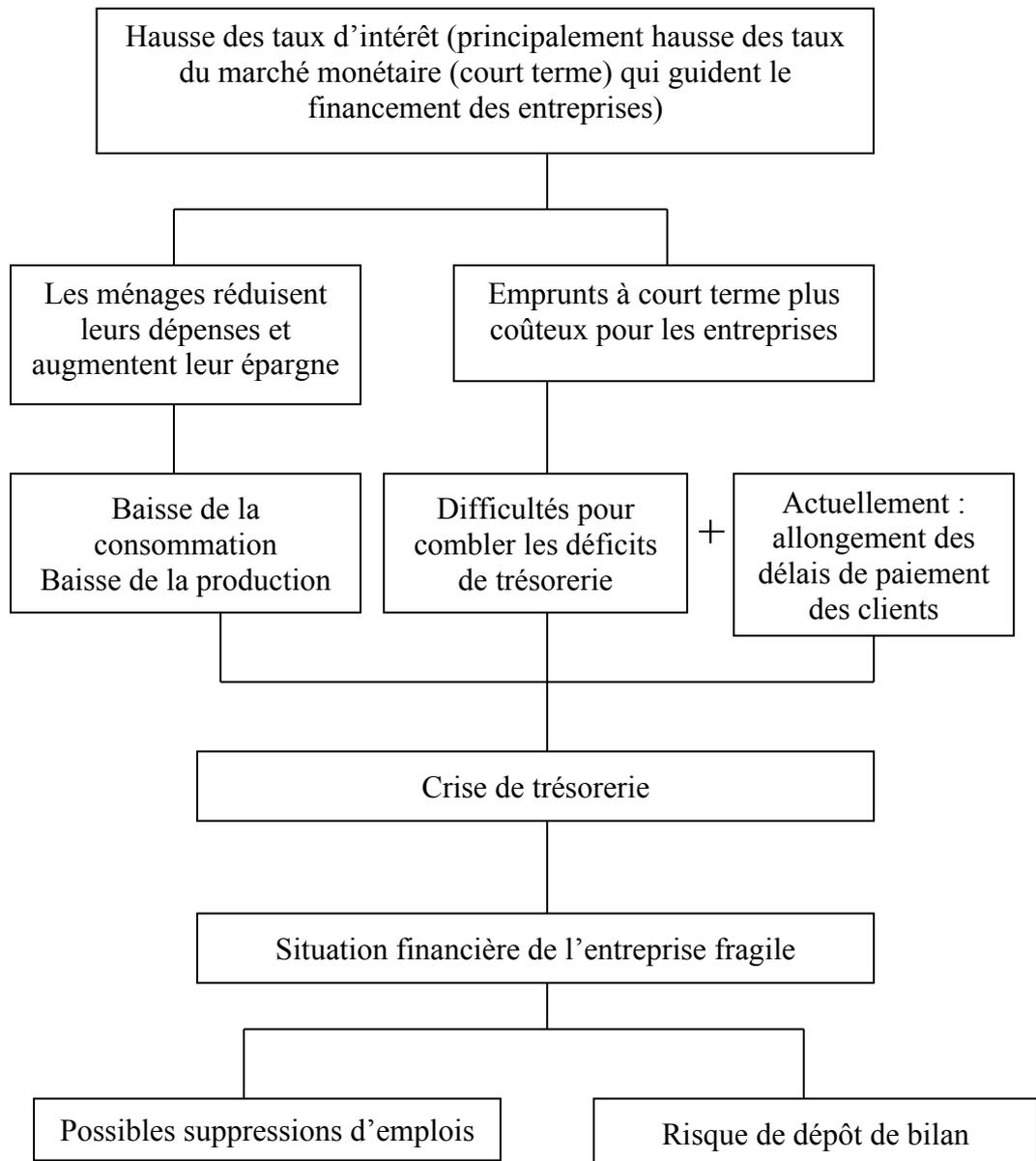
Variations des actifs hors exploitation
Créances diverses
Différence de conversion actif
Variations du passif hors exploitation
Dettes diverses
Différences de conversion passif
Provisions pour risques et charges
Emprunt à court terme
Intérêts courus sur dettes financières
Variations du besoin en fonds de roulement hors exploitation : besoin ou dégagement (1-2)

Variations du besoin en fonds de roulement net

Dégagement ou besoin en fonds de roulement d'exploitation
Dégagement ou besoin net en fonds de roulement d'exploitation

Dégagement ou besoin net en fonds de roulement hors exploitation			
<u>Variations de la trésorerie</u>			
Variations du fonds de roulement net			
Variations du besoin en fonds de roulement net			
EMPLOI (ou RESSOURCE) NET			
<u>Vérification de la variation nette de trésorerie</u>			
	EXERCICE		
	Disponib	EXERCICE N-1	ECART
les			
Concours bancaires à court terme			
Découverts bancaires			
TRESORERIE NETTE			

ANNEXE VII : Conséquences d'une hausse des taux d'intérêt pour une PME



ANNEXE VIII : Conséquences d'une baisse des taux d'intérêt pour une PME

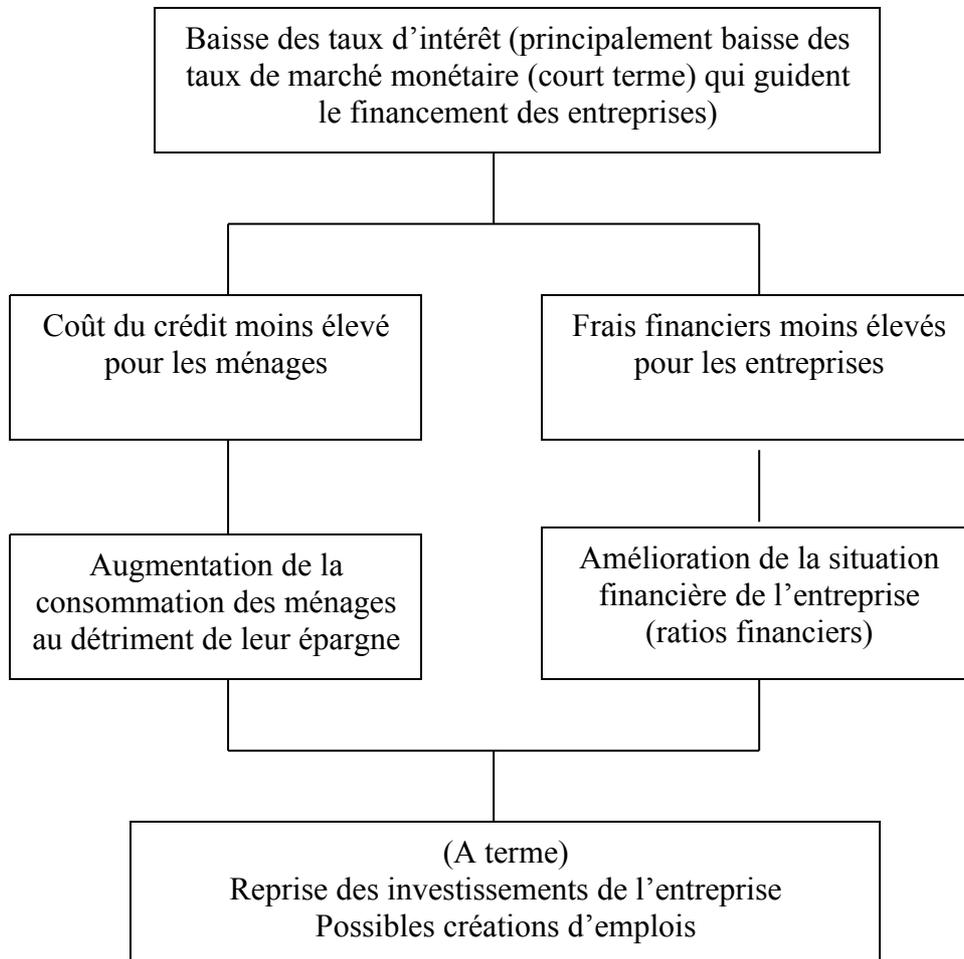


TABLE DES MATIERES

	Pages
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE	
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BOA-MADAGASCAR	3
SECTION 1 : Historique	3
SECTION 2 : Structure organisationnelle	4
SECTION 3 : Activités de la BOA	5
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR « L'OCTROI DE CREDIT »	6
SECTION 1 : Généralités sur le crédit bancaire	6
1-1- L'octroi du crédit bancaire	6
1-2- Classification	6
SECTION 2 : Politique d'octroi de crédit	
7	
2-1- Les activités à financer	7
2-2- Le montant du crédit	
8	
2-3- Les garanties	8
SECTION 3 : Processus d'analyse d'un dossier de demande de crédit	9
3-1- Les composantes d'un dossier de demande de crédit	9
3-2- Etude des éléments non comptables	11
3-2-1- Analyse des informations intérieures à l'entreprise	11
3-2-2- Analyse des informations extérieures à l'entreprise	15
CHAPITRE III: L'ANALYSE FINANCIERE	16
SECTION 1 : Les documents comptables	16
1-1- Le bilan	16
1-1-1- L'Actif Net (AN)	17
1-1-2- Le Fonds de Roulement Net (FRN)	17
1-1-3- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	19
1-1-4- La Trésorerie	19
1-2- Le compte de résultat	20
1-3- Le Tableau des Grandeurs Caractéristiques de Gestion	

(T.G.C.G.)	21
1-4- Le tableau de financement	22
SECTION 2 : Les ratios essentiels	22
2-1- Ratio de situation ou de structure	22
2-2- Ratio de trésorerie	23
2-3- Ratio de rentabilité	24
2-4- Ratio d'activité ou de gestion	25
SECTION 3 : Analyse des prévisions demandées à la société	26
3-1- Le compte de résultat prévisionnel	27
3-2- Le plan de trésorerie	27
3-3- Le plan d'investissement	27
3-4- Le plan de financement	28
DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES	
CHAPITRE I : PROBLEMES AU NIVEAU DES ENTREPRISES	28
SECTION 1 : Incompétence en matière de gestion	28
1-1- Compétence managériale limitée	28
1-2- Absence d'esprit d'entreprise	29
1-3- Le non maîtrise des coûts	30
SECTION 2 : Activité incertaine	31
2-1- Choix des axes de développement non maîtrisé	31
2-2- Politique commerciale non satisfaisante	32
2-3- Non maîtrise de la concurrence	32
SECTION 3 : Difficultés à faire face aux conditions bancaires	34
3-1- Concernant le taux appliqué par la banque	35
3-2- Concernant les garanties exigées par la banque	36
SECTION 4: Le caractère informel des entreprises	37
4-1- Définition	37
4-2- Les raisons de non enregistrement	37
CHAPITRE II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA BANQUE	39
SECTION 1 : Difficultés au niveau du traitement du dossier	39
1-1- Insuffisance des informations fournies par l'entreprise	39
1-2- Incapacité des entreprises de remplir leurs dossiers	40
1-3- Non fiabilité des informations dans le dossier	40

1-4- Méconnaissance des produits adaptés aux besoins des entreprises	41
SECTION 2 : Les risques encourus dans l'octroi de crédit	41
2-1- Le risque de non remboursement	42
2-1-1- Risque tenant au débiteur	42
2-1-2- Risque induit par des événements exceptionnels	42
2-1-3- Risque lié au secteur d'activité	43
2-2- Le risque d'immobilisation	43
2-3- Le risque de taux d'intérêt	44
2-4- Le risque de change	44
SECTION 3 : Contraintes relatives aux ressources humaines	45
2-1- Insuffisance de personnel	45
2-2- Démotivation du personnel	46
CHAPITRE III : PROBLEMES D'ORDRE INSTITUTIONNEL	47
SECTION 1 : La politique des autorités monétaires malgaches	47
SECTION 2 : L'absence de dispositifs d'appui aux PME face au système monétaire actuel	47
TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS	
CHAPITRE I : SOLUTIONS PROPOSEES AUX ENTREPRISES	48
SECTION 1 : Renforcement de la gestion	48
1-1- Priorisation des besoins en formation	49
1-1-1- Formation des dirigeants	49
1-1-2- Formation technique de la main d'œuvre	49
1-2- Bonne connaissance de la structure des coûts	50
1-2-1- Les coûts productifs	50
1-2-2- Les coûts discrétionnaires	51
SECTION 2 : Renforcement de l'étude de marché	51
2-1- Définition	51
2-2- Amélioration de l'accès des PME à l'information	52
2-3- Solutions pour affronter la concurrence	54
2-3-1- Adoption des stratégies concurrentielles	54
2-3-2- Renforcement de la capacité de production	56
2-3-3- Renforcement de la capacité compétitive	57

2-3-4- Choisir des créneaux étroits sur le marché	57
SECTION 3 : Bonne capacité de négociation des conditions bancaires	57
SECTION 4 : Formalisation des entreprises	58
CHAPITRE II : SOLUTIONS PROPOSEES A LA BANQUE	59
SECTION 1 : Solutions liées au traitement du dossier	59
1-1- Assistance aux clients	59
1-2- Appel à un cabinet d'audit	60
1-3- Etablissement d'une relation saine avec l'entreprise	60
SECTION 2 : Solutions relatives aux ressources humaines	61
2-1- Recrutement de personnel	61
2-2- Stimulation à la motivation du personnel	
61	
2-2-1- Motivation financière	61
2-2-2- Motivation non financière	61
SECTION 3 : Prévention des risques pour la banque	62
3-1- Gestion des risques de non remboursement	62
3-2- Gestion des risques d'immobilisation	62
3-3- Gestion des risques de taux d'intérêt	63
3-3-1- La recherche d'immunisation	63
3-3-2- La couverture du risque de taux d'intérêt	63
3-4- Gestion des risques de change	63
3-4-1- La neutralisation du risque de change	63
3-4-2- La couverture du risque de change	63
CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS	64
SECTION 1 : Solutions retenues	64
1-1- Mise en place d'un service d'appui en formation des PME	64
1-2- Mise en place d'un cabinet conseil pour l'assistance technique lors du montage de dossier	64
1-3- Rôle de l'Etat	65
1-4- Application des principes financiers au niveau des PME	66
SECTION 2 : Résultats attendus et recommandations générales	68
2-1- Résultats attendus	68
2-1-1- Résultats économiques	68

2-1-2- Résultats financiers	69
2-1-3- Résultats sociaux	69
2-2- Recommandations générales	69
CONCLUSION	71

ANNEXES

- Annexe I : Organigramme de la BOA/MADAGASCAR
- Annexe II : Bilan
- Annexe III : Compte de résultat
- Annexe IV : Tableau des Grandeurs Caractéristiques de Gestion (T.G.C.G)
- Annexe V : Tableau de financement
- Annexe VI : Plan prévisionnel de trésorerie
- Annexe VII : Conséquence d'une hausse des taux d'intérêt pour une PME
- Annexe VIII: Conséquence d'une baisse des taux d'intérêt pour une PME

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ABREVIATIONS

AC : Actif Circulant

AFH/BOA : African Financial Holding/BANK

AN: Actif Net

ANC: Actif Net Comptable

ANR: Actif Net Réel

APB : Association Professionnelle des Banques

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BOA: Bank Of Africa

BTM : Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra

CNaPS: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

DCT : Dettes à Court Terme

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

FRN : Fonds de Roulement Net

INSTAT : Institut National de la STATistique

MC : Marge Commerciale

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SFI : Société Financière Internationale

T : Trésorerie

TGCG : Tableau des Grandeurs Caractéristiques de Gestion

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

VA : Valeur Ajoutée

BIBLIOGRAPHIE

- AYMARD Philippe : « Banques et banquiers », Institut d'étude politique de Paris
- BACAL Robert : « Améliorer les performances de son équipe », éditions MAXIMA, 267p.
- Community Economics Corporation : « Crédit pour petites et micro entreprises », Recommandations et étude de cas présentés au cours de l'atelier « meilleures pratiques » en contrat avec LABAT-ANDERSON Incorporated (LAI)
- GRANGER Benoît : « Banquiers du futur : les nouveaux instruments financiers de l'économie sociale en Europe », éditions Charles Léopold Mayer, 1998
- GRE PME (Groupe de Recherche en Economie et gestion des PME) : « Les P.M.E. bilan et perspectives » : sous la direction de Pierre André Julien, éditions ECONOMICA 1997, 364p.
- Guillou Jacques : « Comment négocier avec ses banquiers: les dossiers de demande de crédit », 2^{ème} édition DUNOD, 1975, 150p.
- IRIBARNE Patrick : « Les tableaux de bord de la performance », éditions DUNOD, Paris 2003, 239 p.
- LE GOLVAN Yves: « Marketing bancaire et planification : choix d'un système et application en agences », éditions CLET, Paris 1985
- MATHE Jean Charles : « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise », éditions EMS 2004, 238p.
- MEYSSONNIER Fabienne : « Banque : mode d'emploi », Guide pratique à l'usage des PME, des entrepreneurs individuels et des professions libérales , éditions EYROLLES, 1992
- PEROCHON Françoise : « Entreprises en difficultés : instruments de crédit et de paiement » : avec la collaboration de Régine Bonhomme-Juan, 2^{ème} édition L.G.D.J.
- REGNAULT Gérard : « Motiver le personnel de son équipe », éditions L'Harmattan 1993, 167p.

- ROUYER Gérard et CHOINEL Alain : « La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement », 3^{ème} édition, Collection Institut Technique de Banque
- SIMON Claude : « Les banques », éditions La Découverte, Paris 1987
- TAYLLEFER Bernard : « Guide de la banque pour tous: Innovations africaines », éditions KARTHALA, Paris

- La documentation française : « La banque », Paris 1975 n° 169
- INSTAT (Institut National de la Statistique) : « Dynamique du secteur informel dans l'agglomération d'Antananarivo : 1995-2001 », enquête 1-2-3, juillet 2005,
- INSTAT (Institut National de la Statistique) : « Le secteur industriel formel à Madagascar : caractéristiques, performances et perspectives », enquête annuelle dans l'industrie (exercice 1996), Ministère des Finances et de l'Economie, janvier 1998

- Cours théorique «Gestion Financière Approfondie»
- Journal LE QUOTIDIEN n° 590 paru le 17 Septembre 2005
- Enquête auprès de quelques chefs d'entreprise