

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières
et comptabilité.

Spécialité: Monnaie ,Finance et Banque.

THEME:

**Le financement des grands projets à travers
«Crédit Consortial»
Cas :Banque Nationale D'Algérie(Chef de file)**

Élaboré par:

BENMOUMA Sarah

YAICI AMEL

Encadreur:

AZZAOUI Khaled

Lieu de stage : Banque Nationale D'Algérie (BNA).

Période du stage: du 01/02/2019 au 01/03/2019.

2018/2019



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières
et comptabilité.

Spécialité: Monnaie ,Finance et Banque.

THEME:

**Le financement des grands projets à travers
«Crédit Consortial»
Cas :Banque Nationale D'Algérie(Chef de file)**

Élaboré par:

BENMOUMA Sarah

YAICI Amel

Encadreur:

AZZAOUI Khaled

Lieu de stage : Banque Nationale D'Algérie (BNA).

Période du stage: du 01/02/2019 au 01/03/2019.

2018/2019

Remerciements

Nos remerciements ,s'adressent en premier lieu à nos familles qui ont fait preuve d'une patience sans bornes, nous ont énormément soutenu tout au long de notre vie ,nous ont assuré les conditions nécessaires à notre épanouissement et à l'accomplissement de nous études.

Nos remerciements, vont ensuite à notre promoteur Monsieur Azzaoui khaled , pour lui exprimer notre gratitude pour sa disponibilité , son écoute , ses orientations, ses conseils sans lesquels ce travail n'aurais pas vu le jour et pour avoir apporté toute son expérience et son savoir à ce travail

Monsieur Medjaoui Khaled ,notre encadreur de stage pour son entière disponibilité, son aide, sa patience ,son soutien qui nous a été précieux et tous les conseils qu'il n'a cessé de nous prodiguer tout au long de notre travail ,ainsi qu'à Madame Harkas pour son accueil au sein de son établissement et pour avoir facilité notre intégration au sein du département .

On souhaite aussi présenter nos sincères remerciements à tous les enseignants de l'école supérieure de commerce qui nous ont transmis une part de leur savoir .

On tient également à remercier les membres de jury qui ont bien voulu accepter de valoriser ce travail .

Enfin ,on adresse nos remerciements à toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

Dédicaces

A nos très chers parents pour leur amour inestimable, leur confiance ,leur soutien ,leur sacrifice et toutes les valeurs qu'ils nous ont su nous inculquer.

A nos frères et sœurs pour leur tendresse ,leur complicité et leur présence malgré la distance qui nous sépare.

A nos chers amies pour toute l'affection qu'ils nous ont donnée et pour leur précieux encouragement

A toute la famille et toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	Comparaison entre le «Project Finance» et le «CorporateFinance»	07
02	Distribution des 4 000 Ha.	68
03	Distribution des 960 Ha .	69
04	Répartition du crédit sur le consortium .	79
05	L'échéancier de décaissement.	80
06	Calcul de la commission de gestion.	81
07	Calcul de la commission d'engagement .	82
08	Calcul du chiffre d'affaire .	83
09	Détermination du TCR prévisionnel.	84
10	Détermination des cash Flows .	85
11	La capacité d'autofinancement	92

Liste des figures :

N°	Titre	Page
01	Le cycle de vie d'un projet .	21
02	Degrés de privatisation des montages .	23
03	Les principaux risques dans un financement en « Project Finance ».	26
04	Représentation de la syndication directe.	38
05	Représentation de la syndication indirecte.	39
06	L'organigramme de la DPME.	67

Liste des annexes:

N°	Titre	Page
01	Schéma de constitution d'un pool bancaire (révélé).	104
02	Déroulement du projet .	105
03	Processus du Project finance .	105
04	Organigramme de la banque national d'Algérie (BNA).	106
05	La concession du terrain dans le cadre des avantages obtenus pour le projet.	107
06	Montants représentent la justification du chiffres d'affaires précédemment mentionnés .	108
07	Tableau de l' échéancier de remboursement.	110
08	Modèle d'une demande de crédit .	111
09	Calcul de L'annuité effective .	112
10	Schéma général du financement de projet.	113

Liste des abréviations :

Abréviation	Significations
ANDI	Agence nationale du développement de l'investissement
BADR	Banque de l'agriculture et du développement rural
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
BM	Banque mondiale
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CAT NAT	Catastrophes naturelles
CNMA	Caisse nationale de Mutualité agricole
COFACE	Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur
CLT	Crédit a long terme
DR	Délais de récupération
DZD	Dinar algérien
IP	L'indice de Profitabilité
VAN	La valeur actuelle nette

Sommaire

Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Aperçu général sur le « Project Finance »	
Introduction du chapitre	02
● Section 1 : Introduction à la technique « Project Finance».....	03
● Section 2 : Les principaux intervenants et la structure juridique et contractuelle en «Project Finance ».....	10
● Section 3 : Analyse et évaluation des risques en « Project finance ».....	21
Conclusion du chapitre.....	31
Chapitre 02 : Crédit consortial: mode de financement des grands projets .	
Introduction du chapitre	33
● Section 1 : Généralités sur la syndication bancaire.....	34
● Section 2 : Les principaux acteurs de la syndication.....	41
● Section 3 : Fonctionnement du syndicat bancaire.....	50
Conclusion du chapitre.....	58
Chapitre 03 : La pratique du « Crédit consortial» au sein de la banque nationale d’Algérie	
Introduction du chapitre	60
● Section 1 : Présentation de la banque nationale d’Algérie	61
● Section 2 : La structure contractuelle du projet.....	72
● Section 3 : Le financement du projet “complexe Agro industriel intégral”	78
Conclusion du chapitre.....	95
Conclusion générale.....	97

Résumé

Dans ce mémoire, nous avons essayé de décortiquer la démarche à suivre par la banque, dans le cadre d'un consortium, lors de l'étude de financement de grands projets. Nous avons expliqué les paramètres à mesurer afin d'assurer le remboursement des crédits par les flux futurs de trésorerie.

L'étude a été illustrée par un cas pratique portant sur le financement de la réalisation d'un complexe Agro-industriel intégral, financée par un consortium de banques locales où la BNA (Banque nationale d'Algérie) était chef de file.

Mots-Clefs:

Project Finance, Syndication, Pool bancaire, chef de file, Société de Projet

ملخص

في هذه الأطروحة، حاولنا تشريح النهج الذي يتبعه البنك، كجزء من كونسورتيوم، أثناء دراسة المشاريع الكبرى وشرحنا المعايير الواجب قياسها من أجل ضمان سداد ائتمانات من التدفق النقدي في المستقبل. تم توضيح الدراسة من خلال حالة عملية تتعلق بتمويل تنفيذ مجمع صناعي زراعي متكامل، بتمويل من مجموعة من البنوك المحلية، وكان البنك الوطني الجزائري (البنك الوطني الجزائري) هو القائد.

Introduction Générale

La majorité des pays du monde, au cours de ces dernières années, vivent des crises économiques graves, ce qui a entravé les politiques adoptés, en particulier en ce qui concerne la réalisation des grands projets d'investissement où les états n'arrivent plus à les financer .En effet, ces investissements se caractérisent par leur complexité , leur lourdeur ,leur longueur de réalisation ,ainsi que la présence de nombreux risques , vu la multiplicité des intervenants.

Ces crises ont obligé les états à trouver d'autres alternatives au financement classique (corporate)

En réponse à ces besoins ,une technique bancaire flexible et ajustée d'origine anglo-saxonne est apparue,il s'agit du « Project Finance » .

Ce dernier permet de financer des investissements publics que l'état ou autre institution publique ne pourrait pas assumer seul .Elle s'applique à des projets d'envergure considérable ou le coût est très important.

Les projets financés par cette technique sont principalement dans les secteurs de l'énergie, des ressources en eau, des transports ou des télécommunications, etc ...

En effet , dans la logique « Project Finance », le projet est considéré comme une entité légale et distincte du capital de ses promoteurs , ce qui implique que les bailleurs de fonds ne peuvent recourir qu'aux flux de trésoreries « cash-flows » et aux actifs du projet pour garantir le remboursement de leurs prêts. Donc ,il ne s'agit que de la capacité du projet à générer des flux de trésorerie suffisants pour rembourser la dette et la rémunération du capital investi qui compte.

Devant l'absence d'un marché financier dynamique et performant, les investisseurs algériens, ou entreprises, recourent souvent aux banques pour solliciter le financement et mener à bien leurs projets d'investissement. Les banques occupent une place primordiale dans le financement des entreprises algériennes.

En Algérie, et grâce à des bons revenus pétroliers et gaziers ,l'État a souvent adopté le financement public des grands projets d'investissements et d'infrastructures qui exigent des fonds très importants en volume.

Ces dernières années, et à cause de la chute des prix du pétrole, l'Algérie a engagé un vaste et ambitieux programme de développement dans divers secteurs, tels que l'énergie, infrastructures, pétrochimie...etc., où le «Project finance» était le mode adéquat pour le financement de ces méga projets.

Ce financement propose des solutions aux entités économiques désirant développer des projets d'envergure et n'ayant pas les ressources financières pour les réaliser .

Compte tenu des principales caractéristiques qui constituent ces mégas chantiers à savoir : l'étalement dans le temps , l'utilisation de moyens financiers important et les risques encourus , le recours au crédit bancaire est une évidence . Il constitue de ce fait la part la plus importante du financement .

Le prêt bancaire en «Project Finance» est généralement accordé en «Crédit syndiqué» également connu comme «Crédit consortial» .

L'introduction du crédit consortial en Algérie a vu le jour en 2005.

Cette technique se définit comme étant un prêt accordé par plusieurs banques à la même entreprise. Un de ces établissements, appelé « arrangeur » ou encore « chef de file », dirige ce syndicat bancaire.

A travers cette étude, nous tenterons d'apporter en fin de parcours une réponse à la problématique suivante :

Le crédit consortial est-il le moyen le plus adéquat pour le financement et le développement de l'investissement des grands projets en Algérie ?

A partir de cette problématique, nous poserons les questions secondaires qui suivent :

- Qu'est-ce que le Project Finance?
- Qu'est ce qui pousse les banques à recourir à la syndication bancaire et qu'elle est son utilité ?
- Comment s'effectue le montage d'un crédit consortial ?

Pour répondre à ces questions nous avons émis les hypothèses ci-après :

Hypothèse 1 :Le Project finance consiste à rassembler , combiner et structurer les divers apports de fonds nécessaires à des investissements de grande envergure privé publics ou mixtes, en s'assurant de leur viabilité financière.

Hypothèse 2 :Les crédits syndiqués ou crédits consortiaux sont des opérations courantes dans la vie des entreprises. Ils répondent à de forts besoins de financement. Ses objectifs sont multiples et variés.

Hypothèse 3 :Le financement de grands projets requiert une analyse approfondie de tous les paramètres financiers, techniques, contractuels, réglementaires et juridiques inhérents au projet.

Ce qui nous a donné motivation pour le choix de ce sujet, comme thème de mémoire de fin d'étude ,se résume comme suit :

- ✓ Ce projet présente pour l'économie national un intérêt particulier en raison de sa contribution à la dynamisation de l'économie algérienne.
- ✓ Ce sujet est peu traité au niveau de notre école, ce qui permet à notre travail de donner plus d'information et d'encourager d'autres étudiants à l'aborder.
- ✓ Le rôle important que joue la banque dans le financement des grands projets .

Nous allons opter dans notre étude pour une démarche descriptive critique.L'aspect descriptif résumera les différentes théories et approches sur la technique du «Project finance». Et à travers notre étude de cas pratique, nous allons analyser la solidité du processus d'octroi du crédit consorcial adopté en Algérie.

Ce mémoire a pour objectif de circonscrire le concept du «crédit consortial» sur le plan théorique, technique et pratique. A travers sa structuration en trois(03) chapitres :

Un premier chapitre intitulé « Aperçu général sur le Project Finance » qui aura pour but de clarifier le concept «Project Finance» , de présenter ses caractéristiques , ses différents intervenants, la structure contractuelle les reliant , ses sources de financement, ainsi que les différents risques que rencontre ce type de crédit .

Un deuxième chapitre intitulé : « Le crédit consortial: mode de financement des grands projets » dont l'objectif sera de définir la syndication bancaire , son utilité , ses différents types , ses acteurs et le processus de montage du crédit consortial.

Enfin, un troisième chapitre intitulé «La pratique du Crédit consortial au sein de la banque nationale d'Algérie» qui sera consacré à l'application des aspects théoriques étudiés dans les deux premiers chapitres ,en présentant en premier lieu ,la structure d'accueil ainsi qu' une description du contexte de financement des grands projets en Algérie,en second lieu ,une présentation du projet ainsi que les différents intervenants. En dernier ,nous finirons par une étude de sa rentabilité ,et une analyse critique qui traitera les points faibles et les défaillances du projet .

Chapitre 01 :
Aperçu général sur le
« Project Finance »

Introduction :

Dans ce premier chapitre nous tenterons de donner toutes les explications et apporter toutes les connaissances nécessaires qui permettront aux lecteurs de comprendre au mieux la technique de « Project finance ». Pour ce faire nous allons scinder notre chapitre en trois sections :

D'abord, dans la première section, nous allons définir cette technique de financement, présenter quelques notions essentielles, ses principales spécificités, son champ d'application, un bref historique qui trace l'évolution de cette technique au fil du temps, une comparaison avec le financement classique de l'investissement ainsi qu'une présentation de ses différents avantages et inconvénients.

Ensuite, à travers la deuxième section, nous allons présenter les principaux intervenants, définir leurs attributions et illustrer les différents contrats qui peuvent être conclus entre eux dans le cadre du « Project finance ».

Enfin, une troisième et dernière section, qui portera sur l'analyse et l'évaluation des risques en « Project finance ».

Section 1 : Introduction à la technique « Project finance ».

Le Project finance consiste à rassembler , combiner et structurer les divers apports de fonds nécessaires à des investissements de grande envergure privé publics ou mixtes, en s'assurant de leur viabilité financière.

1. Définition :

Vue le caractère de complexité que représente le « Project finance » du à la multiplicité de ses variantes , il est difficile de lui attribuer une définition précise et exhaustive. Néanmoins, nous pouvons donner un aperçus général sur cette technique de financement à travers des interprétations développées par les spécialistes de la profession.

La technique « Project finance » , selon **Michel LYONNET¹ DU MOUTIER** , est « une forme de montage contractuel et financier permettant de financer des ouvrages et des services .Ceux-ci doivent être autonomes par rapport aux entités publiques et privées qui les ont décidés et/ou développées. Le remboursement des fonds prêtés s'effectue, en effet ,quasi-uniquement sur la base de flux de trésorerie du projet .Les banques ou autres prêteurs assument les risques sur les recettes du projet et ne peuvent recourir au crédit des développeurs du projet que dans des cas limités. Ces montages ne sont donc pas utilisés pour le financement des projets réalisés au sein de l'entreprise , mais pour des opérations spécifiques , identifiées et comptabilisées dans des structures juridiques (ad hoc)». Et selon **M. SARMET²**, le Project finance est «une technique de financement sans recours ou à recours limité sur les prometteurs , d'un entité économique viable sur le triple plan commercial , technique et financier , dont les cash-flows futurs sont jugés suffisants pour assurer , avec une marge couvrant les aléas , le service de la dette , la couverture des couts opératoires et la juste rémunération du capital »

2. Spécificités :

Les principales spécificités de la technique « Project finance » sont les suivantes :

- C'est une technique de financement qui s'applique au grands projets d'investissement économiquement viable, dont la réalisation et l'exploitation s'étalent sur une durée relativement longue et dont le coût de financement est largement supérieur à des centaines de millions de dollars .

¹ -Michel LYONNET DU MOUTIER, « Financement sur projet et partenariat public-privé »EMS, 2006

² -M. SARMET, « Les financements internationaux de projet en Europe », Revue banque, 1980, p183.

- Afin de partager les risques liés au financement de ce type de projet et en vue de respecter les règles prudentielles de gestion des banques, les bailleurs de fonds généralement appellent à la syndication bancaire qui nécessite l'intervention de plusieurs banques agissant dans le cadre d'un consortium appelé « pool bancaire »
- C'est un financement « sur mesure », adapté aux besoins et aux caractéristiques du projet.
- L'actif financé du projet est isolé de celui du promoteur. Il est considéré comme étant une entité légale, indépendante, représentée par une structure juridique appelée « société de Projet » également nommée « société ad-hoc » ou « spécial purpose vehicle » (SPV)
- Les fonds propres constituent une faible part dans la structure de financement des projets financés par cette technique, alors que les dettes représentent la plus grande partie, ces dernières peuvent aller de 70% jusqu'à 90% du coût total du projet, ce qui implique un effet de levier financier très important.
- Le remboursement du crédit est assuré principalement par les revenus « cash-flows » du projet lui-même qui doivent être jugés suffisants, certains, réalisables, réguliers et stables. Pour cette raison les technologies utilisées dans ce type de projet doivent être éprouvées et parfaitement maîtrisées et la production doit être permanente tout au long de la durée de vie du projet. Dans le même ordre d'idées, l'opérateur doit être doté d'un haut niveau de qualification et d'une longue expérience.
- En principe, aucun recours envers les prometteurs du projet n'est envisagé si ce dernier ne s'avère pas être rentable comme prévu « financement sans recours ». Cependant, il est très rare que les prêteurs acceptent d'accorder un crédit avec une telle disposition. Ainsi, il peut presque toujours y avoir un recours envers les sponsors, mais celui-ci est limité « financement à recours limité ».

3. Notions essentielles :

Notion de « grand projet » : Un grand projet se définit par son caractère stratégique pour les sponsors, par sa dimension internationale ainsi que par sa taille qui dépasse largement la capacité de financement d'une entreprise voire même d'un État. Il se caractérise par :

- La multiplicité des intervenants utilisant des technologies diversifiées.
- L'importance des moyens financiers requis.
- La grande capacité d'ingénierie financière et de gestion.

Notions de « Partenariat Public-Privé »¹: Un Partenariat Public-Privé (PPP) est « Un contrat administratif par lequel une autorité publique, un pouvoir adjudicateur, accorde à une ou à plusieurs entreprises privées la maîtrise d'ouvrage et l'exploitation d'un équipement collectif ». Toute entreprise privée peut répondre à un PPP. En revanche, sont exclues les personnes condamnées pour terrorisme, fraude, trafic, ... etc. Le plus souvent, il s'agit d'un consortium de sociétés privées réunissant des banques et des investisseurs.

4. Origine et historique² :

Avec l'essor du « Project Finance », on a cru qu'il s'agit d'un mode de financement nouveau.

Cependant, l'histoire des échanges internationaux a révélé que ce n'est qu'une ancienne technique qui a évolué à travers le temps, donc c'est une manière moderne et sophistiquée de recréer un mode de financement ancestral.

En effet, l'origine de ce mode remonte aux ères de la Grèce Antique et à l'Empire Romain, où les commerçants qui voyageaient généralement par voie maritime, sollicitant des prêts appelés « Fenus Nauticum », remboursables uniquement sur la base des revenus des expéditions. Cette opération est donc une forme prématurée de financement à recours limité.

Ce mode de financement a refait surface, au X^e siècle, en Italie, avec l'apparition des contrats « colleganza » ou « contrat d'association », ces derniers permettent de partager les risques équitablement entre le prêteur et l'émetteur, quel que soit la nature des expéditions.

Dans son approche moderne, le « Project Finance » est d'origine anglo-saxonne, ce qu'explique d'ailleurs qu'une grande partie du vocabulaire demeure à l'heure actuelle en langue anglaise. Il fut appliqué par certaines banques américaines à partir de 1930, pour prêter à des prospecteurs pétroliers qui n'offraient pas de garanties suffisantes pour des crédits classiques. En 1970, cette technique de financement s'étend aux projets pétroliers de la mer du nord et aux usines de cogénération électrique aux Etats-Unis.

Pendant les années 90, en raison de la croissance économique rapide qu'a connue l'Asie, certains pays asiatiques ont recouru à ce mode de financement pour la réalisation de projets industriels et d'infrastructures. Le marché de financement sur ce type de projet s'est rétracté par la suite après la crise financière asiatique de 1997 et le scandale Enron de 2001.

¹-M. SARMET, op.cit.

²-https://en.wikipedia.org/wiki/Project_finance .Consulté le 20 Novembre 2015.

Au cours des années 2000, le « Project Finance » a refait surface et il a même connu une évolution remarquable dans le monde entier. Le nombre de projets financés par ce mode a atteint un record (plus de 160 milliards de dollars). De plus en plus, des pays aussi bien industrialisés qu'émergents voient en lui des solutions aux entités économiques, pour développer des projets d'envergure difficiles à financer .

5.Champ d'application¹ :

Le mode de financement « Project Finance », est généralement orienté vers les grands projets d'investissement à grande importance stratégique dans divers secteurs d'activité et à forte intensité capitaliste. Il s'agit d'un financement centré, non sur l'emprunteur mais sur les flux de trésorerie du projet provenant de son exploitation et dont les actifs pourront constituer des garanties.

L'ensemble des projets financés par cette technique de financement, sont censés engendrer des recettes d'exploitation (cash-flows), suffisantes et positives afin d'assurer le remboursement et la rémunération des fonds levés pour leur réalisation. Néanmoins, les fluctuations des cash-flows générés durant leur exploitation diffèrent d'un projet à un autre. C'est sur cet aspect qu'on peut les segmenter en trois catégories différentes :

5.1. Les projets d'exploitation de richesses naturelles :

On parle dans ce cas d'exploitation des champs pétroliers, gaziers ou bien des gisements de métaux . La réalisation de ces projets nécessite des investissements importants sur une longue période pendant laquelle l'opérateur prospecte, puis développe le site avant de commencer la production.

5.2. Les projets industriels :

On entend par les projets industriels , les grandes usines de production de l'énergie (centrales électriques , raffineries...etc) . Les activités d'ordre environnementales(traitement des eaux, déchets,...etc), ainsi que les grandes chaînes d'hôtellerie et de loisirs (complexes touristiques, parc d'attraction...etc).

5.3. Les projets d'infrastructures :

Il s'agit , des grands ouvrages à intérêt général (canaux, autoroute, chemins de fer...etc) et les grands ouvrages d'art (tunnel, ponts...etc).

¹-<https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/enron.htm>. Consulté le 13 Mai 2016.

6. Comparaison entre le « Project Finance » et le « Corporate Finance » :

En vue de comprendre au mieux les particularités de la technique du « Project Finance », il faut montrer en quoi cette dernière se distingue du « Corporate Finance ». Donc il convient de mettre en évidence la distinction qui réside entre les deux.

Tableau 01: Comparaison entre le «Project Finance» et le «CorporateFinance».

Rubriques	«Project Finance»	«Corporate Finance»
L'emprunteur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est le projet lui-même en tant que personne morale représenté par la société du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est l'entreprise qui réalise le projet.
Destination de financement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A un seul projet bien déterminé. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les différents besoins d'une entreprise
Les conditions de financement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts de financement relativement élevés. ▪ Financement à long ou à très long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts de financement relativement bas par rapport à celui de «Project Finance». ▪ La durée est dans ce cas est variable car le financement peut être à moyen ou à long terme.
En cas de faillite	<ul style="list-style-type: none"> □ Le projet peut être isolé et épargne de la faillite éventuelle du sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> □ Recours des prêteurs aux capitaux des sponsors et les difficultés financières observés dans un projet peuvent être compensées par les autres projets.
Le remboursement de la dette	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer quasi-uniquement par les revenus générés de l'exploitation du projet (flux de trésorerie uniques). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer par l'ensemble des revenus générés par les différentes activités de l'entreprise (flux de trésorerie multiples).
Les garanties de financement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garanties particulière sur les actifs de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garanties sur l'ensemble des actifs de l'entreprise
Base pour l'évaluation de crédit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faisabilité technique et économique, se concentrer sur les actifs du projet, les flux de trésorerie et les arrangements des contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne forme financière, se concentrer seulement sur le bilan et les flux de trésorerie

Source: https://www.academia.edu/15087234/CORPORATE_FINANCE_VERSUS_PROJECT_FINANCE

7. Les avantages et les inconvénients¹ :

Le financement des grands projets sollicite beaucoup de facilité pour les prêteurs et les entreprises de projet, mais qui révèle aussi des limites , que nous aborderons dans les points suivants :

A. Avantages du financement de grands projets :

1. Effet de levier important et des maturités longues : Il est courant de voir des projets financés à 70% par des dettes sur des durées de 15 à 25 ans , une entreprise n'a que très rarement la possibilité de faire de même .
2. Une meilleure allocation de ressources : Avec un même capital disponible, les sponsors peuvent entreprendre plus de projets .
3. Grande souplesse dans le montage financier : Financement sur mesure (customisé), adapté aux spécificité de chaque projet.
4. Une meilleure diversification du risque : Les projets étant isolés les uns des autres, la faillite de l'un d'entre eux n'affecte pas les autres.
5. Une rigueur accrue dans l'analyse et l'allocation des risques : A chaque risque doit correspondre un contrat ou le risque est clairement alloué et isolé.
6. Le financement de grands projets favorise la transparence fiscale par la suite de la constitution de la société de projet. En effet , la création d'une nouvelle entité permet de bénéficier d'avantages fiscaux parmi lesquels on peut citer : l'exonération fiscale pour quelques années ; réduction d'impôts par l'utilisation du crédit-bail
7. Le financement de grands projets permet aux banques une rémunération plus intéressante qu'en Corporate Finance (commission).
8. En participant à ce type de financement, les banques promouvront leurs image de marque.
9. Les banques bénéficient d'un soutien du gouvernement lorsque les projets financés sont d'utilité publique.

¹-Kamel HAMDI, «Évaluation des projets», Support de cours 2^e année BSB, Ecole Supérieure de Banque.

B.Inconvénients du financement de grands projets :

- 1.Plus cher : Coût de financement généralement plus élevé du fait de l'intervention de plusieurs acteurs.
- 2.Plus lourd et plus long à mettre en place :Un processus de due diligence très lourd organisé par les prêteurs implique un calendrier de mise en place long.
- 3.Des restrictions contractuelles sur la gestion du projet (droit des prêteurs) : Limitations sur les distributions de dividendes, sur la capacité à s'endetter par la suite, limitation du nombre de tirages et périodes de disponibilité des fonds , obligation de consulter les prêteurs pour une série de rubriques touchant à la conduite du projet ,etc.
- 4.Une complexité documentaire poussée :Les prêteurs veulent subordonner les actionnaires et tout les autres créanciers de la société du projet au remboursement de la dette : rang prioritaire de remboursement des prêteurs .

Section 2 : Les principaux intervenants et la structure juridique et contractuelle en « Project Finance ».

La multiplicité des intervenants est l'une des caractéristiques principales de la technique de financement « Project Finance ». Ce nombre considérable des participants à l'opération partagent un même objectif principal qui est la réussite du projet, mais leurs intérêts individuels peuvent être contradictoires. Pour cette raison, il est nécessaire d'établir une structure contractuelle solide afin d'éviter toute sorte de conflits entre les différentes parties.

1. Les principaux intervenants¹ :

1.1 La société de projet (Special Purpose Vehicle) :

« Les sociétés de projets représentent la concrétisation capitalistique des groupements formés lors des périodes de dialogue compétitif et de développement de certains PPP. Elles sont en effet utilisées pour les PPP dont l'investissement est conséquent et lorsque le nombre d'investisseurs et de prêteurs est important².

Cette société a pour particularité d'être :

- Un véhicule d'investissement : c'est d'ailleurs pour cela qu'elle est communément appelée Special Purpose Vehicle.
- L'unique point stable de rencontre entre l'ensemble des intervenants.

De ce fait, la société de projet est donc une entité légale d'une responsabilité morale, indépendante de ces créateurs (sponsors), ses actifs autres que ceux du projet. Elle a pour mission la passation des différents contrats liés directement au projet. Elle est créée et immatriculée au niveau du pays hôte et soumise à sa réglementation.

Elle peut revêtir plusieurs formes prévues par le droit commercial du pays d'accueil : une société de capitaux « SPA, SARL », une convention de partenariat « partner-ship », une filiale commune « joint-venture », ou société en commandite. Généralement elle prend la forme juridique d'une entité ad-hoc créée pour la réalisation d'un but bien précis. Son existence est limitée dans le temps et ses statuts peuvent être modifiés en fonction des stades de projet.

¹-<https://www.alumneye.fr/quest-ce-que-le-project-finance-interview-alumneye/> .Consulté le 05 Janvier 2016.

²-www.Canopee-associes.com/spip.php?article27, consulté le 18 Novembre 2016.

1.2. Les sponsors (Promoters, Shareholders):

Ce sont les initiateurs du projet, ils peuvent être des personnes physiques ou morales de droit privé ou public, mais aussi des institutions multilatérales .

Ils sont chargés d'initier , promouvoir et d'organiser le montage juridique et financier du projet. Ils partagent le capital de la société du projet en tant que apporteurs des fonds propres ou quasi-fonds propres d'autant plus qu'ils peuvent être considérés comme des cocontractants dans la mesure où ils peuvent jouer le rôle de constructeur, exploitant, fournisseur, acheteur,...,etc.

Dans un souci d'une meilleure gestion des risques et afin d'apporter des ressources et des compétences supplémentaires, les sponsors agissent généralement dans le cadre d'un partenariat public-privé (national ou international).

1.3. Les bailleurs de fonds (Donor) ¹:

Ce sont des institutions financières prêteuses des fonds nécessaires et complémentaires à la réalisation du projet .Étant donné la taille du projet, l'importance des fonds mobilisés et dans un souci de partage des risques et de respect des règles prudentielles, ces institutions agissent sous forme de pool bancaire au sein duquel elles peuvent occuper différents rôles , dont les plus importants sont :

-Banque « Chef de file » ou « Leader » : C'est une banque choisie en qualité de conseiller financier ,elle porte une assistance dans le processus d'appel d'offre, s'occupe des relations avec l'emprunteur et procède à la négociation , la validation et éventuellement à la modification de la convention du financement.

-Banque « Underwriter » : Elle s'engage d'apporter tout ou partie du financement nécessaire.

-Banque « Agent » : Elle est mandatée par l'ensemble des banques participantes afin de centraliser tous les flux financiers et assurer la gestion des garanties octroyées .

-Banque « Technique » : Elle est chargée d'analyser tous les aspects techniques à l'aide d'experts

-Banque «Teneur de compte » : Elle s'occupe de la gestion des comptes liés au projet.

1.4. Les tiers investisseurs(Third party equity) :

C'est des investisseurs passifs, ils sont différents des sponsors dans la mesure où ils apportent les fonds pour le projet mais ne participent ni à sa réalisation ni à sa gestion et ni à son exploitation .Ils s'intéressent uniquement au rendement de leurs fonds investis .

¹-<https://www.liberte-algerie.com/actualite/le-project-finance-est-surtout-utilise-pour-les-grands-projets-240920/print/1>. Consulté le 03 Mai 2016.

1.5. Le gouvernement du pays hôte (Gouvernement of the host country) :

C'est le gouvernement du pays qui accueille le projet , son intervention se fait par l'intermédiaire de ses divers organismes publics .Son rôle varie d'un projet à un autre , il peut être un concédant qui délègue à une société concessionnaire la conception , la réalisation et l'exploitation du projet ou bien fournisseur de matières premières , acheteur du produit fini et dans certain cas un sponsor .

Ce dernier peut accorder son aide en délivrant toutes les autorisations et les agréments nécessaires, des garanties pour le prometteur sous forme d'avantages fiscaux et douaniers, des bonifications du taux d'intérêts , des subventions ..etc.

1.6. Le constructeur (Builder)¹ :

Il est choisi par la société de projet dans le but de concevoir, construire et mettre en service le projet tout en respectant ses engagements en termes de délai, coûts et normes de réalisation qui s'inscrivent dans le cadre d'un « contrat de construction EPC ».Il est sélectionné en fonction de sa réputation sur la scène internationale , son expérience et ses compétences antérieurs dans la réalisation de projets similaires.

1.7. Les fournisseurs (Suppliers) :

Ce sont généralement des entreprises ou des opérateurs qui se chargent d'approvisionner le projet en matière première, service, biens et équipements nécessaires. Les fournisseurs doivent être choisis par la société de projet tout en s'assurant de leur crédibilité , c'est à dire qu'ils doivent être capable de respecter le contrat de fourniture en terme de délai , qualité, quantité et prix indispensables au bon fonctionnement du projet .

1.8. L'acheteur (Buyer) :

L'acheteur est celui qui est censé acheter directement le produit fini du projet .La société du projet désigne un acheteur jugé solvable, puis s'engage par un contrat à long terme d'acheter une quantité déterminée de la production afin de réduire le risque commercial et garantir une vente régulière .L'acheteur peut être un sponsor ou un tiers , mais très souvent c'est une entité publique du pays hôte .

¹-Engineering, Procurement and Construction (Ingénierie, Approvisionnement et Construction).

1.9. L'exploitant (Operator)¹ :

Une fois la construction terminée, l'exploitation et l'entretien du projet seront confiés à une société d'exploitation. Cette dernière est chargée d'effectuer un certain nombre de tâches qui seront fixées dans le cadre d'un contrat d'exploitation et de maintenance « O&M ».

1.10. Les assureurs(Insurers) :

Les prêteurs et les sponsors ont tendance à recourir aux compagnies d'assurances afin de souscrire des polices d'assurance qui leur permettent de se couvrir contre les différents risques de pertes et de dommages liés au projet.

1.11. Les agences de Crédit Export (Export Credit Agencies) :

Ce sont des entités étatiques ou privées agissant pour le compte d'un État afin d'aider les entreprises dans le financement des opérations export. Le but est de promouvoir l'exportation nationale.

1.12 Les institutions multilatérales (Multilateral institutions) :

Il s'agit dans ce cas de la Banque Mondiale « BM », le Fonds Monétaire International « FMI », la Société de Financement International « IFC », la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement « BERD » et les banques régionales. Ces organismes visent à contribuer au développement des pays émergents et procurent aux banques commerciales une protection contre les risques politiques, et le risque de change.

1.13. Les conseillers (Counselors) :

Ce sont des consultants professionnels désignés par les sponsors ou les prêteurs afin de les conseiller sur certains aspects liés au projet. Ils sont choisis en fonction de leurs réputations et de leurs compétences dans leur domaine d'activité. Les différents conseillers sollicités en « Project Finance » sont :

- Le conseiller technique (Techniquial advisor)
- Le conseiller financier (Financial advisor)
- Le conseiller juridique (Jural advisor)
- Le conseiller en assurance (Insurance advisor)

¹-<https://www.erudit.org/fr/revues/agr/2017-v84-n3-4-agr03432/1043359ar.pdf> .Consulté le 22 Août 2017.

2. La structure contractuelle en « Project Finance » :

La technique « Project Finance » se distingue par sa structure contractuelle qui est assez complexe. Cette dernière est constituée de plusieurs contrats et documents qui servent à organiser les relations , définir les droits et obligations des parties intervenantes du projet en terme de réalisation et exploitation .On distingue trois catégories de documents :

2.1.Les documents du projet :

2.1.1. Le pacte d'actionnaires (Shareholders agreement) :

Les actionnaires signent entre eux un contrat d'association .Son objet est de définir les principes et les règles applicables à la constitution et au fonctionnement de la SPV, à savoir :

- La forme juridique, dénomination , capital social, durée de vie , siège social et l'objet de la société de projet et ses organes
- Règles d'attribution des droits de vote et la répartition du résultat .
- Le droit , la réglementation applicable et le règlement des litiges .

2.1.2.Le contrat de concession (Concession agreement) :

C'est un document qui attribue à la société de projet certains droits qui ont un rapport avec le projet. Ce dernier traite¹ : Le niveau d'intervention et les droits et obligations de l'autorité concédante et de la société de projet , ainsi que l'extinction normale et le rachat anticipé .

2.1.3. Le contrat de construction (EPC)² :

Ce contrat est conclu entre la société de projet et un constructeur chargé de la conception l'ingénierie, l'acquisition des équipements ainsi que la construction , droit et obligations des parties et les garanties liées au bon fonctionnement du programme et au respect des délais.

2.1.4 Le contrat de fourniture et d'approvisionnement en matière première (Supply agreement) :

Il est établi entre la société de projet et un fournisseur qui s'engage à l'approvisionner de toutes les matières premières (électricité, gaz,...etc.) nécessaires à la réalisation et l'exploitation du projet et ceux à log terme, afin d'éviter le risque de non approvisionnement.

¹ -Michel LYONNET DU MOUTIER, op,cit.

² -Idem,p13

2.1.5. Le contrat de vente et d'achat (Sale and purchase agreement) :

La société de projet établit un contrat de vente à long terme d'un service ou d'un produit issu du projet avec un acheteur .Celui-ci définit les conditions et les modalités selon lesquelles la société de projet mettra la production à la disposition de l'acheteur en contrepartie d'une rémunération .Il existe plusieurs types de contrats d'achat et de vente , le plus courant est :

-Le contrat « Take or Pay »: Il représente une très bonne garantie pour les prêteurs dans la mesure où l'acheteur s'engage à garantir le paiement du produit issu du projet même au cas où il ne prend pas la livraison du produit concerné.

2.1.6. Le contrat d'exploitation et de maintenance (O&M):

Il est signé entre la société de projet et un opérateur chargé de l'exploitation et la maintenance du projet .Les conditions d'exploitation et les responsabilités de l'opérateur et ses garanties d'atteindre le niveau de performances requis , sont fixés par les clauses du contrat .

2.1.7. Le contrat de location du terrain (Land lease agreement) :

Il est conclu entre la société de projet et le propriétaire du terrain .Il fixe les modalités et les conditions de la location du terrain destiné uniquement à l'implantation de l'unité du projet ainsi que son exploitation moyennant le paiement d'un loyer durant la durée de vie du projet .

2.1.8. La convention de l'ANDI :

Appelé également « L'attestation d'éligibilité », elle est signée entre la société de projet et l'Agence Nationale du Développement et l'Investissement (ANDI).Elle définit les aides accordées par l' État à la société de projet , bonification d'intérêt , exonération fiscales....etc.

2.2 Les documents de financements:¹**2.2.1 La convention de financement (Funding agreement) :**

C'est un document signé entre la société du projet et les prêteurs dans le cadre d'une syndication bancaire. En vue de définir les obligations de chaque partie, à savoir :

- Le montant et les conditions de financement ainsi que les interdictions et les recours.
- Les conditions préalables à satisfaire avant chaque décaissement.

¹-Corchia David,Le financement de projet :project finance ,ESKA1996, p89

2.2.2.L'accord direct (Direct agreement):

Ce document est signé entre la société de projet et l'ensemble des participants .Il sert de garantie pour les prêteurs dans la mesure ou il précise certains droits et obligations des parties.

2.2.4 L'accord inter-crédancier (Inter-creditor agreement):

Cet accord sert à lier les différents prêteurs dans le cadre d'une syndication bancaire et à définir les conditions générales ainsi que les droits et obligations de chaque partie du syndicat.

2.2.5.La convention de gestion des comptes (Account management agreement) :

Elle est signée entre la société de projet et le teneur de comptes. Elle permet de définir les modalités du fonctionnement des comptes et prévoit également un acte de nantissement pour chacun de ces comptes.

2.3.Les documents de sûretés :

L'élaboration des documents de sûretés se fait sur la base de la juridiction du pays où sont situés les actifs ,objets de garanties.

Ces documents sont indispensables dans la mesure où ils permettent de couvrir les différents risques liés au projet afin d'assurer l'accomplissement du projet, la continuité de l'exploitation et garantir le remboursement des fonds prêtés .Les documents de sûretés qui peuvent être exigés sont¹:

- ✓ Le nantissement des actions de l'emprunteur ,du fonds de commerce et des comptes du projet ;
- ✓ La délégation des droits de paiement au titre des assureurs;
- ✓ La délégation des droits de paiement au titre des garanties de bonne fin de construction ,de garantie de paiement des avances de construction et de toutes les garanties prévues dans les documents contractuels;
- ✓ La cession de réassurance (phase de construction /phase d'opération);
- ✓ La promesse d'hypothèque de l'ouvrage à concevoir et son hypothèque après l'achèvement de la construction.

¹-SONELGAZ,document interne, «les principes de montages d'un financement en Project finance»,Alger,2007,page 25.

3.Les sources de financement en Project Finance:

Le package financier de tout projet doit être adapté exactement à ses besoins ,il est généralement constitué d'une combinaison de divers sources de financement. Le choix de ces derniers est «fonction de multiples critères tels que leur coût, les garanties qu'elles requièrent, leur souplesse d'utilisation ,les conditions du marché financier...»¹. Les sources de financement en Project finance sont au nombre de trois:

3.1.Les fonds propres :

Les fonds propres peuvent être définies comme étant les fonds de départ rapportés par les actionnaires, les tiers investisseurs et les fonds d'investissement qui sont versés au capital de la société de projet à sa constitution ou bien ultérieurement. L'apport des actionnaires sera déterminé en fonction du minimum requis par la législation ,des disponibilités de trésorerie des futurs actionnaires² et des engagements des bailleurs de fonds à financer le projet .

Le premier rôle des fonds propre et de financer une partie de l'investissement. Mais leur objet le plus important et de servir de garanties au créancier de la société du projet qui finance l'autre partie .

A cet effet ,les actionnaires sont voués à faire face à la concrétisation de certains risques, ce qui explique le taux de rendement élevé exigé par ces derniers .

3.2.Les quasi-fonds propres:

Les quasi-fonds propres sont des ressources stables classées dans le haut du bilan d'une entreprise

Ils ne font pas partie des fonds propres mais s'en avoisinent. Les quasi-fonds propres comprennent ,entre autres ,les comptes courants d'associés et les obligations convertibles.Ces deux catégories de quasi-fonds propres pouvant d'ailleurs être transformés en fond propre³. Ils sont appelés également dettes subordonnées.

C'est une forme de dette mezzanine étant donné qu'ils sont accordés à long terme et ne revêtent aucune garantie, à cela leur remboursement est subordonné à celui de la dette senior. C'est pourquoi ils sont d'avantage mieux rémunérés. Ils regroupent notamment :

¹-Corchia David ,op,cit,page 35

²- Idem,page 36

³-<https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/quasi-fonds-propres>. Consulté le 14 Novembre 2016.

- ***Les comptes courants des associés :***

Afin d'améliorer la trésorerie d'une entreprise, les associés ou les dirigeants peuvent réaliser des avances en compte-courant. Ces avances sont composées soit des sommes versées dans les caisses de l'entreprise, soit des sommes dues aux associés, laissées à la disposition de l'entreprise. Ces sommes sont productrices d'intérêts¹, donc ce sont toutes les ressources des associés, bloquées par ces derniers et dont l'entreprise peut disposer sur une très longue période, sans qu'elle ne soit réclamées par leurs propriétaires.

- ***Les primes ou les subventions:***

Une subvention est en première approche, une aide financière, directe ou indirecte, allouée par une personne publique en vue de financer une activité d'intérêt général. Le bénéficiaire de la subvention peut être public ou privé, entreprise, association ou personne...etc. La subvention peut porter sur un projet, sur un type de bien, sur une situation...etc.²

- ***Les prêts participatifs :***

Sont des titres subordonnés de dernière rang. Le prêt participatif est un mode de financement des entreprises, qui connaît une nouvelle jeunesse depuis la crise économique mondiale de 2008.

Il sert de support aux créances consenties par l'État envers les sociétés privées en difficultés³. Les prêts participatifs sont donc accordés par des établissements de crédit au profit des entreprises pour améliorer leurs structures financières et augmenter leur capacité d'endettement.

- ***Les titres participatifs :***

Sont des valeurs mobilières réservées aux entreprises du secteur public. Ils ne sont remboursables qu'en cas de liquidation de la société ou à l'expiration d'un délai préalablement arrêté. Ils sont des créances de dernier rang et leur rémunération comporte une partie fixe et une partie variable indexée sur le résultat de l'entreprise.

3.3. Les dettes:

Les dettes représentent la plus grande partie dans la structure de financement du projet. Elles sont considérées comme des dettes seniors (créances de premier rang) dont le remboursement se fait par les flux de trésorerie dégagés par le projet.

¹- <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Finition>. Consulté le 14 Novembre 2016.

²- <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/subvention>. Consulté le 15 Novembre 2016.

³- www.créateur-entreprise.net/le-prêt-participatif-ce-qu'il-faut-savoir/. Consulté le 15 Novembre 2017.

Les formes d'endettement les plus courantes en Project finance sont :

- ***Les prêts bancaires syndiqués:***

Étant donné les sommes colossales que demandent les investisseurs financés par le Project finance et les risques importants à supporter ,d'une part, et devant l'obligation de respecter les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers ,d'autre part, le recours à la syndication bancaire demeure donc le mécanisme le plus approprié pour le financement de tel projet.

Les crédits consortiaux sont des crédits par caisse ou par signature ,octroyés par un groupe de banques réunies au sein d'une unité dépourvue de la personnalité juridique dénommée «Pool bancaire», afin de répondre au désir des emprunteurs de disposer de crédits de plus en plus importants ,et à celui des banques de ventiler le risque lors de l'octroi de tels crédits (permettre le montage d'une opération de taille et/ou de risque si élevée que les ressources d'une seule banque ne sauraient suffire à y faire face.)¹

- ***Les emprunts obligataires :***

Ce sont des emprunts de montants élevés divisés en fraction appelés «obligations», achetées par des investisseurs «des obligataires» ,par l'intermédiaire du système bancaire ,moyennant une rémunération périodique, qui peut être à un taux fixe ou variable .Le remboursement du capital se fait selon l'échéance prévue préalablement .Ces emprunts représentent un mode de financement qui permet à la société de projet de se faire financer à long terme et à moindre coût en dehors du circuit bancaire lorsque les conditions octroyées par les banques sont difficiles à satisfaire .

- ***Les prêts des organismes internationaux et multilatéraux:***

On parle dans ce cas du Fonds Monétaire International «FMI», de la Banque mondiale «BM» , des banques régionales de développement ,des agences bilatérales ,les fonds d'assurances et de garanties ,les agences de développement et autres entités publiques .Ces organismes jouent un rôle dans la promotion de Project Finance ,dans la mesure où ils conseillent les gouvernements et aident à promouvoir et à financer les projets d'envergure à travers le monde .

¹-Emmanuel bouretz, «Crédits syndiqués:Transfert et partage du risque entre les banques»,revue banque,2006,page25

- ***Le crédit bail:***

Il est considéré comme une location portant sur un bien meuble ou immeuble avec option d'achat

Le Project leasing est un contrat par lequel une société de leasing appelé «crédit-bailleur» acquiert un actif auprès d'un fournisseur et le met à la disposition du preneur qui est «société de projet» . moyennant le paiement de loyer ,pour une durée pendant laquelle il ne peut être mis fin à la location ,sauf accord contraire des parties .

Cette durée peut correspondre à la durée présumée de vie économique du bien loué ou être fixé par référence à des règles d'amortissement comptable.¹

A la fin de cette période-là société de projet dispose de trois possibilités:

- Soit acquérir le bien loué moyennant un prix conclu à l'avance;
- Soit prolonger le contrat avec de nouvelles conditions;
- Soit mettre fin au contrat et rendre l'actif.

¹-Ordonnance n°96-09 du 10 janvier 1996 relative au crédit-bail, article 10.

Section 03 : Analyse et évaluation des risques en «Project finance».

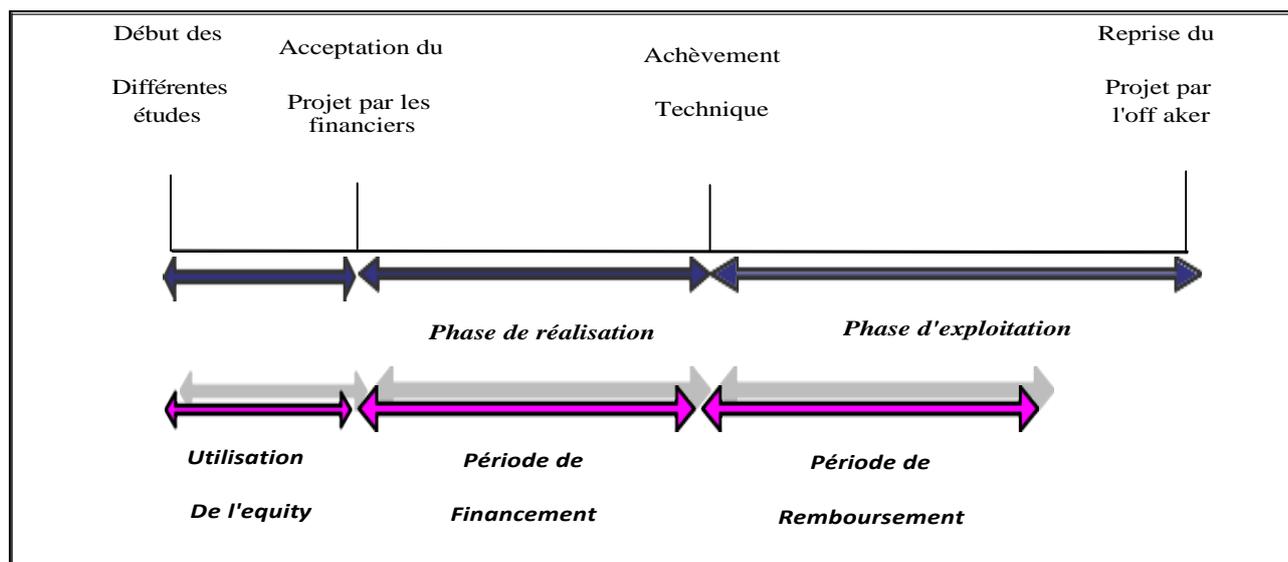
Le projet se définit comme: «un processus temporaire dans un lieu à un produit non répétitif, personnalisé, présentant une importance stratégique et requérant un laps de temps important et des ressources significatifs»¹.

Le projet se caractérise par une durée limitée ,des objectifs clairement définis et des contraintes financières et humaines .Un projet répond donc à un besoin unique et singulier ,il est novateur et aussi complexe.

1.Développement des projets en Project finance :

Chaque projet à un cycle de vie ,une durée prédéterminée qualifié d'horizon .Ce cycle est décomposé en trois grandes phases ,comme illustré dans la figure suivante :

Figure 01 : le cycle de vie d'un projet.



Source :MARTIN.T « préparer est défendre un projet d'investissement », DUNOD Edition, paris2005

1.1.La phase de développement :

C'est la période durant laquelle les initiateurs du projet assistés par des consultants externes examinent la viabilité du projet afin de décider s'il est judicieux de l'abandonner ou de poursuivre .Cette phase est généralement qualifiée d'avant projet.

¹Jean-Jacques Pluchart, «L'ingénierie financière», Édition d'Organisation, France ,2000,page 40

L'étude de la viabilité est un mécanisme qui permet de donner une description générale du projet ,d'étude des objectifs des promoteurs et des risques de mise en œuvre d'exploitation, mais aussi l'analyse des différentes alternatives de financement. De ce fait, cette étude permet aux investisseurs de savoir si le projet est techniquement réalisable et s'il disposera de rentabilité suffisante pour payer le service de la dette ,les coûts d'exploitation et assurer aux investisseurs une bonne rentabilité financière.

Le processus de développement des projets en Project finance est le suivant :

1.1.1.La création de la société du projet¹ :

La création de la société du projet est une étape incontournable indispensable dans le processus de développement des projets en «Project finance» ,dans la mesure où elle constitue le véhicule qui soulève toute l'opération.

1.1.2.Le choix du type de montage:

Contenu de la complexité et des sommes colossales que certains grands projets d'intérêts publics demandent ,l'état n'étant parfois pas en mesure d'assurer seul la réalisation et l'exploitation de ces derniers ,il confie donc cette mission à des sociétés privées dans le cadre d'un contrat de concession d'un service public.

La concession se définit comme: «Un contrat entre l'administration publique et une personne privée par laquelle la première autorise la seconde ,moyennant une rémunération ,à occuper un domaine public ou à effectuer un ouvrage»² .Dans le cadre du «Project finance» ,le concessionnaire est la société du projet, qui ne transfère la propriété de l'investissement au concédant ,qu'après expiration du délai de concession prévu dans les contrats .Pendant cette période, les revenus générés doivent lui permettre de rembourser sa dette ,d'amortir l'investissement réalisé et atteindre la rentabilité souhaitée .

Cependant, il existe plusieurs types de contrat de concession ,le choix de ce dernier se fait en fonction du degré de privatisation souhaité .Ces derniers sont connus sous leur appellation en langue anglaise ,sous forme d'abréviation .Nous citons ci-dessous, les formes du montage les plus utilisés:

¹-Ibid,page 60

²-www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/concession/. Consulté le 16 Novembre 2016.

ROT: Réhabiliter ,exploiter et transférer.

BOT:Construire ,exploiter et transférer .

BOLT:Construire, exploiter ,louer et transférer .

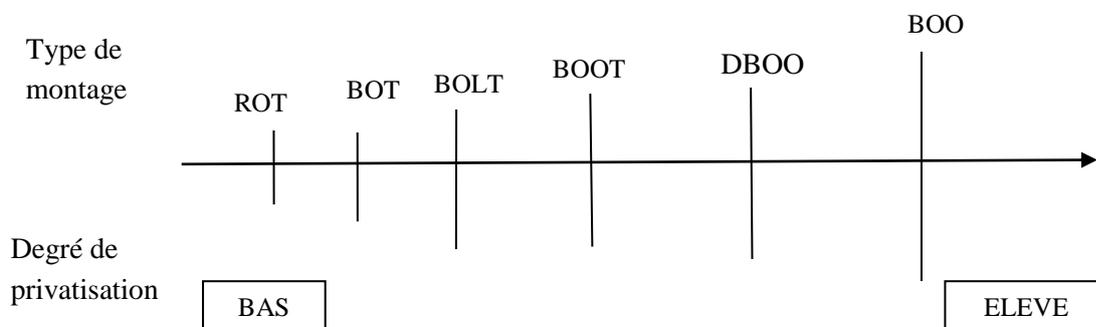
BOOT:Construire,transférer, exploiter et transférer .

DBOO:Construire, exploiter ,concevoir et posséder.

BOO: Construire, exploiter et posséder .

La figure ci-après classe les différents types de montages ,cités ci-dessus selon leurs degrés de privatisation:

Figure 02: « Degrés de privatisation des montages »



Source: Michel LYONNET DU MOUTIER,op,cit..

1.1.3.La passation de marché:

Les marchés publics sont passés selon la procédure d'appel d'offres qui constitue la règle générale ou la procédure de gré à gré. Cette étape est lancée par les autorités du pays d'accueil du projet .Il peut exister plusieurs types d'appel d'offre pour le montage du même projet .

● L'appel d'offre :

La réglementation relative aux marchés publics en Algérie donne une définition au processus de l'appel d'offre comme étant : «La procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché aux soumissionnaires qui présentent l'offre jugée la plus favorable¹. L'appel d'offre peut être nationale et/ou internationale .Il peut se faire sous l'une des formules suivantes² :

¹-Article 21 du Décret Présidentiel ,N°02-250 ,du 24 juillet 2002 ,portant réglementation des marchés publics.

²-Article 23 du Décret Présidentiel ,op,cit.

- ✓ L'appel d'offre ouvert: C'est la procédure selon laquelle tout candidat peut soumissionner.
- ✓ L'appel d'offre restreint : C'est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions particulières préalablement définies par le service contractant peuvent soumissionner.
- ✓ La consultation sélective :C'est la procédure selon laquelle les candidats autorisés à soumissionner sont ceux qui sont spécifiquement invités à le faire après présélection.
- ✓ L'adjudication :C'est la procédure par laquelle le marché est attribué au soumissionnaire le moins disant .Elle porte sur des opérations simples de type courante et ne concerne que des candidats nationaux ou étrangers installés en Algérie.

- **Le gré à gré:**

Il est défini comme étant la procédure d'attribution des marchés à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence¹. Le gré à gré est une règle de passation de contrat exceptionnel qui ne peut être retenu que dans les cas suivants:

- ✓ Quand les prestations ne peuvent être exécutés que par un partenaire cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique ,soit à un titre exclusive;
- ✓ Dans le cas d'urgence impérative motivée par un danger imminent que court un investissement ;
- ✓ Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder le fonctionnement de l'économie ;
- ✓ Quand l'appel à la concurrence s' avère infructueux.

1.1.4.La négociation et la signature des contrats:

Une fois les intervenants au projets ont été choisis et désignés sur la base de l'appel d'offre ou de gré à gré ,il y a lieu de négocier les différents contrats entre eux ,en présence d'un conseiller juridique et sur la base d'un document appelé «Term Sheet»défini comme suit: «C'est un document synthétique qui reprend les principales conditions d'émission qui devraient lier l'émetteur et le syndicat d'émissions». Il s'agit donc d'un avant contrat préalable à la rédaction d'un contrat définitif.

1.1.5.La clôture financière²:

Une fois toute la documentation du projet est finalisée et les conditions de financement en été satisfaites ,la clôture financière peut survenir, les tirages peuvent ainsi commencer.

¹-Michel LYONNET DU MOUTIER,op,cit..

²-MARTIN.T,op,cit,page 11.

1.2. La phase de réalisation:

Elle représente la période durant laquelle le projet est réalisé avant de procéder à sa mise en place. Elle porte sur les dépenses d'investissement (achat de terrain, réalisation des constructions...).mais aussi, le paiement des intérêts intercalaires et les imprévus .

1.3.La phase d'exploitation:

Elle correspond à la phase de fonctionnement et de maintenance du projet, c'est-à-dire qu'il est commercialement opérationnel .

Les dépenses de cette période concernent: les matières premières et les services qui leurs sont liées ,les frais personnels ,les impôts, les taxes ainsi que le paiement des intérêts et le remboursement des différents emprunts.

Cette phase est décomposée en deux phases principales :

- ✓ **La phase de montée en cadence:** C'est la phase durant laquelle le projet s'accoutume à la technologie ,aux équipements et à la production du bien ou du service .Au cours de cette période,la production réelle n'atteint pas les capacités installées et ne représente que 80 % ,75 % ,voire 70 % des capacités offertes théoriquement par les équipements.¹
- ✓ **La phase de croisière:** C'est la période de plein régime durant laquelle les équipements tournent à leur pleine capacité.

2.La gestion et l'analyse des risques:

Le risque dans les projets d'investissement peut-être définie comme étant un aléa ou un événement dont l'apparition est imprévue mais qui peut compromettre le bon déroulement du projet et menace l'aboutissement aux objectifs préalablement planifiés en matière de délai ,des coûts ou bien d'efficacité.Dans le cas des projets drainant des fonds immenses, le financement se fait en priorité par l'endettement (actionnaires banque,...) .

Pour cela, les prêteurs avant d'engager leurs fonds , effectuent une analyse et recourent vers plusieurs experts et consultants afin de recenser les différents risques et donc les partager d'une façon équitable entre l'ensemble des intervenants.Afin d'avoir une bonne gestion du risque à la fois efficace et pertinente, il convient de respecter les cinq étapes suivantes²:

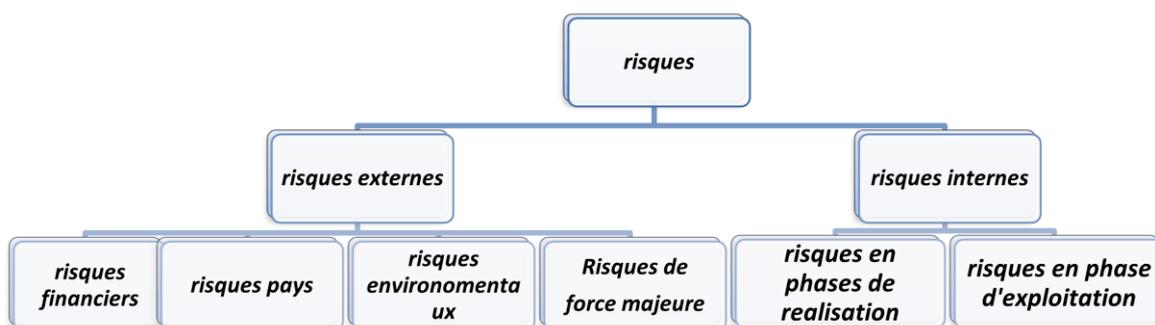
¹-Kamel Hamdi, op,cit.

²-www.petite-entreprise.net/P-3112-83-G1-Les-5-etapes-de-la-gestion-de-risque-d-un-projet.html. Consulté le 20 Novembre 2017.

- Faire l'inventaire des risques qu'il soit financier, organisationnel, social, environnemental ou encore technique ;
- Valoriser les risques : les risques étant identifiés, il faudra établir pour chacun le point critique en fonction de sa gravité et de sa probabilité ;
- Définir les parades : A ce niveau, il faut mettre en évidence comment limiter le risque et trouver des solutions pour éliminer cette probabilité ou du moins la réduire ;
- Identifier les points critiques : Consiste à identifier les moments et les dates où il faudra doubler de vigilance ;
- Réviser la table des risques : sachant que rien n'est statique et il faut donc faire un suivi.

La figure suivante représente les principaux risques qui peuvent survenir lors d'un financement en « Project finance ».

Figure 03: les principaux risques dans un financement en « Project Finance »



Source: BOUGHABA .A « analyse et évaluation des projets », BERTI Edition, Alger 2005

A travers la figure ci-dessus, on déduit qu'il existe des risques externes (exogènes) qui sont dus à des facteurs externes en dehors du projet, et des risques internes (endogènes) qui sont dus à des facteurs propres au projet.

1.1. Les risques exogènes¹:

1.1.1. Les risques financiers:

C'est un risque de perdre de l'argent à la suite d'une opération financière sur un actif financier ou à une opération économique ayant une incidence financière. Les principaux risques financiers et les plus fréquents sont les suivants:

¹-B.Marois, Président du club finance, Professeur à HEC

- Le risque de taux d'intérêt:

C'est le risque que les taux de crédit évoluent défavorablement .Ainsi un emprunteur à taux variable subit un risque de taux lorsque les taux augmente, car il doit payer plus cher, à l'inverse un prêteur subit un risque lorsque les taux baissent, car il perd ses revenus¹ .

En «Project finance» les conditions de prêt accordés par le consortium bancaire font souvent intervenir un taux d'intérêt fixe. Mais dans le cas où le taux d'intérêt est variable, les fluctuations futures font courir aux banques comme à la société du projet un risque de perte qui peut leur être fortement préjudiciable .La couverture de ce risque peut se faire à travers diverses techniques ,notamment : le recours aux produits financiers tel que l'échange d'un taux variable contre un coût fixe «swap de taux» ou la fixation d'un plafond ne dépassant pas le taux variable «caps sur les taux».

- Le risque de change:

Le cours de chaque monnaie par rapport aux autres varie en permanence sur le marché des changes ,cet état de fait crée un risque de change .Celui-ci désigne «l'incertitude quant au taux de change d'une monnaie par rapport à une autre à court et moyen terme .Il s'agit du risque qui pèse sur la valeur d'une devise par rapport à une autre du fait de la variation future des taux de change»².

Dans le cadre du «Project finance» ce risque est toujours présent ,il peut être couvert par:

- L'utilisation de la méthode du termaillage qui consiste à accélérer ou retarder les encaissements où les décaissements selon l'évolution anticipée du cours de la devise;
- Prévoir contractuellement les modalités de partage du risque de change.

1.1.2.Le risque pays :

Selon Bernard Marois³: «Le risque pays peut-être défini comme le risque de matérialisation d'un sinistre résultant du contexte économique et politique d'un état étranger ,dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités».Nous citons:

- Le risque de non-respect de la législation et de la réglementation en vigueur:

Le risque réside dans l'insuffisance de précision des textes de droit, ce qui amène la SPV au non-respect de la législation. Cela a pour conséquence de retarder voire suspendre la réalisation du projet ,donc la connaissance du texte juridique est une condition indispensable en «Project

¹- https://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_de_taux. Consulté le 28 Novembre 2016.

²-www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-économique-et-financier/16619/risque-de-change-definition-traduction.html. Consulté le 08 Décembre 2017.

³-B.Marois, op,cit.

finance»¹. Pour se prémunir contre ce risque ,il faut:

- Se doter de conseillers juridiques spécialisés en«Project finance»;
- Traiter ,lorsque le droit local le permet ,un projet avec comme loi ,celle d'un pays que les investisseurs connaissent bien .

- Le risque de modification de la législation ou de la réglementation en vigueur:

Ce risque peut-être couvert par la négociation avec les autorités locales pour une dérogation d'une loi .On voit ici l'intérêt que la société de projet soit entourée de plusieurs banques locales qui ont généralement un poids important lors de telles négociations .

1.1.3.Le risque politique:

La COFACE ,définit le risque politique comme: «L'ensemble des événements ou décision d'ordre politique ,administratif ,national ou international ,pouvant entraîner des pertes économique ,commercial ou financière pour l'investisseur à l'étranger.»²

Ce risque peut être couvert par les moyens suivants :

- Éliminer le risque de transfert en versant les revenus directement sur des comptes «offshore»; ouverts en dehors des pays hôtes.
- Écartés le risque de non convertibilité en se procurant des revenus dont les prix sont libellés en devise étrangère.
- Prendre en considération les intérêts du gouvernement hôte dans le cadre de«Project finance».

1.1.4.Les risques environnementaux:

«Le risque environnemental désigne la possibilité de la surveillance d'incidents ou d'accident générés par l'activité d'une entreprise pouvant avoir des répercussions nuisibles sur l'environnement»³.

Le principal risque qui peut nuire à l'environnement et le risque de pollution de l'environnement, parmi les méthodes permettant d'atténuer ce risque:

- Le contrôle régulier et le traitement immédiat de tout problème environnemental.
- La vérification de la conformité du projet aux lois et règlements relatifs à la protection de l'environnement.
- La souscription des polices d'assurance pour se prémunir contre ce type de risques .

¹-Ivan BeniChou et David Corchia,op.cit,page 147 .

²- www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/risque-politique.html. Consulté le 08 Décembre 2017.

³-www.dictionnaire-environnement.com/risque_environnemental_ID5233.html. Consulté le 08 Décembre 2017.

1.1.5. Les risques de force majeure:

La force majeure est constituée par tout événement ou circonstance ayant pour la partie qui l'affecte un caractère imprévisible et indépendant de sa volonté. Nous citons:

- Tremblement de terre ,glissement de terrain, orage et inondation .
- Toute catastrophe aérienne ,nauffrage, accident ou incendie.
- Toutes découvertes archéologiques sur le site.
- La force majeure bis: tout acte de guerre ,conflit armé et actes de terrorisme.

En général ces événements sont définis par les différents contrats de façon précise .Ces derniers peuvent être couverts par une indemnisation demandée aux actionnaires ou bien par la souscription de polices d'assurances qui demeure la pratique la plus fréquente.

1.2. Les risques endogènes (internes)¹:

1.2.1. Le risque en phase de réalisation :

➤ Le risque technologique

Le risque technologique est inhérent à la nature des technologies retenues, tel que:

- L'obsolescence de la technologie choisie.
- Les problèmes techniques importants qui peuvent intervenir après l'achèvement de la construction .
- Le manque d'expérience et du savoir-faire du constructeur .

Parmi les méthodes permettant de réduire le risque technologique, nous citons:

- Faire appel à des experts techniques pour valider les performances et la comptabilité de l'ensemble des technologies .
- La souscription d'une assurance pour les équipements.
- Vérifier que les équipements certification ISO afin de juger la conformité et la qualité de ces derniers .

➤ Le risque de retard :

Il peut être soit un retard dans le planning de réalisation dû à une mauvaise estimation des durées de réalisation dans le pays ou à la défaillance d'un fournisseur de matériel ou d'un sous-traitant ou bien lorsque la période de construction déborde sur la période d'exploitation ,la société de projet peut ne pas être à même de remplir ses obligations contractuelles ,vis-à-vis de ses clients.

¹-Joël BESSIS. « Gestion des Risques et Gestion Actif-Passif des Banques », Dalloz, Paris 1995.

Ce risque peut être couvert par la mise en place d'une garantie d'achèvement sous peine de pénalité .

1.2.2.Le risque en phase d'exploitation¹:

➤ Le risque de non approvisionnement:

Il y a les capacités des fournisseurs à remplir leurs engagements à cause d'indisponibilité des matières premières et des problèmes de raccordement (électricité ,eau ,...)ou encore l'inexistence d'une infrastructure suffisante dans le pays d'accueil .

Il est couvert par:

- Des clauses d'indemnisation de la société de projet qui s'inscrivent dans les contrats de fournitures pour les pertes subis en cas de non approvisionnement.
- Des contrats de fournitures spécifiques, établis avec des fournisseurs fiables qui vont s'engager à approvisionner le projet à long terme .

➤ Le risque de mauvaises performances:

Représente l'incapacité de l'exploitant d'atteindre les performances requises en terme de quantités journalières minimales et de ne pas satisfaire les standards de qualité ou les dates limites en ne fournissant pas les services ou les biens spécifiés initialement.La survenance de ce risque peut entraîner le paiement de pénalité .

Sa couverture se fait par l'application des pénalités sur l'exploitant en cas de non-respect des clauses prévues ou la souscription d'une garantie de bon fin d'exécution .

➤ Le risque de commercialisation et de prix :

Ce risque se rapporte à des projets de production de biens .En effet ,atteindre un niveau de production donné n'est pas une finalité ,l'essentiel est de pouvoir la commercialiser à un prix suffisant pour dégager des cash-flow ,qui serviront au remboursement de la dette et à la rémunération des actionnaires .Le risque est lié à l'existence des marchés accessibles ou on peut écouler la totalité de la production à des prix adéquats.

La couverture de ce risque se fait à travers les contrats «Take or Pay», qui sont des contrats de ventes à long terme qui mettent l'acheteur devant l'obligation d'acheter tout ou une partie de la production ,issue du projet à un prix convenu sous peine de payer une somme fixée d'avance en cas de non-respect de ses obligation d'achat .

¹-Ivan BeniChou et David Corchia,op,cit,page 119

Conclusion:

Nous arrivons au terme du premier chapitre de notre mémoire, qui avait pour but de présenter des généralités sur le «Project finance» pour une meilleure maîtrise de ces concepts .

Nous avons constaté la complexité de ce montage ainsi que la multiplicité des participants au projet, la diversité des sources de financement et la nécessité de précision contractuelle.

Le financement des grands projets est donc une forme de financements structuré, qui requiert la mise en place d'importantes sommes avec une forte proportion de dettes qui seront remboursées par les flux de trésorerie «Cash-flow», générés par le projet lui-même .

De ce fait ,le recours au crédit bancaire dans ce genre de financement, est une évidence .Le prêt bancaire en «Project finance» est généralement accordé en crédit consortial «syndiqué» .Notre deuxième chapitre apportera un aperçu général sur ce type de crédit ainsi que ses principaux acteurs et son fonctionnement.

Chapitre 02 :
**Crédit Consortial: mode de
financement des grands
projets**

Introduction:

La syndication bancaire consiste à mettre en place un pool bancaire dans le cadre de l'octroi d'un crédit. C'est-à-dire que plusieurs banques s'entendent pour accorder conjointement un prêt à même emprunteur .

Le crédit en pool ou syndiqué est une réponse aux besoins des entreprises en sources de financement externe .Il assure la collecte de fonds la plus large possible et une mutualisation du risque crédit entre les établissements participants du syndicat .

Les pools bancaires illustrent une application de la liberté contractuelle .Bien qu'un seul accord de prêt soit conclu, chaque membre du consortium détient une créance direct sur l'emprunteur .

Actuellement l'utilisation de ce crédit s'est diversifiée,et s'intègre dans une grande partie des financements structurés.

Le présent chapitre est subdivisé en trois sections, la première est consacrée à la présentation de la syndication bancaire, la seconde section traitera la stratégie de syndication à travers les principaux intervenants, et enfin,la dernière section expliquera le fonctionnement du syndicat bancaire.

Section 1: Généralités sur la syndication bancaire.

Les crédits syndiqués sont des crédits par caisse ou par signature ,octroyés par un groupe de banque réunis au sein d'une unité dépourvue de la personnalité juridique dénommé «pool bancaire», afin de répondre au désir des emprunteurs de disposer de crédits de plus en plus important ,et à celui des banques de ventiler leur risque lors de l'octroi de tels crédits .

I. Définition:

✓ Les pools bancaires:

Un pool bancaire est un groupement non institutionnel de banques qui participent au financement total ou partielle d'une opération ou d'un client déterminé.

Il peut être défini comme «une réunion de deux ou plusieurs banques ,ayant pour objet la répartition de la charge d'un crédit dessiné à un emprunteur»¹.

Bien que les pools regroupent des banques parfois concurrentes ,ils ne sont pas assimilables à des «cartels» ou à des «ententes», contraires au fonctionnement des lois du marché .Ce regroupement peut porter différentes appellations, bien que celui de «pool bancaire» soit généralement privilégié à celui de²:

«Syndicat bancaire» plutôt réservé aux émetteurs d'actions .

«Consortium bancaire» applicable à des groupements stables d'entreprises industrielles ou financières ,

«Club bancaire» recouvrant diverses formes de coopération entre banques,

«Tour de table»: la réunion de différents apporteurs de capitaux sans appel public à l'épargne. Ayant pour objet la répartition des capitaux apportés .Ce terme est trop général pour permettre de déterminer à coup sur la nature et l'étendue des relations qui existent entre les différents intéressés .De plus ,la constitution d'un pool bancaire n'a pas pour objet de faire partager par des banques les capitaux apportés par elles, mais de faire partager entre elles la charge d'un crédit octroyé à un emprunteur .

¹-Jean-Jacques Pluchart, op,cit.

²-Youmna Zein, «Les pools bancaires aspects juridiques»,Economica,Paris,1998,page 02.

C'est pour cela que nous réserverons l'emploi de la terminologie de «syndication» pour désigner le procédé de constitution d'un pool et de «crédit syndiqué» pour désigner le Crédit octroyé par un pool¹.

2. Historique du crédit consortial²:

A l'origine ,entre 1971 et 1982 ,les crédits consortiaux à moyen terme ont largement servi à diriger des capitaux vers les pays en développement d'Afrique, d'Asie et surtout d'Amérique latine. Ils ont permis à des établissements financiers de moindre envergure d'être présents sur ce marché sans être tenu de s'implanter localement et se sont peu a peu substitués aux prêts bilatéraux .Modestes au début des années 70,ils totalisaient \$ 46 milliards en 1982 .

Le marché a connu un brusque arrêt en août 1982 ,quand le Mexique a cessé d'assurer le service de sa dettes , suivi par d'autres pays ,notamment le Brésil ,l'Argentine, le Venezuela et les Philippines.Les prêts accordés sont tombés à leur plus bas niveau en 1985,à \$ 9 milliards .En 1987, Citibank a annulé une large part de ses créances sur les économies émergentes ,et plusieurs grandes banques américaines l'ont imitée, ce qui a incité le secrétaire américain au trésor, Nicholas Brady ,à élaborer un plan consistant, notamment ,à échanger les prêts Consortiaux au souverains émergents au titre de créance -obligation Brady- dont les paiements (intérêt et principal) était garantis, à des degrés divers ,par des obligations du trésor européen .

Le plan Brady à donner un second souffle au crédit consortiaux. Les banques, qui avaient subi de lourdes pertes ont choisi de recourir plus systématiquement à des clauses liant explicitement la tarification à divers facteurs affectant la situation de l'emprunteur, par exemple changement de notation ou incident de paiement .

En même temps,les banques ont obtenu davantage de données sur le comportement des prêts ; cela a favorisé le développement d'un marché secondaire ,qui a progressivement attiré des institutions financières non bancaires ,tel les fonds de pension et les entreprises d'assurance .Par la suite, grâce aux garanties et aux techniques de transfert du risque sans coût de financement, telles que la titrisation, les banques ont pu se protéger contre le risque de crédit .

¹-Emmanuel bouretz,op,cit.

²-Blaise Gadanez, «Rapport trimestriel BRI-Bnak international settlements-»,décembre,2004

L'avènement de ces nouvelles techniques de gestion du risque a attiré de nouveaux bailleurs de fonds ,notamment ceux dont les limites de crédit et les stratégies de prêt leur en interdisaient l'accès auparavant .

Dans une certaine mesure ,les prêteurs considéraient les crédits consortiaux comme« produit d'appel», leur permettant ensuite de vendre des services ou produits plus lucratifs. Qui plus est, outre les emprunteurs des économies émergentes ,les entreprises des pays industrialisés ont montré un intérêt croissant pour ses montages à la fois souples et pratiques .

Les crédits consortiaux se sont assez fortement développés depuis le début des années 90. En 2003 ,les opérations conclues - prêt domestique compris - représente \$ 1600 milliards, soit plus de trois fois le total de 1993. Les économies émergentes et les pays industrialisés en ont bénéficié ,la part des premiers atteignant 16%,les seconds se partagent le reste du marché, à égalité, entre emprunteurs des États-Unis et d'Europe occidentale. Le Japon fait exceptions : cette forme de crédit n'y constitue qu'une faible proportion. -quoique croissance - du crédit bancaire intérieur ,essentiellement en raison du rôle que jouent traditionnellement les banques principales auprès des entreprises¹.

3. *Types de syndication*² :

Bien que la diversité des pratiques bancaires ne permette pas de proposer une typologie exhaustive de la syndication, celle-ci recouvre, en substance , deux formes juridiques:

- Le risque de crédit peut être partagé dès l'origine entre des banques toutes signataires de la documentation contractuelle «crédit syndiqué»;
- Le risque de crédit peut être transférer concomitamment ou ultérieurement par une banque, seule signataires de la convention de crédit (crédit bilatéral ou syndiqué),à une ou plusieurs autres banques.

Dans le premier cas ,il y a une syndication direct, dans la seconde, syndication indirect ou sous syndication au premier degré .

Cette distinction est ici fondée sur un double critère tiré, d'une part, de la motivation des banques(la volonté de partager le risque ou celle de le transférer) et ,d'autres part, du moment

¹-Emmanuelle Bouretz ,op,cit.

²-Younna Zein, op,cit.

auquel a lieu la ventilation du risque ,(soit au moment de la conclusion du contrat ou ultérieurement pendant toute la vie du crédit) .

3.1.Syndication direct¹ :

Le partage du risque d'un crédit peut-être organisé dès l'origine sur le marché primaire .C'est en ce sens que l'on parle de ses syndication direct ou intermédiaire.

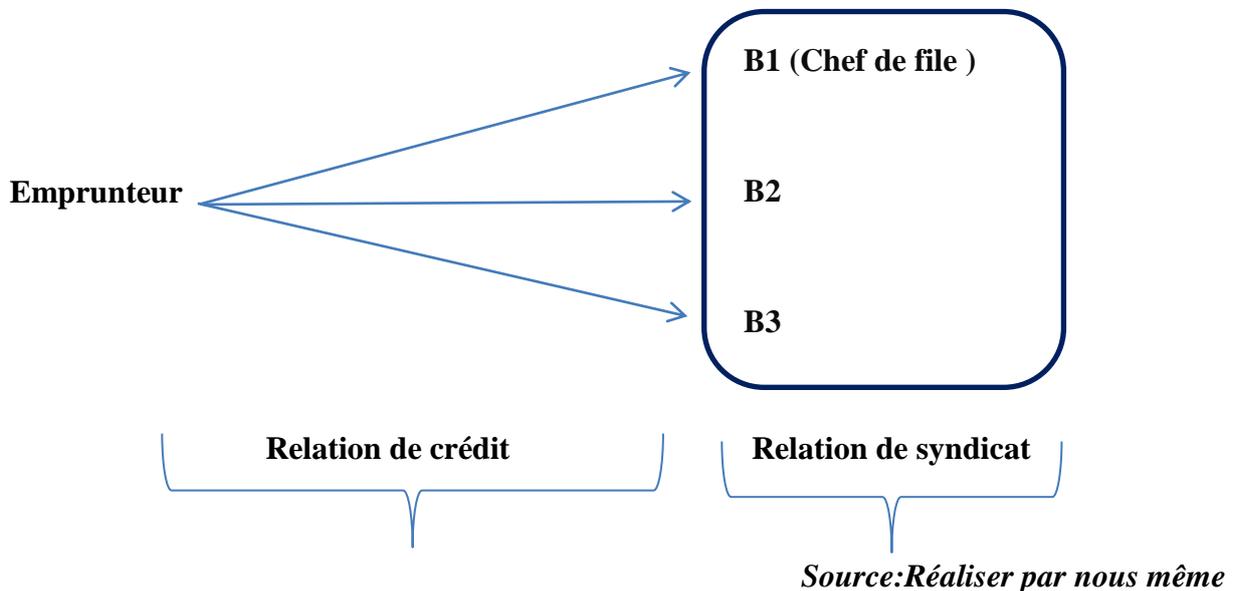
Un emprunteur demande à une banque de mettre à sa disposition un crédit considérable et, dans le cas échéant ,de constituer à cet effet un pool bancaire . Cette banque ,une fois qu'elle accepte la mission qui lui est dévolue et qu'elle précise les termes de son engagement devient «chef de file» du pool. Elle joue un rôle de centralisateur des opérations, et procède alors au montage de l'opération de crédit consortial :prise de contact avec un certain nombre de banques et formation du pool d'une part, élaboration du contrat de crédit et négociation des termes de ce contrat d'autre part .

Chaque membre du syndicat accorde directement un prêt à l'emprunteur à concurrence d'un montant exprimé en nominal ou en pourcentage d'un montant global du crédit. Dans cette dernière hypothèse ,ce pourcentage est normalement complété par l'expression d'un montant en capital, qui constituent le maximum de l'engagement de prêt de la banques.

Chacune des banques membres de ce pool est contractuellement liée à l'emprunteur: c'est **la relation de crédit**. Mais les banques sont aussi contractuellement liées les unes aux autres: cette relation interbancaire est **la relation de syndicat**.

Cette relation peut faire l'objet d'un contrat particulier formellement séparé du contrat de crédit ,qui n'est autre qu'une addition de crédit bilatéraux consentis aux même condition et contenant les principales modalités des rapports des banques entre elle (montant de la participation de chaque banque au crédit, absence de solidarité des banques à l'égard de l'emprunteur,etc.). Cependant -et c'est là l'une des principales caractéristiques de la syndication révélée -les dispositions contractuelles régissant les relations de crédit et la relation de syndicat figurent le plus souvent, dans un seul et même document. La syndication est donc organisée dans le contrat de prêt lui-même .La mise en place de la convention de crédit n'est pas postérieure à celle du contrat de syndicat ,mais lui est généralement concomitante.

¹-Youmna Zein, op.cit

Figure 04:Représentation de la syndication directe.

3.2.Syndication indirecte¹:

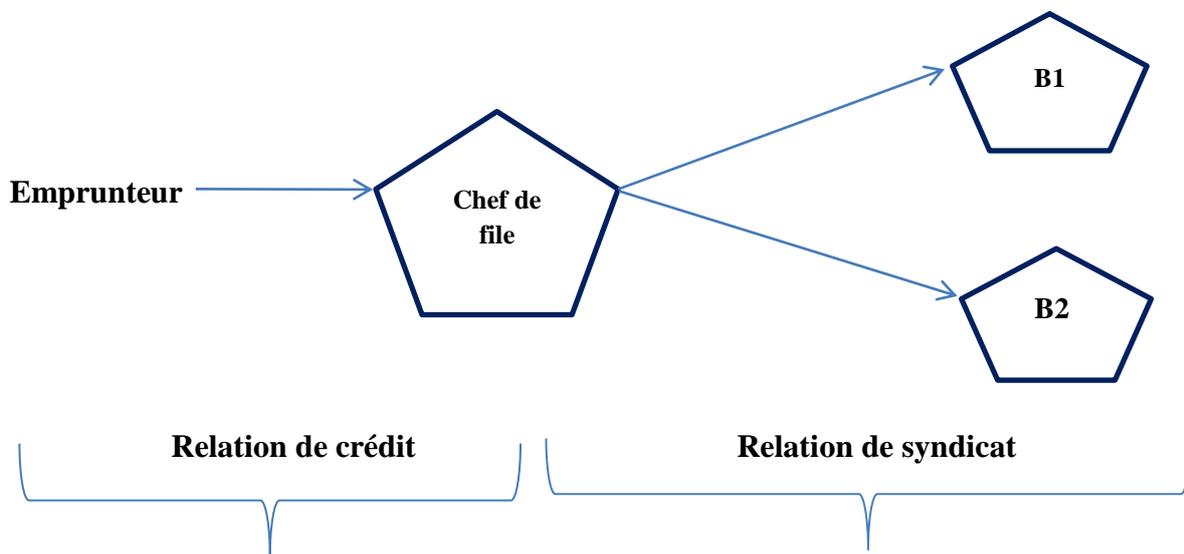
3.2.1.Définition:

La syndication indirecte constitue un instrument privilégié du marché secondaire. Elle intervient à travers la formation d'un pool occulte, aussi appelé «pool non révélé» ou «pool au second degré.»

La syndication occulte se caractérise par l'absence de lien de droit direct entre l'emprunteur et là où les banques membres du pool autre que le chef de file de ce dernier .

La syndication occulte correspond à l'hypothèse de la sous participation dans laquelle une banque membre d'un pool révéler (la banque participante) transfert à une ou plusieurs banques (les banques participantes) tout ou partie de sa part dans le crédit octroyé à l'emprunteur ,formant avec celle-ci un pool occulte antérieur ou postérieur à la convention du crédit initial .La relation de crédit est alors complètement indépendante de la relation de syndicat.

¹-M.Elland-Goldsmith, «Le fonctionnement du syndicat».

Figure 05: Représentation de la syndication indirecte

Source: Réaliser par nous même

4. L' utilité du pool bancaire :

4.1.La répartition des risques¹:

Les établissements de crédit réduisent directement le risque d'insolvabilité des emprunteurs en limitant leur participation dans le pool bancaire. Ils peuvent ainsi répartir leurs risques entre différents projets en participant simultanément à plusieurs pools. Quelle que soit leur taille, les banques peuvent ainsi participer à la fois à de grandes opérations internationales aléatoires et à des projets locaux plus sûrs. Cette répartition est rendue possible par la règle de non solidarité des banques d'un pool à l'égard de l'emprunteur. Cette règle signifie que le crédit global n'est que la somme des crédits individuellement consentis par chaque banque ,en d'autres termes ,la défaillance d'un de ses membres n'oblige pas formellement les autres banques à le remplacer .

Les emprunteurs préfèrent également faire appel à plusieurs établissements financiers regroupés au sein d'un pool, afin de limiter les risques de défaillance ou de dysfonctionnement de l'un d'eux .

4.2.La levée de grands crédits:

¹-Jean-Jacques Pluchart, op,cit.

L'importance de certains projets publics ou privés nécessite des capitaux dont les montant excèdent les capacités d'engagement de la plupart des établissements financiers. Ces derniers sont en effet soumis à des normes prudentielles et ils sont généralement incités par leurs autorités de tutelle à répartir leurs engagements entre plusieurs segments de clientèle.

Le «seuil de syndication» à partir duquel il est recommandé d'instaurer un pool bancaire ,correspond à un montant de crédit variable selon les risque perçus en fonction des secteurs d'activité ,des pays cibles ,des types de projets et des montages juridiques réalisés. En raison de l'expérience acquise par certaines banques internationales dans la pratique de la syndication et de l'abaissement du «point mort» de fonctionnement des pools bancaire,ce seuil est régulièrement abaissé depuis une vingtaine d'années

4.3 L'allègement des charges financières¹:

La limitation des risques encourus par chaque banque du pool permet d'accorder aux emprunteurs des conditions de crédit plus compétitives n'obérant pas à la rentabilité globale de leur projet.

Les efforts consentis sur les taux d'intérêt sont partiellement compensés par l'application de commissions fixes ou variables rémunérant leurs différents services. La syndication contribue ainsi à une meilleure maîtrise des marges pour les banques et des charges financières pour les emprunteurs .

Section 2: Les principaux acteurs de la syndication.

¹-Fouchard (ph), «la valeur juridique de la syndication».

La mission de constituer un pool bancaire relève de la compétence d'un organe principale : le chef de file, aussi appelé «arrangeur»¹. Il est le banquier auquel l'emprunteur s'adresse pour le charger du montage de l'opération de crédit consortial.

1. *Le chef de file:*

1.1. **Identité du chef de file:**

Il est comme son nom l'indique le chef de file des banquiers. Il est à leur tête puisqu'il est choisi et sert d'intermédiaire à l'emprunteur dans ses relations avec eux .

Mais avant d'être officiellement investi de ses fonctions ,le futur chef de file n'est encore qu'une banque parmi tant d'autres pressentie pour remplir ce rôle.

L'emprunteur sélectionne un certain nombre de banques auxquelles il lance un appel d'offre et parmi lesquelles il choisit un chef de file.

1.2. **Sélection des chefs de file potentiels:**

L'emprunteur s'adresse selon le cas à une ou plusieurs banques qu'il pressent aptes à monter l'opération de crédit .Les motivations de son choix sont diverses et varient en fonction des circonstances ,de l'importance mais également de la nature de l'opération projetée ainsi que du secteur en cause.

Outre les capacités financières intrinsèques d'un établissement de crédit ,ce dernier devra pour être retenu satisfaire à d'autres critères de sélection:²

- ***Critère affectif :***

L'emprunteur peut s'adresser à une banque donner à cause de l'ancienneté de ses rapports d'affaires avec elle ou de ses relations personnelles avec ses dirigeants.

Mais surtout, il arrive souvent que telle banque l'ait soutenu dans des moments difficiles et lui ait accordé sa confiance alors qu'il était abandonné de tous .S'adresser à une banque afin de lui proposer d'être le chef de file de son pool bancaire est fréquemment d'une façon, pour un emprunteur ,de le remercier .

Le critère affectif est souvent , en revanche, la motivation principale des emprunteurs peu connus ou inconnus, qui accourent spontanément en cas de besoin chez leur banquier habituel,

¹-Youmna Zein,op,cit,page18.

²-Idem,p 31.

et lui proposent d'être le chef de file du pool bancaire en particulier lorsque le montant du prêt n'est pas important.

L'antériorité de la relation permet d'économiser une partie des efforts pédagogique d'explication de la stratégie adoptée.

- ***Critères de la compétence:***

Ce critère attache , quel que soit le montant du prêt ,de l'importance à des considérations techniques qui ne relève pas des sentiments .

En effet,ce critère de sélection réside dans son expérience en matière de structuration et de syndication .Il faut surtout qu'elle en ait déjà fait ses preuves et que sa compétence, sa notoriété et sa crédibilité soient reconnues dans la communauté financière. Elle doit inspirer confiance, non seulement à l'emprunteur qui l'a choisi, mais également aux autres banques qu'elle invite à participer au pool.

- ***Critères de la surface financière :***

La compétence d'une banque est souvent indissociable d'un autre critère : sa surface financière.

Il est important de signaler que le chef de file n'est pas seulement la banque qui organise le pool bancaire et élabore le contrat mais qu'il est également, en général la banque qui a la plus grande participation dans le crédit ,cette participation étant de l'ordre de 30 à 35 % du montant total de celui-ci .Le chef de file est donc la banque qui le plus souvent accorde à elle seuls environ le tiers du crédit .Aussi, il est primordial que la banque contactée jouisse d'une surface financière lui permettant de mettre à la disposition de l'emprunteur une part substantielle du total des engagements tout en respectant son ratio de liquidité, d'où l'importance de ce facteur en particulier dans le domaine des crédits gigantesque .

1.3. Choix du chef de file¹:

S'étant adressé à un ou plusieurs banques ,ou ayant lancé un appel d'offre à un certain nombre de banques sélectionnées d'après les critères énumérées plus haut ,l'emprunteur devra finalement nommer l' une de ces banques chef de file de son pool bancaire .Pour ce faire, il comparera les offres qui lui sont faites par le chef de file potentiel , au niveau du degré de son engagement envers l'emprunteur et choisira celle qui lui semble la plus avantageuse.

- ***Choix du plus offrant:***

¹-Jean-Jacques Pluchart,op,cit.

Parmi les banques contactées , il arrive quelquefois que plusieurs d'entre elles aient le profil idéal et remplisse à la fois tous les critères exigés: la compétence, la surface financière et le facteur affectif. Un élément peu départager les banques et être déterminant dans le choix final opéré par l'emprunteur: la contribution financière au crédit que chacune de ces banque est prête à mettre à sa disposition.

A égalité de chance , cette mise aux enchères du crédit permettra à l'emprunteur de nommer le plus offrant: chef de file du crédit consortial.

- **Choix du mieux offrant :**

Les diverses banque contactées par l'emprunteur afin de mettre sur pied un pool bancaire dont l'une d'elles sera chef de file lui indiquent, dans une lettre appelée «lettre d'engagement» et dans la terminologie anglaise «*Term sheet*»,les conditions auxquelles elles sont disposées à réaliser la syndication. Le retour de cette lettre à l'un des chefs de file potentiels, avant l'expiration du délai de réflexion ,revêtue de la signature de l'emprunteur marque l'acceptation par ce dernier des conditions stipulées par le banquier destinataire .La banque candidate devient à ce moment chef de file du futur pool bancaire.

1.4. Statut et offre du chef de file¹:

La lettre d'engagement est une offre de contracter à des conditions déterminées adressées à l'emprunteur par le chef de file. Ces conditions sont de deux ordres :les conditions relatives au crédit et les conditions relatives à la syndication.

- **Les conditions du crédit:**

Les lettres d'engagements contiennent une description exhaustive des termes et conditions du crédit .Elles mentionnent notamment: l'identité de l'emprunteur ,celle du chef de file ainsi que celle de l'agent, l'affectation des fonds à l'objet du crédit ,la devise dans laquelle le crédit est accordé, les modalités de mise à disposition des fonds, la durée du crédit ,les modalités d'amortissement, les sûretés ,le taux intérêt ,les différentes commissions et les frais ,l'éventualité d'un remboursement anticipé, les engagements de l'emprunteur, les taxes, les documents ou autorisations à obtenir ,la loi applicable, la juridiction applicable ,la juridiction compétente et enfin le délai de réflexion au-delà duquel l'offre tombe

La possibilité de modifier ces conditions dépend notamment de la nature de l'offre du chef de file résultant des conditions de la syndication .

¹-Youmna Zein,op,cit.

➤ **Les conditions de la syndication¹:**

Le chef de file peut adopter divers niveaux d'engagements

-Premier niveau (offre ferme): se constitue un «underwriter» .Aux termes de cette offre, le chef de file contracte une obligation en vertu de laquelle il s'engage à apporter lui-même les fonds demandés aux conditions prédéfinies en cas d'échec totale ou partielle de la syndication .Dans cette offre,les conditions du prêt sont précises et définitives .

-Deuxième niveau (offre conditionnelle): La formule la plus courante lorsque l'emprunteur est connu sur le marché, le chef de file s'engage à mettre les fonds à disposition de l'emprunteur, mais cette obligation est tempérée par la possibilité ,en cas d'échec de la syndication aux conditions initiales du prêt, de modifier ces conditions .

-Troisième niveau:La banque chef de file s'engage simplement à entreprendre les démarches nécessaires et faire de son mieux pour la constitution du pool. Elle est souvent employée lorsque l'emprunteur n'est pas connu sur le marché. Dans ce cas les conditions de prêt ne sont en général pas précisées et prennent forme au fur et à mesure des négociations menées avec les banques .

-Quatrième niveau :Position mixte, dans ce cas ,le chef de file garantit à l' emprunteur la mise à disposition d'un montant donné du crédit total à des conditions précises et définitives ,et s'engage pour le solde restant à faire de son mieux pour trouver des preneurs.

En cas de pluralité de lettres d'engagements adressées à l'emprunteur de la part de plusieurs chefs de file potentiels,il choisira celui qui lui aura fait l'offre la plus favorable .

1.5. Rôle du chef de file²:

Le rôle du chef de file s'inscrit strictement dans la période précontractuelle. Il commence précisément au moment de l'acceptation par l'emprunteur de l'offre du chef de file potentiel, par la signature de la lettre d'engagement et son renvoi à l'expéditeur ,et prend fin au moment de la signature de contrat par les deux parties , à savoir :les banques et l'emprunteur.

Il est successivement chargé par l'emprunteur de :

- Constitué le pool bancaire avec ou sans syndicat de direction, suivant les modalités prévu dans la lettre d'engagement ;

¹-Fouchard (ph),op,cit

²-Idem.

- Négocier les termes du contrat du pool et du contrat de crédit;
- Rendre publique les conditions de l'opération.

1.6. Unicité ou pluralité des chef de file:

L'organisation du pool dépend principalement de la taille du projet .Lorsque les capitaux nécessaire à son financement portent sur des montants limités à quelques dizaines de millions de dollars ,la levée du crédit peut être circonscrites à une seule banque ou à un pool restreint de deux à quatre banques « syndicat de place». Les emprunteurs négocient avec un nombre réduit de «banques leaders» engagées à parts souvent égales dans le projet.

Dans le cas de besoin financier intermédiaires environ 100 à 500 millions de dollars ,la levée de crédit internationaux nécessite la constitution d'un syndicat plus structurée(club deal ou club de banque). Un chef de file principal ,éventuellement assisté de plusieurs co-chefs de file,doit être alors désigné.

Quand le montant du financement est plus élevé «jumbo loan», un pool international hiérarchisé comportant un «syndicat de direction» ou un «syndicat de garantie» est parfois mis en place. Ce dernier regroupe plusieurs «banques leaders», coordonnées par des chefs de file et co-chefs de file .

L'importance du crédit exigera dans certains cas que la syndication de direction compte plus de trente banques. Ce syndicat est composé d'un chef de file principal en général celui-là même qui a été désigné par l'emprunteur ,ou dans certains cas ,de plusieurs chefs de file principaux , et de co-chef de file principaux ainsi que d'un certain nombre de chefs de file et de co-chefs de file.¹

1.7. Responsabilité du chef de file:

Le chef de file est susceptible d'engager sa responsabilité de «courtier-mandataire» pour des actions ou omissions qu'il aura commises pendant le processus de mise en syndication. Ces responsabilités sont selon l'offre du chef de file à l'égard:

¹-Youmna Zein,op,cit,page 36.

- **Des emprunteurs:** En tant qu' intermédiaire ,l'arrangeur est lié au titre d'un contrat avec l'emprunteur. Il accomplit sa mission en respectant trois impératif : l'exécution des instructions ,le devoir de diligence et le devoir de loyauté. Il doit en particulier leur rendre compte du déroulement et des résultats de ses missions .Il peut éviter certains actions ou responsabilité engagées par les emprunteurs ,en ne se déclarant responsable que de ses fautes lourdes et/ou où intentionnelles.
- **Des banques participantes:** il doit se garder des fautes et omissions susceptibles de leur porter préjudice; il doit notamment s'acquitter de son devoir d'informations lors des démarchages des banque, sans omettre des données relatives au projets à financer et au fonctionnement du pool. Le chef de file introduit fréquemment dans le mémorandum d'information une clause d'exonération de responsabilité, par laquelle il ne se porte pas garant de la fiabilité des informations qui lui ont été communiqué par l'emprunteur.
- **Au tiers** ayant subi un dommage du fait du comportement fautif du chef de file est habilité à intenter à son encontre une action en responsabilité .Les tiers n'étant pas, par hypothèse ,parties à la convention et n'ayant pas contracté par ailleurs avec le chef de file, la responsabilité de celui-ci à leur égard ne peut être que quasi délictuelle. Les clauses d'exonération de responsabilités sont par conséquent nulles.

1.8. Le devoir d'information du chef de file au profit des participants¹:

Le chef de file est tenu d'un devoir général d'information. Il aura l'obligation, dans ce cas de recueillir les documents prévus dans la convention et de communiquer aux autres membres du syndicat l'évolution de l'activité ou de la situation financière de l'emprunteur ,et toute modification de la structure de l'entreprise qui serait susceptible de changer la donne quant au risque assumé .

2. La banque «Agent»:

2.1. Définition:

¹-Ibid.page 39 .

L'agent est en réalité un anglicisme qui correspond au concept anglo-américain de «agency». Cependant dans le cadre de la syndication sa définition diffère selon le type de pool bancaire :¹

- **Dans le pool révélé:**

Les banques qui ont accepté de devenir membre du pool, délèguent à leur tour à une des banques du pool «*l'agent*» ayant la charge d'administrer le crédit .

La traduction la plus fidèle de ce concept est celle de mandataire, même si l'agent n'est pas le mandataire de l'emprunteur ,ni celui des banques.L'agent détient le monopole des communications avec l'emprunteur, même en l'absence de stipulation exprès. Il s'agit d'un usage bancaire .

La relation de syndicat peut lier cette banque agent aux autres banques du pool par un contrat particulier formellement séparé du contrat de crédit .Mais dans la pratique les dispositions propre à la relation de syndicat figure habituellement dans le même document que celle propre à la relation de crédit .

- **Dans le pool occulte :**

Contenu du caractère occulte des contrats de ce pool, la banque responsable de la gestion du pool n'assume aucune fonction de représentation de la banque membres de ce dernier vis-à-vis d'un quelconque tiers, en particulier l'emprunteur.

Il accomplit en son propre nom,le pool étant par hypothèse occulte ,les actes nécessaires à la bonne gestion de celui-ci.

L'agent d'un pool révélé est choisi par les banques membres du pool en fonction d'un certain nombre de critères lesquels coïncident avec ceux requis pour le chef de file ,ce qui explique la fréquente confusion des identités des deux organes.

2.2. Rôle de l'argent :

¹-Younna Zein,op,cit.

Il a globalement pour mission générale d'administrer le crédit : assurer la gestion courante du crédit . Il est à cet effet l'intermédiaire entre l'emprunteur et les banques .¹

L'agent assume un certain nombre de fonctions nécessaires à la gestion du pool qui varie aussi selon la nature du pool :

● **Pool révélé :**

La gestion du pool bancaire et l'administration du crédit sont confiées a l'« agent », qui assume une mission de mandataire de gestion dans le cadre d'un pool d'engagement ,ou un rôle de coordinateur dans le rôle d'un pool de concertation .

Lorsque l'emprunteur et les banques signent le convention de crédit , la mission de l'arrangeur prend fin . Le nouvel interlocuteur des banques devient l'agent du crédit.

Parfois, la banque qui est choisie peut être agent est celle que l'emprunteur a déjà utilisée dans un précédent financement. L'agent est souvent le chef de file, si bien qu'il est difficile d'identifier les attributions des deux entités. Son rôle consiste à gérer le crédit par trois types d'actions :²

- Il est chargé des prises de garanties et sûretés, prévues dans les clauses. Il remplit généralement une mission de transmission des avis entre les parties et il reçoit à ce titre les diverses notifications contractuelles à l'occasion des décaissements, remboursements anticipés ,en cas de survenance d'un cas d'exigibilité anticipé ou de circonstances nouvelles qui affecteraient la situation d'un ou des membres du syndicat.
- Il effectue diverses taches au service du pool : actualisation des taux d'intérêt variables (à fixer le taux d'intérêt en cas de substitution du taux de base) , réception et transmission des communications et notifications , surveillance des crédits ...
- La distinction entre les pools d'engagements et les pools de concertations est une création jurisprudentielle, le critère de distinction de ces deux formes de pools réside dans l'existence ou non d'un mandat confié à l'agent par les banques .

Lorsqu'il dispose d'un tel mandat, l'agent a le pouvoir d'engager les banques participantes, d'où la qualification du pool de « pool d'engagement ». En l'absence de ce mandat , l'agent a

¹-Blaise J.B et Fouchard (ph), op,cit,page195.

²-Petel.P.L, «les obligations du mandataire»,1987,p32.

un simple rôle de coordination entre les banques et l'emprunteur , d'où la qualification du pool de « pool de coordination » ou « de concertation ».

Dans les pools d'engagements, l'agent est un mandataire chargé de représenter le pool auprès du tiers (notamment la justice) . Il ne représente que les banques syndiquées (et non l'emprunteur), et n'est pas garant de l'exécution des obligations des parties au contrat. Ses services sont rémunérés par une commission d'agence (agency fee). Dans les pools de concertation ,l'agent n'est que « teneur de plume » : il assume les même missions que le mandataire à l'exception du rôle de représentation du pool.

● **Pool occulte :**

Les pools occultes sont assimilables aux pools d'engagements en ce sens que l'agent en l'absence de tout lien de droit entre la banque membre et l'emprunteur est toujours seul habilité à traiter avec l'emprunteur et à effectuer toutes les opérations nécessaires à la gestion tant de sa propre participation dans le crédit que de celle transférée de manière occulte à la banque membre du pool.

Son rôle consiste a gérer les crédits par divers type d'actions :

- Il est tenu de gérer les sûretés préalablement prises en garantie du crédit initiale;
- C'est en son propre nom mais également pour compte commun qu'il se charge de la centralisation des paiements, en l'absence de tout lien de créance entre la banque membre et l'emprunteur . Cette centralisation est de l'essence même des pools occultes ;
- Il est tenu de transmettre à la banque membre du pool toute communication reçue de l'emprunteur ainsi que toute les informations dont il aurait connaissance en relation avec le crédit ;
- Il est enfin tenu de surveiller le crédit et de déclarer la créance globale en cas d'ouverture de la procédure collective de l'emprunteur.

Section 3:Fonctionnement du syndicat bancaire.

Le placement d'un crédit syndiqué requière la formation d'un syndicat bancaire spécifique au caractéristique du crédit afin d'assurer la réussite du projet. Une syndication regroupe plusieurs établissements financiers. Ceux-ci s'accordent généralement sur la nomination d'une banque « chef de file » qui va organiser et gérer la syndication du prêt.

1. Constitution du syndicat :

1.1. Formation du pool¹ :

Le chef de file a pour première mission de constituer un pool bancaire qui mettra à la disposition de l'emprunteur le crédit demandé . Cette procédure consiste dans :

a) Le choix des banques participantes :

Ces critères peuvent variés d'un financement à l'autre ,les critères les plus souvent retenus sont :

- La nationalité des banques : Ce facteur est précisément celui qui distingue les crédits internes des crédits internationaux.
- La renommée des banques participantes :La participation de certaines grandes banques est à elle seule source de prestige et influe sur la réputation que se constitué le chef de file en vue d'opérations futures ;
- La surface financière :Ce facteur est essentiel dans les crédits à gros montants , ou le chef de file s'adresse en priorité aux grandes banques capables de l'octroyer ;
- La courtoisie : Il est normal qu'une banque chef de file rende la politesse à celle qui l'a préalablement invitée à un autre pool bancaire;
- Les liens affectifs :Nés de relations personnelles entre les dirigeants des banques ou d'une précédente collaboration réussie;
- Les préférences de l'emprunteur :Le chef de file tiendra compte des désirs de l'emprunteur : positivement quant aux choix de banques à inviter est négativement quant aux à éviter .

La prospection peut être opérée de façon :

¹-Youmna Zein,op,cit

- Empirique, surtout pour les petits projets en fonction du carnet d'adresse des chargés d'affaires du chef de file ou le cas échéant de fichiers (ou base de données) établie sur la base « des profils » ou spécialités des banques ou de leurs références dans des opérations similaires.
- Systématique, pour les grands projets, par l'émission d'un appel d'offre restreint, grâce à la diffusion d'un « mémorandum d'information » (ou « de placement ») ; ce prospectus signé par le consortium emprunteurs et par le chef de file présente l'économie du projet et son environnement politico-économique, identifie les emprunteurs et décrit les conditions de crédit arrêtées dans le « terme sheet ».

b) Le Démarchage¹:

Il s'agit pour le chef de file d'entrer en contact avec les banques sélectionnées après avoir préparé un mémorandum de placement qui leur soumettra .

-Établissement d'un mémorandum de placement:

Le mémorandum de placement encore appelé mémorandum de présentation « note d'information » ou encore « prospectus », est un document rédigé par le chef de file en collaboration avec l'emprunteur au nom de ce dernier et à ses frais . Il est destiné à présenter l'opération et à faire connaître l'emprunteur, sa situation financière, juridique ainsi que son secteur d'activité aux banques qui seront approchées afin de leur permettre de mieux évaluer le risque que présente l'opération de crédit.

En ce sens, il sert d'appui promotionnel aux arrangeurs afin de vendre le crédit à d'autres banques, et les inciter à participer et à les guider de leurs choix .

Le mémorandum de placement présente² :

1. L'emprunteur à travers :

- La description de sa situation juridique : elle permet d'une part de connaître son statut juridique (une entreprise privée, publique, ou autre), et, d'autre part de s'enquérir sur l'existence ou non d'un garant . Si l'emprunteur a un garant, le mémorandum de placement donne généralement à son sujet les mêmes renseignements que sur l'emprunteur.

¹-Ibid.

²-M.Elland-Goldsmith,op,cit

- La description de sa situation financière : est le cas échéant ,du garant ,permet aux banques ,à partir de la publication des documents comptables de l'emprunteur et du garant notamment le bilan et le compte de résultat ,de s'assurer de leur solvabilité.
- 2. L'environnement de l'emprunteur qui peut influencer sur sa situation juridique et financière . Il comporte , lorsque l'emprunteur est un état, un certain nombre de renseignements sur la situation politique et économique de ce dernier.
- 3. Un résumer des principaux termes et conditions du crédit tels que préalablement négociés avec l'emprunteur ainsi que la liste des chefs et co-chefs de file, le cas échéant, l'affectation des fonds . Un projet de contrat préparé par le chef de file accompagne souvent ces informations.

Ce document à caractère confidentiel est fondé essentiellement sur les informations fournies par l'emprunteur.C'est pourquoi le chef de file prend souvent la précaution d'insérer dans le mémorandum une disposition l'exonérant de toutes responsabilités relatives à l'exactitude et à l'exhaustivité des informations contenues dans ce document. De plus, ce mémorandum contiendra le «*term sheet*» et il sera ensuite très difficile de revenir sur quelque chose déclarée ou présentée dans le mémorandum aux banques .Le mémorandum ne saurait être considéré comme une analyse de crédit. Aux termes de telles dispositions, le mémorandum est présenté et préparé aux banques au nom de l'emprunteur qui en approuve le contenu et en assume l'entière responsabilité.

Le mémorandum d'information est adressé à titre confidentiel aux établissements présélectionnés ,qui disposent généralement d'un délai d'un mois pour s'engager .

c) La structure du crédit¹ :

Pour illustrer la structure du crédit nous allons présenter les formules citées ci-après .Designons par **M** le montant du crédit , **MT** le montant prêté par le chef de file , le cas échéant, par le syndicat de direction , **S** le solde qu'il reste à trouver sur le marché (sachant que $S = M - MT$), et **TE** (total des engagements) le montant que toutes les banques intéressées sont disposées à prêter .

Suite à la détermination des conditions de syndication trois cas de figure concernant la structure du crédit peuvent se présenter :

¹-Jean-Jacques Pluchart,op,cit,page 51

- **TE=S** : Théoriquement envisageable mais difficile à concevoir pratiquement dans la mesure où le solde S n'est pas connu par les banques intéressées, est la solution idéale . La syndication est réussie.
 - **TE>S** : Les banques intéressées sont disposées à prêter plus que le solde nécessaire. Comme il est rare de refuser les participations ou de les réduire ,cet excédent profite au chef de file ou au membre du syndicat de direction et réduit d'autant leur participation,et par la même occasion leur risque .
 - **TE<S** : Dans ce cas, le montant que les banques intéressées sont disposées à prêter est inférieur au montant nécessaire pour une syndication réussie. IL faut de nouveau distinguer plusieurs hypothèses en fonction de l'engagement initial du chef de file et de l'emprunteur¹ :
- Si le chef de file a fait une offre ferme s'engageant de la sorte à garantir la bonne fin de l'opération , il se trouvera obligé de prêter lui-même la fraction nécessaire, sans pouvoir se dérober ni modifier les conditions du prêt.
 - Le chef de file a fait une offre conditionnelle, il pourra modifier les conditions initiales du prêt et tenter le prêt une nouvelle fois .
 - Si ,par contre, il s'est contenté de s'efforcer à faire de son mieux ,il se trouvera libéré de son obligation .Dans ce cas le risque de l'opération repose sur l'emprunteur qui devra se contenter du crédit alloué.
 - Si, enfin ,le chef de file a fait une offre mixte s'engageant ferme à hauteur d'un montant fixe et à faire de son mieux pour le solde, il faudrait dans ce cas comparer le montant MTF à hauteur duquel il s'est engagé ferme avec la somme de MT et de la fraction F non assurée par les banques intéressées ($F = S - TE$) :
 - SI $MFT = MT + F$,ceci voudra dire que le chef de file s'est engagé ferme à hauteur d'un montant égale à la fraction non assuré par les banques .Il devra prêter lui-même cette fraction F .

¹-Ibid,page53

- SI $MFT > MT + F$,dans ce cas le chef de file est obligé de prêter lui-même la totalité de la fraction F au moins.
- SI $MFT < MT + F$, ici le chef de file est obligé de prêter des fonds à hauteur du montant MTF et pour la fraction FR ($FR = F - MTF$) ,il se trouve libéré .Le montant total du crédit sera finalement amputé de cette fraction et l'emprunteur devra se contenter d'un crédit C différent de M et égale à M-FR.

2.La Convention Du Crédit Consortial « Syndiqué »¹ :

Après avoir exposé les différentes phases de la mise en place de la syndication jusqu'à la signature de la convention de crédit ,nous présenterons dans ce qui suit l'architecture du contrat de prêt .

Les conventions crédit ou contrats de crédits nécessitent une grande précision du fait qu'ils régissent de façon détaillée les relations entre les participants,d'une part, et entre l'emprunteur et ces mêmes participants ,d'autre part.

- **La comparaison des parties** : Réalisée en première page selon un ordre d'apparition qui respecte l'importance et le rôle de chacune des banques . Ainsi apparaîtront tout d'abord l'emprunteur suivi successivement du chef de file les co-chefs de file et les établissements participants au crédit . L'agent du syndicat comparait en dernier .
- **Le sommaire de la convention** : Le sommaire ou table de matière et généralement très détaillé .
- **Préambule** : Partie intégrante de la convention ,très importante en matière de financement structuré puisqu'il a essentiellement pour fonction d'exposer le projet d'ensemble des conventions distinctes relatives à une même opération.
- **Définition** :Afin d'écarter toute répétition de formules ou de certain concepts dans le corps de la convention ainsi que tout risque de confusion, il est d'usage de donner une définition à chaque terme considéré comme essentiel.
- **Clauses relatives à la mise à disposition du crédit** : ce sont les clauses qui définissent l'objet , le montant et la devise du crédit , la part de chaque participant dans le syndicat et les conditions préalables dans l'octroi du crédit.

¹-Youmna Zein,op,cit.

Dans cette partie également sont incluses les clauses de décharge de responsabilité dans lesquelles chacun des emprunteurs s'engage à n'utiliser les crédits dont il est bénéficiaire que conformément aux stipulations de la convention de crédit et que ni l'agent ni les banques ne sont tenus de vérifier que les crédits sont utilisés conformément à leur destination .S'agissant de la part de chacun des établissement de financement ,il est d'usage de stipuler que les obligations des participants sont distinctes et non solidaires .

Ainsi ,le manquement d'un participant à ses obligations au titre de la convention est réputé ne pouvoir affecter , de quelque manière que ce soit ,les obligations de l'emprunteur à l'égard des autres participants.

- ***Clauses relatives à la rémunération du crédit*** :Ces clauses définissent essentiellement les intérêts et les commissions qui seront versés au chef de file et aux participants au syndicat :
 - Les clauses relatives au service des intérêts ont pour objet de déterminer les modalités de calcul des intérêts ,la base de calcul annuelle , la marge ainsi que leurs modalités de leurs calculs.
 - Les clauses relatives aux commissions reprennent toutes les commissions versées au chef de file et aux participants par nature et par montants ainsi que les modalités de leurs calculs.
- ***Clauses relatives au remboursement du crédit*** :Ces clauses fixent les modalités de remboursement du crédit (qui peuvent être soit in fine soit suivant un tableau d'amortissement), les modalités de remboursement volontaires anticipé ainsi les modalités de remboursement anticipé obligatoire (Généralement pour cause fiscales ou résultant de la cession d'actifs de l'emprunteur).
- ***Clauses relatives aux déclarations , garanties, et engagements de l'emprunteur .***
- ***Clauses relatives à la péréquation des paiements*** : Elles ont pour objet de préserver une égalité entre les établissements participants pour éviter que l'un d'eux ne puisse obtenir un traitement de faveur .

- ***Clauses relatives aux conditions à satisfaire avant le premier décaissement*** :Elles fixent les autorisations, les documents, les frais, les agréments, les délégations d'assurance et les éventuels rapports d'experts exigés pour que le premier décaissement soit effectué.
- ***Clauses relatives aux conditions préalables à chaque décaissement*** : Ces clauses subordonnent chaque décaissement à certain nombre de conditions .Ces conditions sont généralement relatives aux déclarations et défauts, aux changements de situations et aux états d'avancements des travaux .
- ***Clauses relatives à l'agent*** : Elles définissent les rapports entre l'agent et les participants, ainsi que le régime juridique de ces rapports .
- ***Clauses diverses*** : « Ces clauses sont également connues sous leur appellation anglaise de « Miscellaneous ».Elles visent, notamment à :
 - Définir les modalités d'exercice par les parties et leurs droits ;
 - Définir les conditions de notification ;
 - Définir la loi applicable et les juridictions compétentes ;
 - Énoncer le principe de divisibilité des clauses de la convention de crédit.

3.Rémunération Bancaire¹ :

En contrepartie du financement accordé et du risque supporté, la société de projet rémunère les banques participantes par un intérêt et des commissions.

3.1.Intérêts :

C'est une somme payée au créancier par le débiteur pour l'usage de l'argent prêté pendant une période déterminée par l'application d'un taux d'intérêt qui peut être fixe ou variable

3.2.Commission :

Une commission est définie comme étant : « Un montant perçu comme rémunération lors d'une transaction et correspond généralement à un pourcentage ». ²

- **Commission de gestion** : Commission payée au profit de la banque chef de file à hauteur d'un taux spécifique du montant total de l'engagement à l'ouverture .

¹-Fouchard (ph),op,cit.

²-Encarta 2009.

- Commission d'engagement : L'emprunteur versera à la banque chef de file une commission d'engagement, calculée sur le montant du crédit non encore utilisé à la date d'entrée en vigueur de la convention .Le partage des commissions, entre les banques se fera au prorata de la participation de chaque banque.

4.Modalités De Fonctionnement Du Crédit :

- Remboursement du crédit :

Le remboursement d'un prêt est fonction du type de projet et du différé d'amortissement . Les différentes méthodes utilisées pour l'amortissement d'un prêt sont les suivantes :

- Remboursement à principale constant : consiste à calculer et le montant de chaque remboursement (hors intérêts) en divisant le montant du crédit par le nombre d'années de remboursement ;
- Remboursement à principale plus intérêts constants :Consiste à rendre constante la charge financière supportée par l'emprunteur en fixant la somme de :

- Remboursement du principal et des intérêts pour donner une annuité qui se calcule de la façon suivante :

$$\text{Annuité} = [\text{taux}/(1-(1+\text{taux})^{-N})]*\text{montant du crédit}$$

-Remboursement fonction du cash-flow disponible : Consiste à faire adapter les annuités de financement en fonction de la structure des cash-flows.

Conclusion :

Nous arrivons au terme du deuxième chapitre de notre mémoire, qui avait pour but de présenter le « crédit consortial ». Ce type de crédit est destiné à financer les projets de grande envergure nécessitant une mobilisation considérable de fonds, et entraînant de ce fait des risques importants que le banquier doit préalablement y faire face.

En outre, la mise en place de ce crédit se fait par un consortium, qui est un regroupement de plusieurs établissements de crédit qui s'entendent pour octroyer un crédit à un emprunteur. Bien qu'il existe de nombreuses formes de consortiums, la structure de base comprend un « chef de file » s'occupant de la constitution du pool, des « banques participantes » et une banque « agent » chargée de diriger l'opération en leur nom.

Nous avons aussi expliqué le processus d'analyse et d'évaluation de ces projets ,qui est nécessaire afin d'appréhender la faisabilité du projet et son mode de financement le mieux approprié en fonction des éventuels risques qui peuvent survenir.

Chapitre 03 :
**La pratique du « Crédit
Consortial» au sein de la
Banque Nationale d'Algérie.**

Introduction :

Dans les deux chapitres précédents, nous nous sommes focalisés sur les principes de base du « Project Finance » et du « Crédit consortial », il convient donc maintenant de s'orienter vers la pratique de ce mode de financement , car ce travail serait incomplet s'il ne comportait pas un appui pratique aux différentes notions présentées dans la partie théorique.

Ainsi , en vue de bien comprendre la pratique du « Crédit consortial » en Algérie, nous proposons dans ce troisième chapitre , l'étude d'un cas pratique qui porte sur le financement d'un grand projet «la réalisation d'un complexe» , portant sur la culture du coton et la culture des fruits et légumes ,financé par un pool bancaire algérien .

Pour ce faire, nous allons scinder le troisième chapitre en trois (03) sections :

Dans la première section, nous allons présenter l'organisme d'accueil et l'entreprise bénéficiaire du crédit syndiqué .

La seconde section ,décrira les différents intervenants ainsi que la structure contractuelle du projet .

Et enfin, une dernière section ,qui comprendra une étude sur la rentabilité du projet , le processus de syndication et une analyse critique.

Section 1 : Présentation de la Banque Nationale d'Algérie :

Les banques exercent depuis des siècles un rôle très important dans l'économie d'un pays. Ce sont des firmes spécialisées dans la production de liquidités, ont comme profession habituelle la réception des fonds sous forme de chèques , par virement et qu'elles emploient sur leur compte ou pour celui d'autrui en opération de crédit ou de placement .La banque national d'Algérie (BNA) première banque commerciale algérienne , représente une référence en matière d' octroi de crédit et de réception de fonds au sein du marché algérien. A travers cette section ,nous tenterons d'apporter toutes les informations la concernant tel que sa fiche signalétique, son organisation , ses missions ,...etc.

I. Présentation de l'organisme d'accueil :

1.1. Fiche signalétique de la B.N.A:

Nom de la banque	Banque Nationale d'Algérie
Statut juridique	Société Par Action «S.P.A» (Unique actionnaire étant l'Etat)
Capital social	Au mois de octobre 2018, le capital de la BNA est passé de 41,6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algériens.
Date de création	Créée le 13 juin 1966 par l'ordonnance n° 66-178 du 13 juin 1966.
Filiales Et Participations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonds de Garantie des Dépôts Bancaires «FGDB » ▪ Institut de Formation Bancaire « IFB » ▪ Société de Services et Equipements de Sécurité « AMNAL » ▪ Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique «SATIM » ▪ Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie Des Exportations « CAGEX » ▪ Société de Refinancement Hypothécaire « SRH » ▪ Société Algérie Clearing « S.A.C » ▪ Société d'Investissement Hôtelière «SIH » ▪ Institut Algérien des Hautes Etudes Financières «IAHEF » ▪ Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement «CGCI» ▪ Centre de Pré Compensation Interbancaire «C.P.I» ▪ Société de Garantie du Crédit Immobilier « S.G.C.I » ▪ Société de Gestion de la Bourse des Valeurs « S.G.B.V.M » ▪ Charikat El Istithmar Mali « CELIM SICAV » ▪ Fonds de Caution Mutuelle de Garantie Risque Crédits/Jeunes Promoteurs «FCMGRC» ▪ Fonds de garantie mutuelle des micro- crédits «ANGEM» ▪ Mutuelle de Garantie des Risques Crédit « CNAC » ▪ Société Nationale de Leasing « SNL »

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Société de Promotion Immobilière « SOPRI EL BNAI » ▪ Société Interbancaire de Gestion et de Services Immobiliers « SIGESIM» ▪ Algerian Gulf Life Insurance Company « AGLIC » ▪ la Société des Services Bancaires « SPA S.S.B »
Siège social	08, Boulevard Ernesto Che Guevara. ALGER
Réseau d'exploitation	17 D.R.E avec un pouvoir hiérarchique sur les agences qui sont au nombre de 173 répartis sur le territoire national.

1.2 Organisation de la BNA :

Depuis sa création , la BNA s'est efforcé de consolider son organisation pour pouvoir répondre aux impératifs du marché , elle se présente comme suit :

1.2.1 . Direction générale (D.G) :

Comme toute entreprise, la BNA est dirigé par une direction générale, composée d'un conseil d'administration et d'un président directeur général (PDG) nommé par l'assemblée générale.

La direction générale est considérée comme une instance de décision et d'administration, chargée de déterminer et d'exécuter la mise en place de la stratégie de la banque et de veiller sur sa réussite.

Au niveau de cette instance de décision , le PDG a les pleins pouvoirs d'agir au nom de la banque en toutes circonstances avec l'accord du conseil d'administration pour les décisions affectant la politique générale de la banque .

1.2.2.Divisions et directions:

Chaque direction est rattachée hiérarchiquement à une division .

1.2.3.Réseau :

Le réseau de la BNA est constitué de : Directions Régionales d'Exploitation et d'Agences ; (17 Directions Régionales d'Exploitation qui supervisent 214 agences de différentes catégories implantées sur tout le territoire national).La BNA compte aussi :

- 45 Distributeurs Automatiques de Billets (DAB)

- 95 Guichets Automatiques de Banque(GAB).
- Plus de 5000 Collaborateurs.
- Plusieurs centaines d'entreprise abonnées au service EDI¹.
- 214643 cartes Inter Bancaires.
- 2672056 Comptes Clientèles

✓ **La direction régionale d'exploitation (D.R.E) :**

C'est un organe régional de décision , de gestion , de contrôle , de coordination et d'animation .Il veille à l'application des orientations que sur la rentabilité des sièges .

✓ **L'agence bancaire :**

C'est une structure d'exploitation chargée d'assurer dans sa zone géographique la politique commerciale de la banque. Elle est responsable du choix des priorités de la clientèle et de la mise en œuvre des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs.Elle est conçue de sort à satisfaire les besoins de la clientèle à travers des structures d'accueil et de traitement efficaces.

1.3.Missions et objectifs de la BNA :

A-Missions :

La BNA exerce toutes les activités d'une banque de dépôt .Elle assure notamment le service financier des groupement professionnels des entreprises. Elle traite toutes les opérations de banque , de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques algériennes, elle peut notamment :

- Collecter des capitaux à court , moyen et long terme;
- Octroyer des crédits et des prestations de service solliciter par la clientèle ;
- Assurer les services financiers du groupement professionnel des entreprises et exploitation et participe ,entre autre au contrôle de leur gestion ;
- Elle a aussi la qualité d'intermédiaire agréé pour l'exécution des opérations du commerce extérieur ;

B. Objectifs :

¹ -<http://www.bna.dz/fr/banque-a-distance/edi.html>.

La BNA a pour vocation et objectif, le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en recueillant des ressources financières au niveau des agents économique pour une redistribution au profit du développement de l'économie par le biais des crédits en faveur des opérateurs des différents secteurs d'activité. Ses objectifs visent :

- L'amélioration de l'efficacité de la gestion et l'élargissement de la gamme de produits ;
- L'introduction de nouvelles techniques managérial et marketing ;
- La gestion performante des ressources humaines ;
- Le redéploiement du réseau pour se rapprocher de la clientèle ;
- Une meilleure maîtrise des risques en matière d'octroi et de gestion des crédits ;
- L'amélioration du système d'information

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de la Division Engagements(DE), précisément au niveau de la Direction des Petites et Moyennes Entreprises(DPME)

1.4.Présentation de la Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DPME):

1.4.1.Organisation:

La direction des petites et moyennes entreprises ,est organisée en départements abritant les secteurs d'activité suivants:

1.Six(06) départements risques et engagements répartis comme suit

1.1. Industrie:

- Secteur mécanique et métallurgique
- Secteur chimie ,pétrochimie et sous-traitance en industrie

1.2. Agroalimentaire et transformation industrielle:

- Secteur industrie manufacturière et transformation ,cuire et peaux
- Secteur industrie Agroalimentaire

1.3. BTPH et tourisme (zone Est et Ouest)

- Secteur matériaux de construction et BTPH
- Secteur promotion immobilière
- Secteur du tourisme

1.4. BTPH et tourisme(zone Centre et Sud)

- Secteur matériaux de construction et BTPH
- Secteur promotion immobilière
- Secteur du tourisme

1.5. Médicale ,transports et services :

- Secteur industrie pharmaceutique secteur médico-chirurgical et commercialisation de produits pharmaceutiques
- Secteur service ,distribution ,transport, informatique et TIC

1.6. Grandes entreprises et ingénierie financière:

- Zone (Est-Ouest)
- Zone (Centre-sud)

2. Un (01)service administratif

3. Une(01) cellule statistiques

1.4.2. Missions de la DPME:

- De procéder aux études de risque et de gérer les engagements des petites et moyennes entreprises , exerçant dans les différents secteurs d'activité .
- Elle participe à l'élaboration de la politique de distribution de crédit .
- Elle notifie ,dans les meilleurs délais ,aux DRE et aux agences la décision du comité central de crédit et celle du conseil d'administration de la banque .
- Elle établit les autorisations d'engagement signé conjointement par le directeur de la DPME ,le chef de département concerné et le chargé du dossier.
- Les chefs de département saisissent dans le Système d'Information les autorisations de crédit décidées par le Conseil central de crédit et le conseil d'administration de la banque .
- Elle veille à la bonne exécution des conditions qui sont requises pour l'utilisation des crédits .

- Elle donne son avis sur le provisionnement des créances à constituer pour les dossier de crédit relevant des pouvoirs centraux dans le cadre de la tenue des commissions de provisionnement des créances.

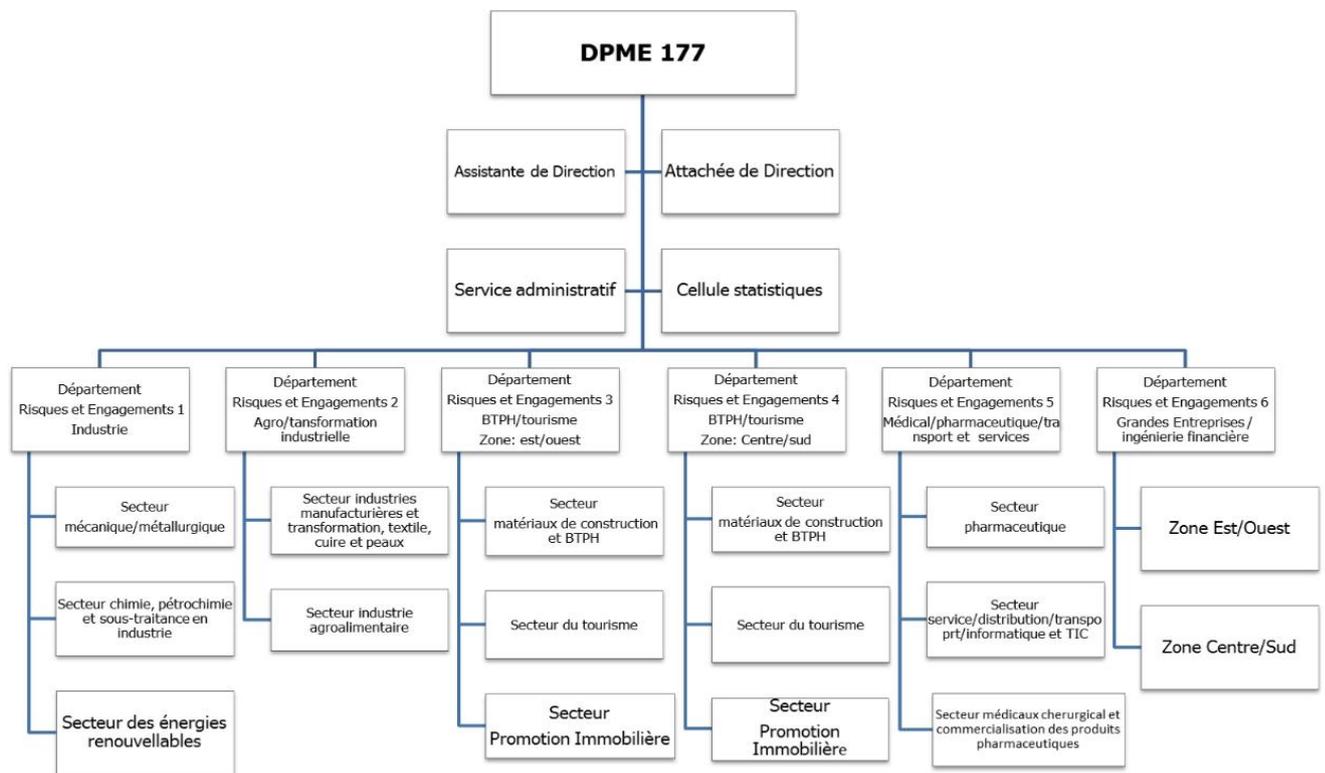
1.4.3.Relations de la DPME :

- La direction des petites et moyennes entreprises est rattachée à la division des engagements.
- Elle est dirigée par un directeur et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures de la banque .

1.4.4.Attributions du directeur:

- Il dirige et coordonne les activités de la des DPME dont il est responsable;
- Il exerce ses fonctions dans le cadre des plans annuelles et pluriannuels approuvés par la hiérarchie;
- Il applique la politique et la stratégie de la banque en matière de distribution de crédit aux petites et moyennes entreprises ;
- Il répartit les tâches ,fonctions, émissions entre les départements prévus par le président organigramme;
- Il assure le bon fonctionnement de l'activité du crédit ,notamment en matière de la qualité des études et respect des délais de traitement;
- Il élabore périodiquement les plans d'actions et le rapport d'activité de la direction;
- Il assure l'application et l'exécution des actions assigné à la DPME;
- Il veille à l'exécution des autorisations budgétaires qui lui sont accordés ;

Figure 07: L'organigramme de la DPME:



II. Contexte de financement de grands projets en Algérie :

A partir des années 70 ,et grâce aux revenus pétroliers ,l'Algérie a souvent opté pour le financement public intégral des grands projets d'investissement et d'infrastructures qui exigent des fonds très importants en volume.

Ces dernières années ,l'Algérie a engagé un vaste et ambitieux programme de développement dans divers secteurs tel que: l'énergie, ressources en eau, infrastructures , pétrochimie...etc. Dans ce cadre, et afin de soulager le budget de l'État, le financement de grands projets a été le mode privilégié dans le financement de ces méga projets, essentiellement des stations de dessalement d'eau de mer et des centrales électriques déjà opérationnelles ou en cours de réalisation.

Dans ce contexte ,et compte tenu du cadre stratégique de ce programme, les banques publiques algériennes ont reçu l'instruction d'accorder des prêts à des taux bonifiés aux consortiums qui assurent le management de ces projets. Parmi ces banques, on peut citer la BNA,le CPA,la BEA et la BADR, qui participent au financement de plusieurs projets chiffrés à des centaines de milliards de dinars algériens, en tant que chef de file ou bien comme simples membres du pools bancaires .

Actuellement ,il y a une trentaine de projets financés par la technique de financement de grands projets dont on a recensé:

- Treize stations de dessalement implantés dont neuf déjà opérationnelles;
- Une dizaine de centrales électriques;
- Une raffinerie de pétrole;
- Une installation pétrochimie ;
- Une centrale électrique hybride gaz/ solaire.

III. Présentation du projet:

A. Identification du projet :

- ✓ Le projet : Réalisation d'un complexe portant sur la culture du coton ,la culture des fruits et légumes ,une usine d'égrenage de coton et pépinière .
- ✓ Nature d'activité : Agro-industriel.
- ✓ Branche d'activité : Agriculture .
- ✓ Type d'investissement : Création d'un complexe agro-industriel intégral,qui sera réalisé sur un terrain de 5000 hectares acquis par concession répartie comme suit :
 - 4000 ha d'irrigation pour coton .
 - 1000 ha d'irrigation pour produits horticoles .

Tableau 02:Distribution des 4 000 Ha.

Produits	Surface (ha)	Production (kg/ha)	Production total (Ton =1000 kg)(t)
Coton	4000	5000	20 000

Tableau 03:Distribution des 960 Ha .

Produits	Surface (ha)	Production (kg/ha)	Production total (Ton =1000 kg)(t)
Oignon	90	40 000	3 600
tomate	90	35 000	3 150
Poivron rouge	90	30 000	2 700
Poivron vert	45	30 000	1 350
Pastèque	90	40 000	3 600
Melon jaune	90	30 000	2 700
Ail	90	10 000	900
Melon galia	60	30 000	1 800
Petit poivron	90	15 000	1 350
Pomme de terre	90	25 000	2 250
Laitue	135	25 000	3 375
Totaux	960		26 775

Et 40 Ha pour zone communes (centrale de manipulation ,pépinière,ateliers ,bureaux et conditionnement d'aliments).

✓ Coût prévisionnel : 9 243 611 KDA

B.Le processus de production du coton :

Époque de semilles :

- Le coton est une plante cultivée dans les zones et régions chaudes. Cette culture est d'origine tropicale et est sensible à des températures inférieures à 10-15°C, et à des températures maximales qui varient entre 45-50°C.
- Les semilles du coton sont réalisées en Espagne dans les mois d'avril et mai.La température pour qu'il y ait une bonne levée, ne peut pas être inférieur à 18°C durant la nuit .

-
- La culture se développe pendant les mois de juin - juillet -août et septembre, la récolte commence vers la fin septembre et se termine en novembre .

Besoins :

- Les besoins hydriques de la culture, pour l'obtention de rendement de 3500 à 4000 kilos par Hectares , sont d'environ 4000 à 5000 mètres cubes d'eau par Hectare.
- Terrain labouré en bonne conditions.
- La récolte peut ce faire mécaniquement ou manuellement.

C.Prix de cession :

La vente du coton commercialisée par la «SARL Agricole Sidi Moussa» pour l'acheteur Indesa , est en fonction du respect du vendeur des bonnes pratiques pour une récolte adéquate de la culture, une bonne défoliation(qu'il n'y ait pas de reste de mauvaises herbes, plastique ,bout de corde,...).

Le prix de cession du coton en brut est de : 0.4482€/Kg.

Et avec une capacité de 5000Kg/HA cela conduit au résultat suivant :

$$5000\text{Kg}/\text{Ha} \times 4000\text{Ha} \times 0.4482\text{€}/\text{Kg} = 8\,964\,000 \text{ €}$$

D.Emplacement du complexe :

Le complexe agro-industriel se situe dans la wilaya d'Adrar. Le choix et l'emplacement du projet répond à plusieurs facteurs a savoir :

- Une main d'œuvre locale à bon prix;
- Disponibilité des sources d'énergie (l'électricité et gaz) à bon marché;
- Des terrains agricoles suffisants;
- Des réserves d'eau importantes;
- Un climat très favorable pour la plante du coton;
- Un terrain qui répond à tous les critères nécessaires pour la production du coton et des fruits et légumes .

E.Intérêt Du Projet:

Le projet a été initié suite à l'enregistrement d'une forte demande mondiale sur ces types de produits (coton et produits horticoles) ce qui générera des recettes annuelles très importantes .

Aussi ,ce projet permettra la promotion de l'investissement au grand Sud du pays et la création de 600 nouveaux postes de travail .

Section 2:La structure contractuelle du projet.

La structure contractuelle dans un financement des grands projets revêt un rôle très important, car elle permet de définir les relations entre les contractants et ainsi d'essayer de minimiser voir d'éliminer tous risques de différents ou de mal interprétation .

I. Participants dans le projet:

1.Présentation de la société de projet :

La société de projet est une entreprise privée sous la forme légale d'une société à responsabilité limitée (SARL) ,de droit algérien, dénommée «Agricole industrielle Sidi Moussa», dont le siège social est domicilié à :Rue Bouzidi A/ Kader BP 285- W. Adrar. Elle a été créée le 17 février 2016 .

Conformément à son registre de commerce, l'objet social de cette entreprise est:L'aménagement des surfaces d'irrigation, l'exploitation forestière ,la protection et exploitation des terres ,conditionnements des produits agroalimentaires ,pépinière, production de coton.

Les principaux dirigeants et répartition du capital social:

Actionnaires	Qualité de chaque membre	Montants	Taux
M.El Hamel Ali	Associé	541 337 820,4	65%
M.Bejaoui Samir	Associé	249 848 224,8	30%
M.El Hamel Mokhfi	Associé/Gérant	41 641 370,8	5%
Total		832 827 426	100%

2.Le constructeur :

La réalisation du complexe agro-industriel a été confié à l'entreprise espagnole «ALCANTARA SYSTEMS».

Elle agit comme une structure de direction et coordination, en apportant l'organisation, négociation, ingénierie, financement, commercialisation et distribution, avec le soutien ponctuel de sociétés collaboratrices qui exécutent les phases déterminées des différents projets.

ALCANTARA SYSTEMS est formée par des techniciens avec une longue expérience, développée dans des entreprises de la Région dans différents secteurs et par des experts en commerce et financement international. Son domicile social se trouve à C/Badajoz, 9 bajo, Barriada cuatro Santos-30300 Cartagena (Murcia), Espagne représentée par Mr. Aljendro DE LAS GAVILA, PDG.

3. Acheteurs : Indesa/Augrofresh

3.1. INDESA :

L'acheteur de la production de coton sera «INDESA». Industria Desmotadora Andaluza SI, est une société à responsabilité limitée, son siège social se situe à Lugar Cruce Las Cabezas, KM 3 600, Las Cabezas De San Juan, Séville. Il réalise un chiffre d'affaires compris entre 6 et 30 millions €. Indesa est un leader mondial dans le domaine du marché du coton.

3.2. Augrofresh :

Groupe espagnol spécialisé dans la commercialisation des produits horticoles.

4. Les banques :

Le financement bancaire est assuré par un consortium de trois banques publiques locales, créer au titre d'un accord interbancaire conclu entre la BNA chef de file qui finance 38.48% du montant, la BEA qui finance 30.76 % du montant du prêt, la BADR finançant 30.76% du montant du prêt.

4.1. La BNA .

4.2. La BADR:

La banque de l'agriculture et du développement rural, est une institution financière nationale, créée le 13 mars 1982, sous la forme juridique de société par actions. Son capital social est de 54 000 000 000 DA.

Depuis 36 ans, la BADR banque soutient activement le développement de son territoire et les projets de ses clients dont le financement de l'agriculture, des industries agroalimentaires,....

4.3 La BEA:

La Banque Extérieure d'Algérie, est une société par action, créée en 1967 par ordonnance N° 67-204 du 1er octobre 1967.

La BEA opère dans la production bancaire ainsi que le financement de tous les secteurs d'activité notamment celui des hydrocarbures , des transports des matériaux de construction et des services .

Elle dispose d'un réseau de 86 agences et d'un large réseau de correspondants étrangers. Son capital social s'élève à 24,5 milliards de dinars algériens.

5.Arrangeur, agent ,agent de sûreté et teneur de compte :la Banque nationale d'Algérie(BNA)

6.Assureurs :

6.1.Caisse nationale de Mutualité agricole : «CNMA»

- Année de création: 1972
- Forme juridique: Les Caisses de Mutualité Agricole sont des sociétés civiles de personnes, à but non lucratif et à caractère mutualiste.
- Siège social: 24, boulevard Victor Hugo -16100- Alger Centre , Algérie.
- Capital social: 758 700 000,00 DA .
- Agrément: Toutes les branches d'assurance « dommages » et réassurance.
- Employés: 2297 employés.
- Sa Position : Assureur dommages toutes branches.
- La CNMA, leader incontesté pour la couverture en Assurances Agricoles, cumule aussi un savoir faire dans divers domaines :
- Une couverture maximale de patrimoine des assurés grâce à l'importance du réseau constitué.
- Possibilité de règlement de sinistres à titre commercial.

6.2.L'assurance CAT-NAT:

Le contrat d'assurance de dommages contre les effets des catastrophes naturelles a été rendu obligatoire au lendemain du séisme de Boumerdes de mai 2003, en vertu de l'Ordonnance 03-12 du 26/08/2003, relative à l'obligation d'assurance des catastrophes naturelles et à l'indemnisation des victimes.

7.Les experts:

La BNA en tant que chef de fil du consortium s'est entouré dans cette opération des experts suivants :

- Un ingénieur indépendant** : l'évaluation du projet de réalisation du complexe agro-industriel ,aussi bien sur les aspects techniques , environnementaux, financiers et contractuels.
- Un expert juridique** : Un conseiller juridique de la BNA ,qui a été chargé de l'inspection juridique de l'ensemble des contrats du projet, la conception de la convention du crédit et l'assistance à la banque dans ses négociations avec les investisseurs et la société de projet .
- Conseiller en assurance** : La BNA a chargé le cabinet Algérien d'expert en assurances de vérifier la conformité des polices d'assurances contractées et le niveau de couverture de risque qu'elles offrent .

II. Documents et accords contractuels :

La réussite du projet et sa protection sont assurés par un ensemble de contrat reliant toutes les parties nécessaires au montage technique juridique et financier du projet ce package est constitué de:

1-La convention de financement : Elle est signée entre la SARL Agricole Sidi Moussa en tant qu'emprunteur et les Banques publiques en tant que prêteurs le 15/03/2017.

2-Le contrat de gestion des comptes : Il régit les comptes bancaires nécessaires pour le projet et leur fonctionnement , ce qui est très important dans un Project Finance .

Dans ce cadre , il a été demandé à la société de projet d'ouvrir les comptes suivants :

- Compte des indemnisations : destiné à recevoir tous les paiements au titre des assurances de la société de projet .
- Compte du service de la dette : le compte dans lequel le prêteur reçoit tous ses remboursements .
- Compte de distribution des dividendes .
- Compte de réserves pour le service de la dette : il comporte une réserve de 6 mois il est utilisé par les banques en cas de retard de paiement .

3-Le contrat de concession du terrain .

4-La convention d'investissement : Entre la société de projet et l' ANDI .

5-Les contrats et documents de financement : Entre la société de projet et les prêteurs

6-Les polices d'assurances.

7-Contrat de construction du complexe : Le contrat de réalisation du complexe agro-industriel daté le 09/11/2016 avec l'entreprise espagnole «Alcantara Système» .

8-Le contrat de vente de la totalité de la production du coton :

C'est un contrat qui a eu lieu le19/06/2015, entre d'une part , Mr FRANCISO GOMEZ MULA, agissant en qualité de représentant de la société : INDUSTRIA DESMOTADORA ANDALUZA , S.L comme étant l'acheteur ,et d'autre part , Mr Mokhfi EL HAMEL agissant en qualité de représentant de la société: SARL AGRICOLE SIDI MOUSSA AGRICULTURE MODERNE ,comme étant le vendeur .Indesa s'engage a acheté la totalité de la production .

III. Les avantages fiscaux :

Conformément à l'ordonnance régissant l'investissement en Algérie, ce projet a réuni toutes les conditions pour pouvoir solliciter l'établissement d'une convention d'investissement entre l'Agence nationale du développement de l'investissement et l'investisseur , à propos de la législation fiscal applicable au projet .

En vue de son importance, ce projet bénéficie d'un régime fiscal préférentiel grâce aux avantages octroyés par l'ANDI. Outre ceux prévus par le droit commun ,la société bénéficie des avantages suivants:

- ✓ Exonération des droits et taxes, impositions et autres prélèvements fiscaux sur tous biens et services importés ou achetés localement;
- ✓ Exonération du droit de mutation sur les acquisitions immobilières et publicités légales;
- ✓ Exonération des droits d'enregistrement, et des frais publicité;
- ✓ Exonération de la Taxe Foncière, TAP,
- ✓ Exonération de l'impôt sur le bénéfice (IBS).

Aussi ; dans le cadre de ce projet , l'investisseur a bénéficié d'une concession du terrain de 5000 ha. La concession est attribuée à M.EL HAMEL MOKHEFI, dans le cadre d'une exploitation agricole pour une durée de 40 ans renouvelable, moyennant le paiement d'un dinar symbolique /ans ,pendant 15 ans qui sera augmenté de 50 % pour le reste de la durée .

IV. Les garanties de l' État:

Le financement des grands projets est favorisé par l'État qui facilite l'acquisition du terrain et l'obtention de permis de construire .Il prend aussi en charge le différentiel des taux d'intérêt bonifiés et octroie des avantages fiscaux .

Concernant le projet de réalisation du complexe ,le taux d'intérêt applicable à ce financement est un taux d'intérêt bonifié de 3,5% l'an .C'est-à-dire que le trésor s'engage à payer aux banques le reliquat correspondant à la différence entre le taux d'intérêt fixe et leurs taux du CLT (crédit à long terme).

De plus, le trésor a mis en place une enveloppe de 100 milliards de dinars à la disposition des banques .En effet chaque banque se voit ouvrir un compte spécial au niveau du Trésor Public .Ce compte est crédité du montant correspondant à la participation de la banque dans le financement d'un grand projet .Il représente donc une garantie de la part de l'État de rembourser les banques ,en cas d'échec du projet ,selon la contribution financière de chacune de ces derniers.

Section 3: Le financement du projet «complexe Agro industriel intégral».

Le coût total du projet du complexe agro-industriel intégral d'Adrar s'élève à 9 243 611 KDA, financé à 30% par l'apport des actionnaires et à 70% par une dette senior syndiquée.

I. Le plan de financement :

Rubrique	Montant en EUR	Montant en KDA
Exploitation agricole 5000 ha d'irrigation	32 060 268	3 847 232
Pépinière de 14 336 m2	962 868	115 544
Usine d'egrenage :bâtiment+ machine +installation	9 335 978	1 120 317
Centrale de manipulation et conditionnement	4 694 861	563 383
Véhicule	6 863 480	823 617
Base de vie :matériels fournis en modules préfabriqués	888 147	106 577
Prestation service relative au Management	4 787 959	574 555
Génie civil ,construction, urbanisation	/	454 438
40 forage avec leurs équipements	/	1 135 720
Ouverture et réalisation des pistes agricoles 100 % investissement existant	/	503 225
Total	59 593 561	9 243 611

NB:

- Cours de change utilisé par la relation 1 Euro=120 dinars
- Le contrat de réalisation du complexe agro-industriel date du 09 /11/2016 est signé avec l'entreprise espagnol «Alcantara système» .

1. Apport des actionnaires:

L'apport des actionnaires a été fixé à 2 743 611 KDA

2.Le financement bancaire:

Au terme de la convention de financement ,la BNA en qualité de chef de file a convenu de participer au financement de la réalisation du complexe agro-industriel , et a donc consenti un crédit à long terme à ce titre .

Tableau 04: Répartition du crédit sur le consortium .

Banques	Statut	Rôle dans le syndicat	Proportion	Dinars algérien
Banque national d'Algérie	Publique	Chef de file	38,48%	2 500 000 000 DA
La Banque Extérieure d'Algérie	Publique	Participant	30,76%	2 000 000 000 DA
La banque de l'agriculture et du développement rural	Publique	Participant	30,76%	2 000 000 000 DA
Total			100%	6 500 000 000

II. Les conditions de financement :

1.Convenants financiers :Le ratio de financement est de 30/70 et doit être respecté tout au long de la vie du prêt (fait objet de vérification à chaque tirage).

2.Les décaissements :Le projet a bénéficié d'un prêt de 6 500 000 KDA. Ce dernier est divisé en 11 décaissements, qui seront libérés progressivement en fonction de l'état d'avancement des travaux et des besoins en équipements. Ces décaissements serviront à couvrir 70 % des emplois du projet. Le financement du reste (30 %) sera assuré par les apports de la société de projet.

Préalablement à chaque décaissement, l'emprunteur remet un billet à ordre jusqu'à concurrence du montant principal du décaissement et daté de la date de clôture.

Chacune des banques est tenue de créditer le compte du chef de file au plus huit (08) jours après la réception de l'appel de fonds transmis pas la banque chef de file .L'emprunteur peut remettre plusieurs demandes de décaissements le même jour ,après accord du chef de file.

Tableau 05: Les décaissements effectué par le consortium.

U=KDA

N° de décaissement	Date de demande	Date de clôture	MONTANT «EUR»	Cours	Montant «DA»	BNA 38,48%	BEA 30,76%	BADR 30,76%
1	3/15/2017	3/20/2017	16 250	120	1 950 000	750 360	599 820	599 820
2	7/20/2017	7/28/2017	2 703.83	120.2	325 000	125 060	99 970	99 970
3	8/12/2017	8/25/2017	1 082.4	120.1	130 000	50 024	39 988	39 988
4	9/10/2017	9/22/2017	1 619.6	120.4	195 000	75 036	59 982	59 982
5	11/29/2017	12/9/2017	8 091.3	120.5	975 000	375 180	299 910	299 910
6	1/16/2018	1/26/2018	2 701.6	120.3	325 000	125 060	99 970	99 970
7	2/14/2018	2/22/2018	2 166.7	120	260 000	100 048	79 976	79 976
8	3/19/2018	3/29/2018	3 223.1	121	390 000	150 072	119 964	119 964
9	4/24/2018	5/5/2018	3 735.6	121.8	455 000	175 084	139 958	139 958
10	7/2/2018	7/15/2018	10 629.6	122.3	1 300 000	500 240	399 880	399 880
11	10/21/2018	11/10/2018	1 597.1	122.1	195 000	75 036	59 982	59 982
Somme					6 500 000	2 501 200	1 999 400	1 999 400

3. Les intérêts :

3.1.Taux d' intérêt variables :

Le taux d'intérêt applicable aux utilisateurs du prêt est de 5.25% l'an révisable périodiquement conformément aux conditions de banque en vigueur.

Le taux d' intérêt applicable à ce financement est un taux d'intérêt bonifié de 3.5% l'an détaillé comme suit :

- Durant la période de différé, les intérêts seront pris en charge par le Trésor Public .

- Durant la période de remboursement ,la société sera redevable aux banques d'un intérêt de 3 ,5% l'an (taux variable),le différentiel sur le taux d'intérêt sera pris en charge par le Trésor Public
- Le partage des intérêts et intérêts intercalaires entre les banques ,se fera au prorata de la participation de chaque banque.

3.2.Retard de paiement du crédit -intérêts de retard-ouverture de comptes d'impayés:

En cas de retard ,l'emprunteur devra payer ,trimestriellement des intérêts sur le montant impayé ,à partir de la date à laquelle ces sommes étaient dues jusqu'à la date de paiement effectif. Ce taux d'intérêt de retard est de 1 % au-dessus du taux d'intérêt de l'emprunt .

Dans le cas où la situation du compte courant de l'emprunteur ne permet pas le remboursement d'un montant du principal ,à sa date d'échéance ,ce montant sera logé dans un compte d'impayés ,productif d'intérêt .

Les intérêts de retard donneront lieu à une facturation spécifique ,sur la base du nombre de jours réel de retard .

4.Les commissions :

4.1.Une commission de gestion :

SARL Agricole Sidi Moussa paie une commission flat au profit de la banque chef de file à hauteur de 0.25 % du montant total de l'engagement à l'ouverture .

Tableau 06 :Calcul de la commission de gestion.

U=KDA

Montant du prêt	6500000
Taux	0,25%
Montant de la commission de gestion	16250

4.2.Une commission d'engagement :

L'emprunteur versera à la banque chef de file une commission d'engagement de 0.25% l'an calculée sur le montant du crédit non encore utilisé à la date d'entrée en vigueur de la convention .Le partage des commissions, entre les banques se fera au prorata de la participation de chaque banque.

La date de signature de la convention de financement : 15/03/2017

Tableau 07 : Calcul de la commission d'engagement .

U=KDA

N°	Date de décaissement	Montant du décaissement	Montant du Crédit	Montant du crédit non encore utilisé	Nombre de jours /360	Taux	Commission d'engagement
	3/15/2017						
1	3/20/2017	1 950 000	6 500 000	4 550 000	0.015	0.25%	157.99
2	7/28/2017	325 000	6 500 000	6 175 000	0.36	0.25%	5 574.659
3	8/25/2017	130 000	6 500 000	6 370 000	0.078	0.25%	1 238.619
4	9/22/2017	195 000	6 500 000	6 305 000	0.078	0.25%	1 225.979
5	12/9/2017	975 000	6 500 000	5 525 000	0.22	0.25%	2 992.71
6	1/26/2018	325 000	6 500 000	6 175 000	0.13	0.25%	2 058.33
7	2/22/2018	260 000	6 500 000	6 240 000	0.07	0.25%	1 170
8	3/29/2018	390 000	6 500 000	6 110 000	0.097	0.25%	1 485.07
9	5/5/2018	455 000	6 500 000	6 045 000	0.10	0.25%	1 553.23
10	7/15/2018	1 300 000	6 500 000	5 200 000	0.19	0.25%	2 563.89
11	11/10/2018	195 000	6 500 000	6 305 000	0.33	0.25%	5 166.59
Total							25 187.05

5.Le remboursement de la dette :

Le crédit objet de la convention doit être mobilisé par une chaîne de billets à ordre à hauteur du montant octroyé et appuyé par la lettre de déchéance de terme y afférente.

L'emprunteur remboursera à la banque chef de file ,trimestriellement à chaque date d'échéance le montant des billets à ordre en principal.Il s'acquittera de sa dette au lieu de la domiciliation des billets à ordre. Si une date d'échéance ne serait pas un jour ouvrable, le paiement interviendrait le jour ouvrable précédant .La banque chef de file acquittera les billets à ordre ainsi payés et les restituera à l'emprunteur.

✓ **Un tableau de remboursement est mis en annexe .**

✓ **Concernant le calcul de la trimestrialité :**

$$T=6500000KDA*(3.5\%/4)/1-(1+(3.5\%/4))^{(-6*4)}$$

$$T=301\ 444.27.$$

✓ **La part des intérêts et des commissions au sein du coût globale :**

La somme des intérêts est de :**734 662.49**

La somme des commissions de gestion :**16 250**

La somme des commissions d'engagement :**25 187.05**

le coût de la dette = 734 662.49+ 16 250+25 187.05= **776 099.54**

Donc :

La part des intérêts :**94,7%**

La part de la commission de gestion:**2.09%**

La part des commissions d'engagement: **3.25%**

5.1.Remboursement anticipé du crédit :

L'emprunteur a la faculté de rembourser le crédit par anticipation, partiellement ou intégralement et sans indemnité, moyennant un préavis d'un mois donné à la banque chef de file par voie de notification .

III. La rentabilité du projet :

1.Détermination du chiffre d'affaire de l'implantation:En prenant la montée de la cadence en considération et la rentabilité Théorique du projet, le chiffre d'affaires annuel serait de:

Tableau 08: Calcul du chiffre d'affaire:

U=KDA

Années	Production de champs	Centrale de manipulation	Production de champs et égrainage	Production rotative	CA consolidé
2018	657 072	1 155 699	537 840	435 000	2 785 611
2019	1 314 144	2 311 398	1 075 680	870 000	5 571 222
2020	1 314 144	2 311 398	1 864 560	870 000	6 360 102
2021	1 314 144	2 311 398	1 864 560	870 000	6 360 102
2022	1 314 144	2 311 398	1 864 560	870 000	6 360 102
2023	1 314 144	2 311 398	1 864 560	870 000	6 360 102
2024	1 314 144	2 311 398	1 864 560	870 000	6 360 102
2025	1 314 144	2 311 398	1 864 560	870 000	6 360 102
2026	1 314 144	2 311 398	1 864 560	870 000	6 360 102
2027	1 314 144	2 311 398	1 864 560	870 000	6 360 102

2.Détermination T.C.R prévisionnel :

Tableau 09: Détermination du TCR prévisionnel .

U=KDA

Rubriques	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffres d'affaires	2 785 611	6 360 102	6 360 102	6 360 102	6 360 102
Consommation	392 000	938 800	938 800	938 800	938 800
VA	2393611	5 421 302	5 421 302	5 421 302	5 421 302
Services	150 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Frais de personnels	247 968	260 366	260 366	260 366	260 366
Impôts et taxes	70 000	170 000	170 000	170 000	170 000
Frais financiers	214 591	214 591	214 591	214 591	214 591
Frais divers	80 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Dotations au amortissements	567 140	567 140	567 140	567 140	567 140
Total charges	1 179 700	1 392 098	1 392 098	1 392 098	1 392 098
Résultat net	1 063 910	3 679 203	3 679 203	3 679 203	3 679 203
CASH FLOW	1 631 051	4 246 343	4 246 343	4 246 343	4 246 343

U=KDA

Rubriques	2023	2024	2025	2026	2027
Chiffres d'affaires	6 360 102	6 360 102	6 360 102	6 360 102	6 360 102
Consommation	938 800	938 800	938 800	938 800	938 800
VA	5 421 302	5 421 302	5 421 302	5 421 302	5 421 302
Services	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Frais de personnels	260 366	260 366	260 366	260 366	260 366
Impôts et taxes					

Frais financiers	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000
	143 494	143 494	107 870	72 247	72 247
Frais divers	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Dotations au amortissements	567 140	567 140	567 140	567 140	567 140
Total charges	1 321 001	1 321 001	1 285 377	1 249 754	1 249 754
Résultat net	3 750 300	3 750 300	3 785 924	3 81 547	3 821 547
CASH FLOW	4 317 441	4 317 441	4 353 064	4 388 688	4 388 688

3.Calcul de la rentabilité :

Tableau 10: Détermination des cash flows:(Taux d'actualisation=6%)

U=KDA

Année	Investissement	Cash-flows	coefficients	Cash-flows actualisés	Cash-flows cumulés
0	-9 243 611	/	1	-9 243 611	-9 243 611
1		1 631 051	0.943396226	1 538 727.36	1 538 727.36
2		4 246 343	0.88999644	3 779 230.15	5 317 957.51
3		4 246 343	0.839619283	3 565 311.47	8 883 268.97
4		4 246 343	0.792093663	3 363 501.38	12 246 770.36
5		4 246 343	0.747258173	3 173 114.51	15 419 884.87
6		4 317 441	0.70496054	3 043 625.54	18 463 510.41
7		4 317 441	0.665057114	2 871 344.85	21 334 855.26
8		4 353 064	0.627412371	2 731 166.21	24 066 021.47
9		4 388 688	0.591898464	2 597 657.69	26 663 679.15
10		4 388 688	0.558394777	2 450 620.46	29 114 299.61

1.La valeur actuelle nette :

$VAN = - \text{Investissement initial } (- I_0) + \sum \text{Cash-flows actualisés}$

$VAN = - 9 243 611 + 29 114 299.61 = 19 870 689.$

La VAN obtenue est de 19 870 689 KDA . Cette dernière étant positive, le projet est jugé rentable.

2.L'indice de Profitabilité (IP) :

$IP=1+ VAN / \sum$ des flux d' investissement actualisés d'où:

$$IP=1+ 19870689 / 29114299$$

L'indice de Profitabilité est égal à 1.68 Cela signifie que chaque 1 DA investi dans ce projet rapport 0.68 DA.

3.Délais de récupération :(DR)

On voit bien que les flux de trésorerie cumulés s'annulent au cours de la troisième année. Cela veut dire que le délai de récupération de l'investissement est de trois (03) ans et quelques mois .

Avec l'utilisation de la règle de trois on peut trouver le délai exacte :

Io-flux de trésorerie de la 3ème année \longrightarrow X mois

Flux de trésorerie de la 4ème année \longrightarrow 12 mois

9 243 611- 888 326 809 \longrightarrow X mois

12 246 770.36 \longrightarrow 12 mois

$$DR= 3ans + \frac{360342,0233*12}{12\ 246\ 770.36} = 3ans\ et\ 3\ mois\ et\ 15\ jours.$$

IV-Processus de syndication et prise de décision :

1.La décision du comité de crédit

A .Décision initiale du comité de crédit :

Le comité de crédit ; seul organe habilité et souverain à la prise de décision pour tous les crédits à mettre en place (Les crédits à la syndication ne dérogent pas à cette règle ;il est composé des directeurs généraux adjoints de la BNA qui pour la prise de décision doivent passer par une étude synthétisant la situation financière et juridique de la relation .Une fois le comité passe par un vote à la majorité pour émettre un avis favorable ou défavorable la décision sera matérialisée par un procès-verbal du comité de crédit dans lequel seront mentionnés les raisons d'émission d'un avis défavorable ou les conditions de mise en place

d'un crédit, à savoir : type , durée , taux d'intérêt appliqué , le montant , les garanties ...le cas échéant.

Dans le cas des crédits syndiqués le dossier de crédit devra être présenté pour une décision initiale pour la mise en place d'un Accord de Principe via le procès-verbal du comité de crédit et qui présentera deux cas :

- Cas N°1 : AVIS DEFAVORABLE :

Si le comité de crédit détecte une faiblesse dans la santé financière de l'entreprise ou de son projet ou sur un aspect juridique faisant ressortir un risque de crédit dans le dit dossier. Le comité est souverain pour émettre un avis défavorable via lequel il protégera les intérêts de son institution. Dans ce cas la Direction Centrale doit notifier à la Direction Régionale d'Exploitation via une lettre qui sera transmise à l'Agence Locale d'Exploitation qui aura pour mission d'informer le client tout en lui apportant les raisons justifiant cette décision.

- Cas N°2 : AVIS FAVORABLE :

Si le traitement du dossier ne présente pas de risque de crédit et si le comité de crédit de la direction générale marque son accord pour l'accompagnement d'un projet , il peut décider simultanément de faire appel à la contribution des confrères , pour la constitution d'un pool bancaire dans lequel notre banque sera la banque chef de file .Il arrête les limites et conditions de crédit et décide éventuellement du choix des banques à consulter et de la durée de validité de l'offre de participation qui leur sera faite sur un procès-verbal signé par l'ensemble des membres.

L'appel à la syndication est lancé ensuite aux confrères , accompagné des informations préliminaires (fiche descriptive et technique du projet , données juridiques, ...) et des conditions retenues pour le crédit sollicité. A ce stade ,le ticket d'autorisation n'est encore pas émis et la notification de la décision pas encore faite au demandeur dans l'attente des résultats de la consultation auprès des confrères.

B.Décision définitive du comité de crédit :

Si le comité avait émis un avis favorable lors du premier comité, le second comité aura pour mission d'émettre une décision finale pour le financement du projet .

En cas de non-réunion des ressources nécessaires au financement après la consultation des confrères, le dossier est représenté au comité pour de nouvelles orientations. S'il s'avère que les ressources disponibles ne permettent pas la réalisation de l'opération, le demandeur en est informé immédiatement .Le traitement ultérieur du dossier dépendra des nouvelles situations envisageables.

Si par contre ,la consultation en vue de la syndication est concluante , les échanges entre les banques se poursuivent jusqu'à l'obtention d'une plate-forme de financement commune .Le ticket d'autorisation est émis à ce moment par la structure en charge du dossier vers l'agence de domiciliation .Après saisie des limites de crédit dans les quotes-parts de la banque , l'agence entamera la saisie du dossier sur le module des prêts et notifie la décision de financement au promoteur avec l'ensemble des caractéristiques et des conditions de mise en place du prêt convenues par les banques formant le pool bancaire .

La signature par le client de la convention de prêt est suivie de la signature par les banques participantes de l'accord inter-créancier .

2.L'exécution du crédit

L'exécution des demandes de décaissements, formulées expressément par le client à l'agence ,doit tenir compte des délais de réponse aux appels de fonds adressés aux banques participantes conformément aux dispositions de l'accord Inter-Créancier. Après vérification par l'agence de la nature de la dépense (correspondance avec l'objet financé), les appels de fonds sont immédiatement transmis aux confrère par le biais des structures centrales de crédit , et selon l'organisation de chaque confrère , l'appel de fond est transmis soit à la direction de trésorerie , soit à la direction de crédit des banques respectives.

La BNA comme chef de file peut décider , en situation d'urgence ou en cas de retard dans le réception des fonds de chez les banques participantes , d'assurer la couverture momentanée des fonds appelés.

3.Le processus de syndication pour l'entreprise SARL Agricole Industrielle Sidi Moussa:

a) La prise de décision initiale :

compte tenu de :

- L'importance du projet et la lourdeur de l'investissement .

- La rentabilité économique et financière présentée par le projet.
- La demande croissante sur le marché national.
- L'accord du Conseil National de l'Investissement pour l'octroi des avantages du régime général en faveur de ce projet .

La décision unanime lors du premier comité ou la demande de financement de l'entreprise a été présenté, était favorable .En attendant les résultats de la demande de la syndication ,le comité a émis un accord de principe concrétiser par un PV , via lequel il ordonnera au service de la direction centrale de contacter les autres banques pour la constitution d'un pool bancaire dans lequel la BNA sera chef de file.

b) La prise de décision définitive:

Le résultat de sollicitation des banques a été comme suit :

Les deux banques publiques à savoir la BADR et la BEA ont émis un avis favorable pour le financement du projet.

Contenu du résultat de la demande à la syndication et les raisons précitées, le comité de crédit est favorable pour l'octroi d'un CLT sur 10 ans dont 4 ans de différé, tout en prenant les garanties suivantes:

-Hypothèque du terrain en concession.

-Nantissement du matériel objet du CLT .

-Caution solidaire des associés.

-Chaîne de billets à ordre .

-Acte de subrogation pour une assurance vie de l'actionnaire principal.

-Apport d'autofinancement de 2 743 611 kDa .

-Augmentation du capital social en rapport avec l'envergure de l'affaire (Le capital social été de 10 000 000 DA,et il a été décidé le 16/11/2016 d'effectuer une augmentation de ce capital par incorporation des réserves d'un montant de 822 827 416 DA.)

-Recueil des polices d'assurances nécessaires pour l'activité .

- Nantissement des équipements dès leur réception.

V. Analyse critique :

A travers l'étude de ce projet, on a pu identifier plusieurs points non conformes aux notions théoriques ,exemple la non prise en considération des différentes fluctuations que peut rencontrer le marché au fil des années .

C'est dans cet ordre d'idées et afin de renforcer la crédibilité de notre étude que nous proposons les modifications suivantes :

1.En analysant le tableau du chiffre d'affaires prévisionnel ,nous constatons que ce dernier est constant de l'année 2020 jusqu'à 2027 ,ce qui est en pratique irréaliste .De ce fait, nous proposons une augmentation de 5% du chiffre d'affaire consolidé . Cette augmentation se fait à travers les variations des production suivantes :

- Pour la production de champ : 6.5%
- Pour la centrale de manipulation :4%
- Pour la production de champs et agraillage:5%
- Pour la production rotative :5%

U=KDA

Années	Production de champs	Centrale de manipulation	Production de champs et égrainage	Production rotative	CA consolidé
2019	657 072	1 155 699	537 840	435 000	2 785 611
2020	1 314 144	2 311 398	1 075 680	870 000	5 571 222
2021	1 399 563	2 403 854	1 129 464	913 500	5 846 381
2022	1 490 535	2 500 008	1 185 937	959 175	6 135 655
2023	1 587 420	2 600 008	1 245 234	1 007 134	6 439 796
2024	1 690 602	2 704 009	1 307 496	1 057 490	6 759 597
2025	1 800 491	2 812 169	1 372 871	1 110 365	7 095 896
2026	1 917 523	2 924 656	1 441 514	1 165 883	7 449 576
2027	2 042 162	3 041 642	1 513 590	1 224 177	7 821 571
2028	2 174 903	3 163 308	1 589 269	1 285 386	8 212 866

2.Modification des montants de la consommation qui sont constants ; une augmentation de 6% durant la période 2020 à 2027 est effectuée et donne le tableau suivant :

U=KDA

Année	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Consommation	392 000	938 800	995 128	1 054 836	1 118 125	1 185 213	1 256 326	1 331 706	1 411 608	1 496 305

3.Les cash-flows précédemment mentionnés ne représentent que la capacité d'autofinancement (CAF) qui se calcule comme suit :

CAF= RESULTAT NET + DOTATIONS AUX AMORTISSEMENT

Afin d'obtenir les cash-flows ,nous devons calculer le besoin en fond de roulement (BFR) ,la variation de besoin en fond de roulement (Δ BFR), ainsi que la valeur résiduelle des immobilisations (VR) .

Par hypothèse ,nous considérons que le besoin en fonds de roulement représente 1 mois de consommation :

U=KDA

Année	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Consommation	/	392 000	938 800	99 5128	1 054 835,7	1 118 125,8
BFR	/	32 666,7	78 233,3	82 927,3	87 902,97	93 177,2
Δ BFR	32 666,7	78 233,3	82 927,3	87 902,9	93 177,2	98 767,8

2024	2025	2026	2027	2028
1 185 213	1 256 326	1 331 706	1 411 608	1 496 305
98 767,8	104 694	110 976	117 634	124 692
104 693,8	110 976	117 634	124 692	/

✓ Le calcul du BFR :

392 000 \longrightarrow 12 mois

X \longleftarrow 1 mois

392 000*1

BFR = $\frac{392\ 000 \times 1}{12}$.BFR=32 666,7

- ✓ Calcul de la valeur résiduelle des immobilisations :

$$\text{VRI} = \text{Montant des immobilisations} - \text{Montant total amorti}$$

La durée du projet est de 10 ans, période durant laquelle la totalité des immobilisations seront amortis. Donc, la

VRI=0

- ✓ **Tableau 11 :La capacité d'autofinancement:**

U=KDA

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023
CA	2 785 611	5 571 222	5 846 381	6 135 655	6 439 796
Consommation	392 000	938 800	995 128	1 054 836	1 118 125,8
Valeur ajoutée	2 393 611	4 632 422	4 851 253	5 080 820	5 321 670,1
Service	150 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Frais P	247 968	260 366	260 366	260 366	260 366
frais financiers	214 591	214 591	214 591	214 591	214 591
frais divers	80 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Impôts et taxes	70 000	170 000	170 000	170 000	170 000
EBE	1 631 052	3 457 465	3 676 296	3 905 863	4 146 713,1
Amortissement	567 140	567 140	567 140	567 140	567 140
résultat net	1 063 912	2 890 325	3 109 156	3 338 723	3 579 573,1
CAF	1 631 052	3 457 465	3 676 296	3 905 863	4 146 713,1

Rubriques	2024	2025	2026	2027	2028
CA	6 759 597	7 095 896	7 449 576	7 821 571	8 212 866
Consommation	1 185 213	1 256 326	1 331 706	1 411 608	1 496 305
Valeur ajoutée	5 574 384	5 839 569	6 117 870	6 409 963	6 716 561
services	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Frais P	260 366	260 366	260 366	260 366	260 366
Frais F	143 494	143 494	107 870	72 247	72 247
Frais divers	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Impôts et taxes	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000
EBE	4 470 524	4 735 709	5 049 634	5 377 350	5 683 948

Amortissement	567 140	567 140	567 140	567 140	567 140
Résultat net	3 903 384	416 856	4 482 494	4 810 210	5 116 808
CAF	4 470 524	4 735 709	5 049 634	5 377 350	5 683 948

Donc la détermination des cash-flows sera comme suit :

**Cash-flows= résultat net+ dotation aux amortissements – variation en fond de roulement
+ valeur résiduelle des immobilisations**

Cash-flows= capacité d'autofinancement (CAF)- ΔBFR+VRI

U=KDA

Année	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CAF	/	1 631 052	3 457 465	3 676 296	3 905 863	4 146 713
ΔBFR	32 666,7	78 233	82 927	87 902,97	93 177,2	98 767,8
VRI	/					
Cash-flows	/	1 552 819	3 374 538	3 588 393	3 812 685	4 047 945

	2024	2025	2026	2027	2028
	4 470 524	4 735 710	5 049 634	5 377 350	5 683 948
	104 693,8	110 975,5	117 634	124 692,1	
					0
	4 365 830	4 624 734	4 932 000	5 252 658	5 683 948

✓ **L'étude de rentabilité :**

Année	Investissement	Cash-flows	coefficients	Cash-flows actualisés	Cash-flows cumulés
0	-9 243 611	/	1	-9 243 611	-9 243 611
1		1 552 818,7	0,94339623	1 464 923	1 464 923
2		3 374 538	0,88999644	3 003 326,5	4 468 249,8
3		3 588 393	0,83961928	3 012 884	7 481 134
4		3 812 685	0,79209366	3 020 003,9	10 501 138
5		4 047 945	0,74725817	3 024 860	13 525 998
6		4 365 829,7	0,70496054	3 077 737,7	16 603 735,9
7		4 624 734	0,66505711	3 075 712	19 679 448
8		4 932 000,5	0,62741237	3 094 398	22 773 846
9		5 252 658	0,59189846	3 109 040	25 882 886,7

10		5 683 948	0,55839478	3 173 887	29 056 773,7
----	--	-----------	------------	-----------	--------------

Après avoir apporté les modifications nécessaires ,une nouvelles étude de rentabilité s'impose afin de déterminer l'impact de ces changements sur la viabilité du projet . U=KDA

A) La valeur actuelle nette :

$VAN = - \text{Investissement initial } (- I_0) + \sum \text{Cash-flows actualisés}$

VAN=19 813 162,7

B) L'indice de Profitabilité (IP) :

$IP = 1 + VAN / \sum \text{des flux d'investissement actualisés d'où:}$

IP=1,68189

L'indice de Profitabilité est égal à 1.68189 Cela signifie que chaque 1 DA investi dans ce projet rapport 0.68 DA .

C) Le délais de récupération (DR) :

I0-flux de trésorerie de la 3ème année \longrightarrow X mois

Flux de trésorerie de la 4ème année \longrightarrow 12 mois

$9\,243\,611 - 7\,481\,134 \longrightarrow$ X mois

$10\,501\,138 \longrightarrow$ 12 mois

$1\,762\,477 * 12$

$DR = 3\text{ans} + \frac{\quad}{10\,501\,138} = 3\text{ans et } 2\text{ mois.}$

$10\,501\,138$

Les résultats obtenus sont :

- La VAN modifiée est inférieure à celle précédemment calculée
(19 870 689 > 19 813 162,7) . La VAN reste positive avec une légère baisse de la rentabilité;
- Le délai de récupération est sensiblement le même ;
- Le nouveau délai de récupération est plus proche que celui qui a été calculé avec les données relatives obtenus de la banque .
- Le projet reste rentable et prometteur .

Conclusion :

Nous arrivons au terme de notre troisième et dernier chapitre qui a pour objectif d'élucider les notions se référant à la partie théorique de notre mémoire, à travers l'étude d'un cas pratique réel et relatif à la réalisation d'un complexe agro-industriel intégral , financé par des banques algériennes.

En effet ,tout au long de cette étude,nous avons tenté de présenter les étapes suivies lors de l'octroi d'un crédit syndiqué en Algérie .

Pour cela ,nous avons commencé par donner une description du contexte de financement des grands projets d'investissement en Algérie et une brève présentation du projet .Par la suite, nous avons présenté le montage et la structure contractuelle du projet ,en illustrant les différents intervenants,et les avantages accordés .Enfin ,on est passé à l'analyse de la faisabilité et de la rentabilité du projet, toute en illustrant le point substantiel de notre mémoire ;le processus de syndication ;en décrivant la démarche de la syndication ,dès la réception de la demande de financement par notre banque ,jusqu'à la mise à disposition du crédit en faveur de l'emprunteur .

A la lumière des éléments présentés tout au long de ce chapitre, nous pouvons conclure que le projet de réalisation de ce complexe Agro industriel intégral à Adrar est techniquement réalisable,financièrement rentable, ce qui va lui permettre de rembourser sa dette et bien rémunéré les investisseurs .

Conclusion générale

Nous arrivons au terme de notre travail, qui avait pour objet de traiter le financement des mégas-projets par la technique du «*Project finance*». Pour ce faire, nous avons divisé notre travail en trois chapitres .

D'abord, un premier chapitre dont l'objectif était de donner un aperçu général sur la technique du Project finance ainsi que ces spécificités. Dans le second chapitre, nous avons présenté le crédit consortial en donnant les explications et les connaissances nécessaires qui permettront au lecteur de comprendre au mieux ce type de crédit, de faire ressortir ses particularités, ses avantages, ses inconvénients et les risques encourus, et enfin, un troisième chapitre qui est un cas pratique portant sur la réalisation d'un complexe Agro industriel intégral réalisé en Algérie.

A travers l'élaboration de ce travail de recherche, nous avons pu tirer les résultats suivants:

- ✓ Vu son caractère novateur et son incidence sur la croissance économique, le «crédit consortial» est le moyen le plus adéquat pour le financement et le développement de l'investissement des grands projets en Algérie . Il a été sollicité pour la réalisation de plusieurs projets de grande envergure à caractères stratégiques et industriels . En dépit de la complexité de la structure consortiale et les coûts engendrés par ce crédit, il reste l'une des sources de financement les plus importantes et les plus souples et accessibles à toute entreprise .
- ✓ Le Project finance consiste à rassembler, combiner et structurer les divers apports de fonds nécessaires à des investissements de grande envergure privé publics ou mixtes en s'assurant de leur viabilité financière .
- ✓ Il se définit comme étant une technique de financement sans recours ou à recours limité des créanciers envers les sponsors .La société de projet doit avoir des revenus futurs assez suffisant pour servir la dette et rémunérer les actionnaires. C'est le point de divergence principal qui le distingue du Corporate finance .
- ✓ Le crédit consortial est une sorte de crédit qui est apparu en réponse aux désirs des emprunteurs de disposer de crédits de plus en plus importants, et à celui des banques de ventiler leur risque, lors de l'octroi de tels crédits. Celui-ci est fourni par une entité dite «pool bancaire», qui se compose de plusieurs banques, mise en place par une banque chef de file.

-
- ✓ Vu l'importance des montants en jeu, la mise en place de ce crédit nécessite au banquier une analyse exhaustive et une évaluation approfondie en matière de viabilité et de rentabilité du projet.

Néanmoins, nous avons constaté quelques faiblesses dans la pratique de cette technique de financement ,notamment:

- ✓ L'application de la technique «syndication bancaire»: sans maîtrise de ses principes ni de ses fondements théoriques ,du fait de l'introduction de cette technique sans aucune formation préalable pour les banquiers .
- ✓ L'absence d'une réglementation spécialement dédiée à ce crédit malgré sa complexité .
- ✓ L'implication de l'État dans la réalisation de quelques projets en prenant en compte l'aspect social ,ce qui s'oppose aux principes de l'économie de marché.
- ✓ Désintéressement des banques privées locales pour la participation au crédit syndiqué .
- ✓ Une offre limitée en produits d'assurance.

Enfin, en étant conscient qu'il est inconcevable de toucher à tous les points composant ce vaste sujet et que nulle étude est parfaite ,nous espérons que l'apport de ce présent mémoire a atteint les objectifs qui lui ont été assignés et qu'il sera bénéfique pour la poursuite des recherches dans le domaine.

Bibliographie

1.Ouvrages:

- 1.1.Boughaba .A « analyse est évaluation des projets », BERTI Edition, Alger 2005.
- 1.2.B.Marois, Président du club finance , Professeur a HEC.
- 1.3.Emmanuel bouretz, «Crédits syndique:Transfert et partage du risque entre les banques»,revue banque,2006.
- 1.4.Fouchard (ph), «la valeur juridique de la syndication»,Librairie technique,Paris,1980.
- 1.5.Ivan BeniChou et David Corchia, «le financement de projet - Project finance-» ,en 1996 .
- 1.6.Jean-Jacques Pluchart, «L'ingénierie financière», Édition d'Organisation, France ,2000.
- 1.7.Joël BESSIS. « Gestion des Risques et Gestion Actif-Passif des Banques », Dalloz, Paris 1995.
- 1.8.Kamel Hamdi, «évaluation des projets», support de cours 2e année ESB.
- 1.9.Martin .T « préparer est défendre un projet d'investissement », DUNOD Edition, paris 2005
- 1.10.M.Elland-Goldsmith, «Le fonctionnement du syndicat».
- 1.11.Michel Lyonnet du moutier , «Financement sur projet et partenariat public-privé»,EMS,2007.
- 1.12.M.SARMET, « Les financements internationaux de projet en Europe », Revue banque, 1980.
- 1.13.YoumnaZein, «Les pools bancaires aspects juridiques»,Economica,Paris,1998.
- 1.14.Petel.P.L, «les obligations du mandataire»,1987.

2.Textes réglementaires:

2.1.Article 21 du Décret Présidentiel ,N°02-250 ,du 24 juillet 2002 ,portant réglementation des marchés publics

2.2.Article 23 du Décret Présidentiel ,N°02-250 ,du 24 juillet 2002 ,portant réglementation des marchés publics

2.3.Ordonnance n°96-09 du 10 janvier 1996 relative au crédit-bail, article 10.

2.4. Code des marchés publics ,article 32.

3.Rapports :

3.1. Blaise Gadanez, «Rapport trimestriel BRI - Bank for international settlements»,décembre,2004.

3.2. SONELGAZ,document interne, «Les principes de montages d'un financement en Project finance»,Alger,200.

4.Site internet :

4.1https://en.wikipedia.org/wiki/Project_finance.

4.2<https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise>.

4.3<https://www.alumneye.fr/quest-ce-que-le-project-finance-interview-alumneye/>

4.4.www.Canopee-associes.com

4.6.[https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/quasi-fonds propres](https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/quasi-fonds_propres).

4.7.<https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Finition>.

4.8.<https://fr.m.wikipedia.org/wiki/subvention>.

4.9.www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/concession/.

4.10.www.petiteentreprise.net/P-3112-83-G1-Les-5-etapes-de-la-gestion-de-risque-d-un-projet.html.

4.11.https://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_de_taux.

4.12.www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-économique-etfinancier/16619/risque-de-change-definitiontraduction.html.

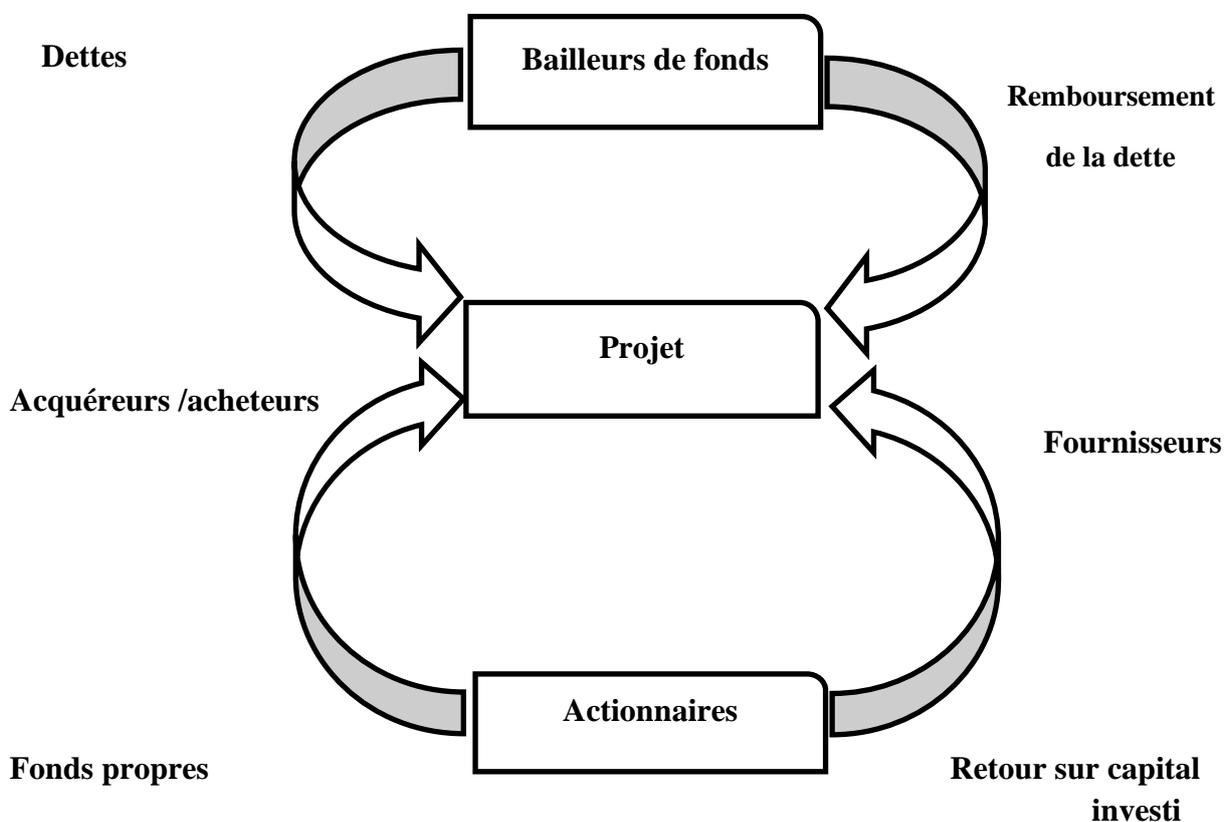
4.13.www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/risque-politique.html.

4.14.www.dictionnaire-environnement.com/risque_environnemetal_ID5233.html.

ANNEXE

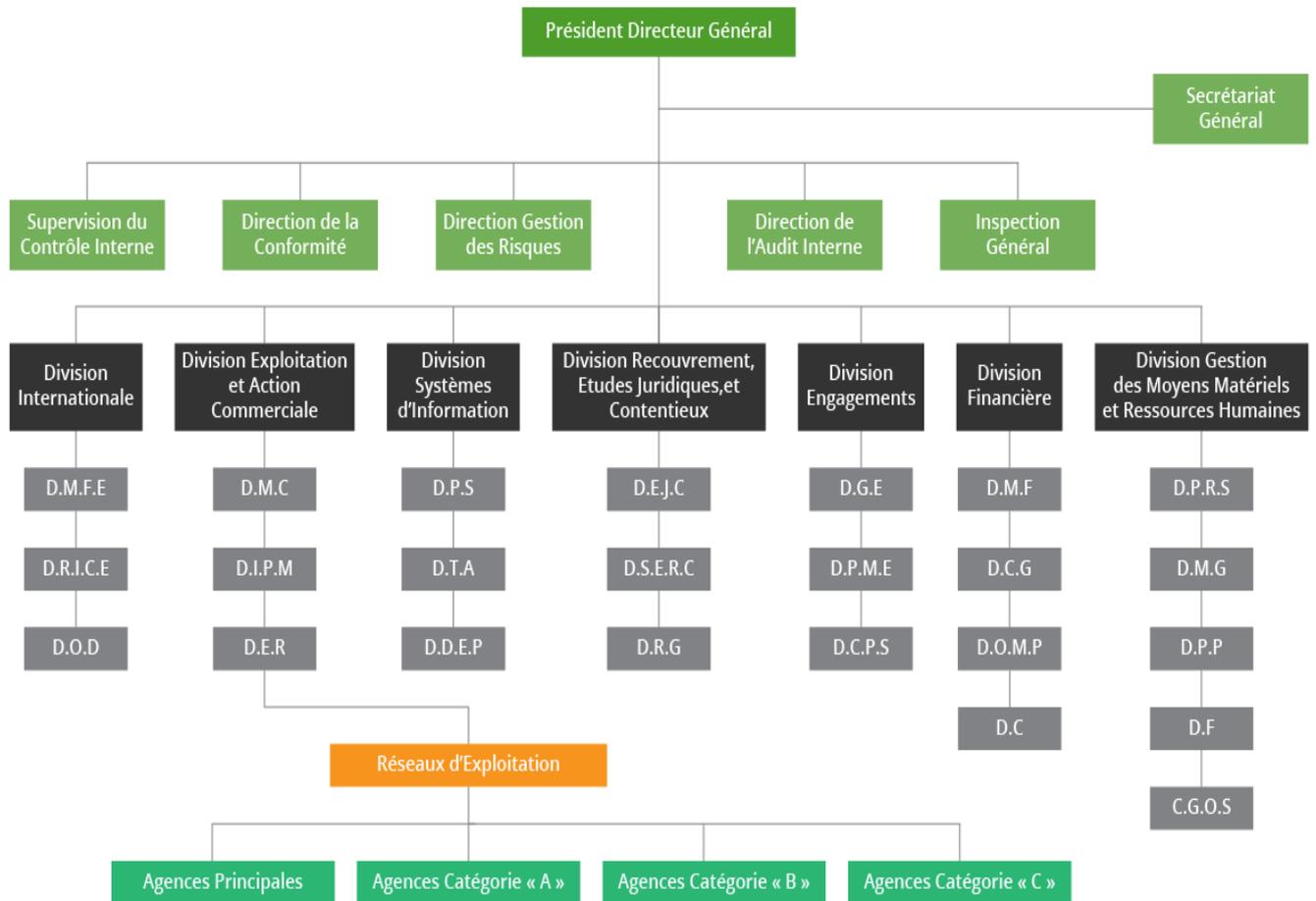
Annexe 02:**Déroulement du projet :**

- ⇒ Étude de faisabilité
 - ⇒ Lancement du projet
 - ⇒ Signature des documents matérialisant l'association
 - ⇒ Signature des statuts de création de la SP
 - ⇒ Négociation du package contractuel
 - ⇒ Signature du package contractuel
 - ⇒ Contrôle financier
 - ⇒ Entrée en phase de réalisation
 - ⇒ Entrée en phase d'exploitation
 - ⇒ Remboursement de la totalité du projet

Annexe 03:**Processus du Project finance :**

Annexe 04:

Organigramme de la banque national d’Algérie (BNA)



Annexe 06:

Montants représentent la justification du chiffres d'affaires précédemment mentionnés .

➤ **Prix de vente horticoles (Production de champ frais) :**

| Produits | Production totale n 1 (Ton) | Production totale n 2 (Ton) | Valeur produits par KG | Valeur totale n 1 (KDA) | Valeur totale n 2 (KDA) |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Oignon | 2 881 t | 5 250 t | 31.20 €/KG | 89 900 | 163 800 |
| Melon jaune | 3 141 t | 6 282 t | 34.42 €/KG | 108 108 | 216 216 |
| Ail | 450 t | 900 t | 145.2 €/KG | 65 340 | 130 680 |
| Melon galia | 3 150 t | 6 300 t | 42.96 €/KG | 135 324 | 270 648 |
| Petit poivron | 3 000 t | 6 000 t | 44.4 €/KG | 133 200 | 266 400 |
| Tomate | 3 000 t | 6 000 t | 44.4 €/KG | 133 200 | 266 400 |
| Total produits livrés | | | | 657 072 | 1 314 144 |

➤ **Centrale de manipulation :**

| Produits | Production totale n 1 (Ton) | Production totale n 2 (Ton) | Valeur produits par KG | Valeur totale n 1 (KDA) | Valeur totale n 2 (KDA) |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Oignon | 2 625 t | 5 250 t | 61.32 €/KG | 160 965 | 321 930 |
| Melon jaune | 3 150 t | 6 300t | 68.64 €/KG | 216 216 | 432 432 |
| Ail | 450 t | 900 t | 168.60 €/KG | 75 870 | 151 400 |
| Melon galia | 3 150 t | 6 300 t | 85.92 €/KG | 270 648 | 541 296 |
| Petit poivron | 3 000 t | 6 000 t | 72.00 €/KG | 216 000 | 432 000 |
| Tomate | 3 000 t | 6 000 t | 72.00 €/KG | 216 000 | 432 000 |
| Total produits livrés | | | | 1 155 699 | 2 311 398 |

➤ **Production rotative (Frais):**

| Produits | Production totale n 1 (Ton) | Production totale n 2 (Ton) | Valeur produits par KG | Valeur totale n 1 (KDA) | Valeur totale n 2 (KDA) |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Patate douce | 2 625 t | 12 500 t | 48 | 300 000 | 600 000 |
| Pomme de terre | 3 150 t | 6 250 t | 24 | 75 000 | 150 000 |
| Mais doux | 2 500 t | 5 000 t | 24 | 60 000 | 120 000 |
| Total produits livrés | | | | 435 000 | 870 000 |

Annexe 07:**Tableau de l' échancier de remboursement :**

U=KDA

| Années/Rubriques | Capital restant dû | Principal | Intérêts | Trimestrialités |
|------------------|--------------------|------------|-----------|-----------------|
| 1 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | 6,500,000 | 244,569.27 | 56,875.00 | 301,444.27 |
| 18 | 6,255,430.73 | 246,709.25 | 54,735.02 | 301,444.27 |
| 19 | 6,008,721.48 | 248,867.96 | 52,576.31 | 301,444.27 |
| 20 | 5,759,853.52 | 251,045.55 | 50,398.72 | 301,444.27 |
| 21 | 5,508,807.97 | 253,242.20 | 48,202.07 | 301,444.27 |
| 22 | 5,255,565.77 | 255,458.07 | 45,986.20 | 301,444.27 |
| 23 | 5,000,107.70 | 257,693.33 | 43,750.94 | 301,444.27 |
| 24 | 4,742,414.37 | 259,948.14 | 41,496.13 | 301,444.27 |
| 25 | 4,482,466.22 | 262,222.69 | 39,221.58 | 301,444.27 |
| 26 | 4,220,243.53 | 264,517.14 | 36,927.13 | 301,444.27 |
| 27 | 3,955,726.39 | 266,831.66 | 34,612.61 | 301,444.27 |
| 28 | 3,688,894.73 | 269,166.44 | 32,277.83 | 301,444.27 |
| 29 | 3,419,728.29 | 271,521.65 | 29,922.62 | 301,444.27 |
| 30 | 3,148,206.64 | 273,897.46 | 27,546.81 | 301,444.27 |
| 31 | 2,874,309.17 | 276,294.07 | 25,150.21 | 301,444.27 |
| 32 | 2,598,015.11 | 278,711.64 | 22,732.63 | 301,444.27 |
| 33 | 2,319,303.47 | 281,150.37 | 20,293.91 | 301,444.27 |
| 34 | 2,038,153.11 | 283,610.43 | 17,833.84 | 301,444.27 |
| 35 | 1,754,542.67 | 286,092.02 | 15,352.25 | 301,444.27 |
| 36 | 1,468,450.65 | 288,595.33 | 12,848.94 | 301,444.27 |
| 37 | 1,179,855.33 | 291,120.54 | 10,323.73 | 301,444.27 |
| 38 | 888,734.79 | 293,667.84 | 7,776.43 | 301,444.27 |
| 39 | 595,066.95 | 296,237.43 | 5,206.84 | 301,444.27 |
| 40 | 298,829.51 | 298,829.51 | 2,614.76 | 301,444.27 |

Annexe 08:**Modèle d'une demande de crédit.**

Annexe 8 :

Modele d'une demande de crédit

Le _____ 20__

[Nom du Prêteur] [Adresse du Prêteur]
 Export-Import Bank of the United States
 811 Vermont Avenue, N.W.
 Washington, D.C. 20571.

À la Division – Exploitation

Objet : N° de transaction APO d'Ex-Im Bank ____XX-[Pays]
 [Emprunteur] (L'« Emprunteur »)
 Demande d'approbation d'une Lettre de crédit

Mesdames,
 Messieurs,

Conformément aux modalités et conditions de la Convention de crédit (la « Convention »), en date du _____ 20__, intervenue entre l'Emprunteur, [nom du Prêteur] (le « Prêteur »), le Garant et Export-Import Bank of the United States (« Ex-Im Bank »), nous annexons à la présente, pour votre approbation, trois exemplaires du projet de Lettre de crédit n° _____.

Les données signalétiques en ce qui concerne la L/C sont les suivantes :

Bénéficiaire :

Montant : \$ US

Date d'expiration :

Description des Biens et Services Admissibles qui sont achetés :

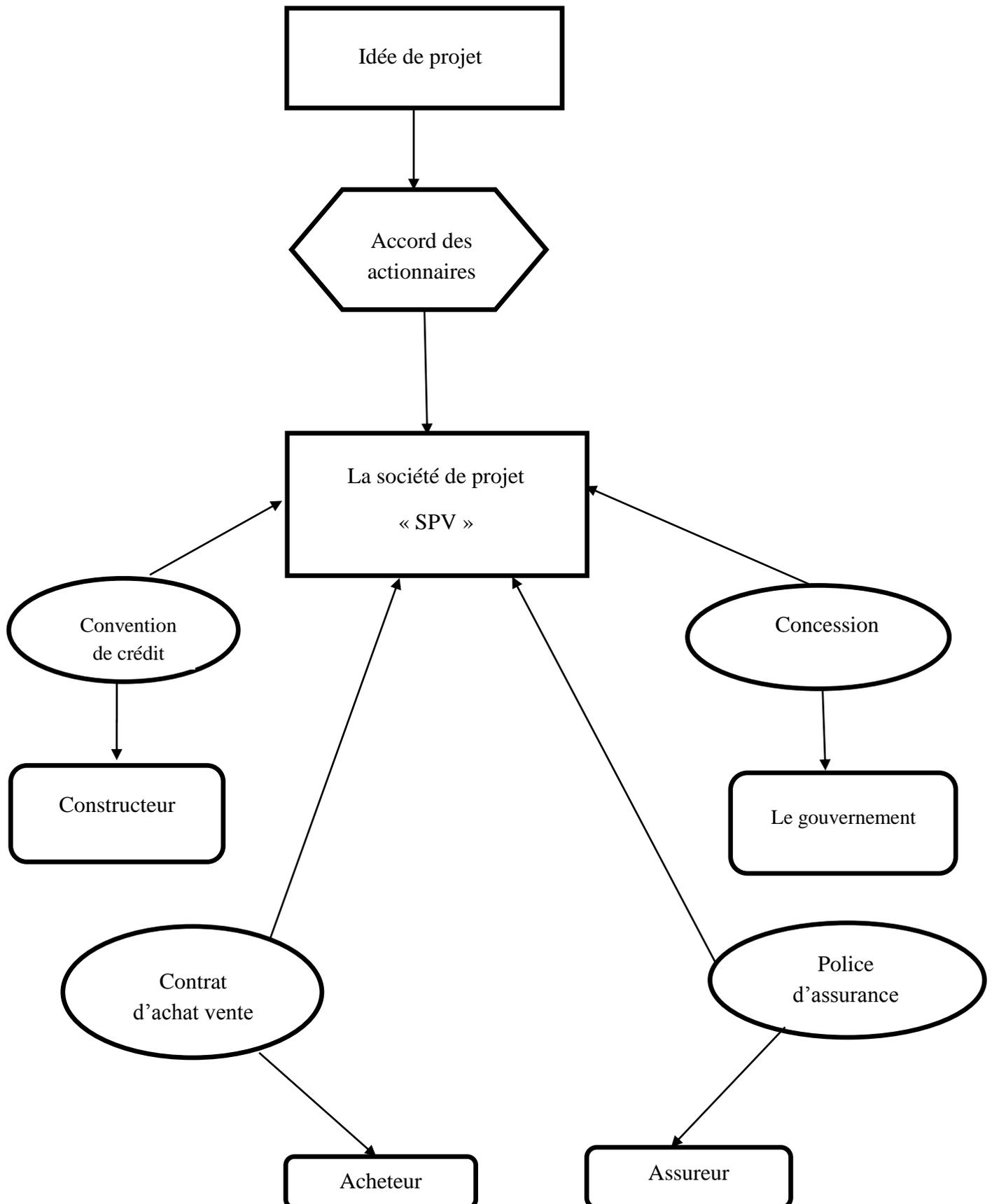
Número(s) de référence figurant sur la Liste des acquisitions :

Dans le cas où vous approuvez les modalités et conditions de cette Lettre de crédit, veuillez émettre votre Certificat d'approbation de la Lettre de crédit

Annexe 09: Calcul de l'annuité effective :

U=KDA

| Années | Capital restant dû | Principal | Intérêts | Trimestriels | Commission de gestion | Commission d'engagement | Trimestriels effectifs |
|--------|--------------------|------------|-----------|--------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| | | | | | 16,250 | | 16,250.00 |
| 1 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | 157.99 | 157.99 |
| 2 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | 8,039.24 | 8,039.24 |
| 3 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | 2,992.71 | 2,992.71 |
| 4 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | 4,713.40 | 4,713.40 |
| 5 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | 1,553.23 | 1,553.23 |
| 6 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | 2,563.89 | 2,563.89 |
| 7 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | 5,166.60 | 5,166.60 |
| 8 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| 9 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| 10 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| 11 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| 12 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| 13 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| 14 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| 15 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| 16 | 6,500,000 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| 17 | 6,500,000 | 244,569.27 | 56,875.00 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 18 | 6,255,430.73 | 246,709.25 | 54,735.02 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 19 | 6,008,721.48 | 248,867.96 | 52,576.31 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 20 | 5,759,853.52 | 251,045.55 | 50,398.72 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 21 | 5,508,807.97 | 253,242.20 | 48,202.07 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 22 | 5,255,565.77 | 255,458.07 | 45,986.20 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 23 | 5,000,107.70 | 257,693.33 | 43,750.94 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 24 | 4,742,414.37 | 259,948.14 | 41,496.13 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 25 | 4,482,466.22 | 262,222.69 | 39,221.58 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 26 | 4,220,243.53 | 264,517.14 | 36,927.13 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 27 | 3,955,726.39 | 266,831.66 | 34,612.61 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 28 | 3,688,894.73 | 269,166.44 | 32,277.83 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 29 | 3,419,728.29 | 271,521.65 | 29,922.62 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 30 | 3,148,206.64 | 273,897.46 | 27,546.81 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 31 | 2,874,309.17 | 276,294.07 | 25,150.21 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 32 | 2,598,015.11 | 278,711.64 | 22,732.63 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 33 | 2,319,303.47 | 281,150.37 | 20,293.91 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 34 | 2,038,153.11 | 283,610.43 | 17,833.84 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 35 | 1,754,542.67 | 286,092.02 | 15,352.25 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 36 | 1,468,450.65 | 288,595.33 | 12,848.94 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 37 | 1,179,855.33 | 291,120.54 | 10,323.73 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 38 | 888,734.79 | 293,667.84 | 7,776.43 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 39 | 595,066.95 | 296,237.43 | 5,206.84 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |
| 40 | 298,829.51 | 298,829.51 | 2,614.76 | 301,444.27 | | | 301,444.27 |

Annexe 10: Schéma général du financement de projet.

Remerciements**Dédicaces**

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Liste des tableaux..... | I |
| Liste des figures..... | II |
| Liste des annexes..... | III |
| Liste des abréviations | IV |
| Sommaire..... | V |
| Résumé..... | VI |
| Introduction générale..... | A |

Chapitre 01 : Aperçu général sur le « Project Finance »

| | |
|--------------------------|-----------|
| Introduction..... | 02 |
|--------------------------|-----------|

Section 1 :Introduction à la technique « Project Finance »

| | |
|--|-----------|
| 1.Définition..... | 03 |
| 2.Spécificités | 03 |
| 3.Notions essentielles | 04 |
| 4.Origine et historique | 05 |
| 5.Champ d’application..... | 06 |
| 5.1.Les projets d’exploitation de richesse naturelles | 06 |
| 5.2.Les projets industriels..... | 06 |
| 5.3. Les projets d’infrastructures | 06 |
| 6. Comparaison entre le « Project Finance » et le « Corporate Finance » | 07 |
| 7.Les avantages et les inconvénients | 08 |

Section 2 : Les principaux intervenants et la structure juridique et contractuelle en « Project Finance

| | |
|---|-----------|
| 1.Les principaux intervenants | 10 |
| 1.1 La société de projet (Special Purpose Vehicule) | 10 |
| 1.2.Les sponsors (Promoters, Shareholders)..... | 11 |
| 1.3.Les bailleurs de fonds (Donor) | 11 |
| 1.4.Les tiers investisseurs(Third party equity) | 11 |

| | |
|--|-----------|
| 1.1. La phase de développement | 21 |
| 1.1.1. La création de la société du projet | 22 |
| 1.1.2. Le choix du type de montage..... | 22 |
| 1.1.3. La passation de marché..... | 23 |
| 1.1.4. La négociation et la signature des contrats..... | 24 |
| 1.1.5. La clôture financière..... | 24 |
| 1.2. La phase de réalisation..... | 25 |
| 1.3. La phase d'exploitation..... | 25 |
| 3. La gestion et l'analyse des risques..... | 25 |
| 1.1. Les risques exogènes..... | 26 |
| 1.1.1. Les risques financiers..... | 26 |
| 1.1.2. Le risque pays | 27 |
| 1.1.3. Le risque politique..... | 28 |
| 1.1.4. Les risques environnementaux..... | 28 |
| 1.1.5. Les risques de force majeure..... | 29 |
| 1.2. Les risques endogènes (internes)..... | 29 |
| Conclusion chapitre 01..... | 31 |
| Chapitre 02 : Crédit consortial: mode de financement des grands projets | 31 |
| Introduction..... | 33 |
| Section 1 : Généralités sur la syndication bancaire..... | 34 |
| 1. Définition..... | 34 |
| 2. Historique du crédit consortial..... | 35 |
| 3. Types de syndication | 36 |
| 3.1. Syndication direct | 36 |
| 3.2. Syndication indirecte..... | 37 |
| 3.2.1. Définition..... | 37 |
| 3.2.2. Types de pool occulte | 38 |
| 4. L' utilité du pool bancaire | 39 |
| 4.1. La répartition des risques..... | 39 |
| 4.2. La levée de grands crédits..... | 39 |
| 4.3 L'allègement des charges financières..... | 39 |
| 4.4. L'efficacité des opérations..... | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5.En ce qui concerne les pools occultes..... | 40 |
| Section 2 : Les principaux acteurs de la syndication..... | 41 |
| 1. Le chef de file..... | 41 |
| 1.1. Identité du chef de file..... | 41 |
| 1.2. Sélection des chefs de file potentiels..... | 41 |
| 1.3. Choix du chef de file..... | 42 |
| 1.4. Statut et offre du chef de file..... | 43 |
| 1.5. Rôle du chef de file..... | 43 |
| 1.6. Unicité ou pluralité des chef de file..... | 44 |
| 1.7. Responsabilité du chef de file..... | 45 |
| 1.8. Le devoir d'information du chef de file au profit des participants..... | 45 |
| 2. La banque «Agent»..... | 46 |
| 2.1. Définition..... | 46 |
| 2.2. Rôle de l'argent | 47 |
| Section 3 : Fonctionnement du syndicat bancaire | |
| 1.Constitution du syndicat | 50 |
| 1.1Formation du pool | 50 |
| 12.Rédaction De La Documentation Contractuelle Et Signature | 51 |
| 2.La Convention Du Crédit Syndiqué | 54 |
| 3.Rémunération Bancaire | 56 |
| 4.Modalités De Fonctionnement Du Crédit | 57 |
| 4.1.Tirage | 57 |
| 4.2.Remboursement du crédit | 58 |
| Conclusion chapitre02..... | 58 |
|
 | |
| Chapitre 03 : La pratique du « Crédit consortial» au sein de la banque nationale d'Algérie | |
| Introduction | 60 |
| Section 1 : Présentation de la banque nationale d'Algérie | |
| I. Présentation de l'organisme d'accueil | 61 |
| 1.1.Fiche signalétique de la B.N.A..... | 61 |
| 1.2.Organisation de la BNA | 62 |

| | |
|---|-----------|
| I-2-1 : Direction générale (D.G) | 62 |
| I-2-2 Divisions et directions..... | 62 |
| I-2-3.Réseau | 62 |
| I-2-3-1-La direction régionale d'exploitation (D.R.E) | 62 |
| I-2-3-2L'agence bancaire | 63 |
| 1.3.Missions et objectifs de la BNA | 63 |
| A- Missions | 63 |
| B-Objectifs | 64 |
| 1.4.Présentation de la Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DP...E)..... | 64 |
| 1.4.1.Organisation..... | 64 |
| 1.4.2. Missions de la DPME..... | 64 |
| 1.4.3.Relations de la DPME | 65 |
| 1.4.4.Attributions du directeur..... | 65 |
| II. Contexte de financement de grands projets en Algérie | 65 |
| III. Présentation du projet..... | 67 |
| A. Identification du projet | 67 |
| B. Le processus de production du coton | 67 |
| C. Prix de cession | 68 |
| D. Emplacement du complexe | 68 |
| E. Intérêt Du Projet..... | 69 |
| Section 2 : La structure contractuelle et développement du projet | |
| I. Participants dans le projet..... | 72 |
| II. Documents et accords contractuels..... | 75 |
| 1-La convention de financement..... | 75 |
| 2-Le contrat de gestion des comptes..... | 75 |
| 3-Le contrat de concession du terrain | 75 |
| 4-La convention d'investissement..... | 76 |
| 5-Les contrats et documents de financement..... | 76 |
| 6-Les polices d'assurances..... | 76 |
| 7-Contrat de construction du complexe..... | 76 |
| 8-Le contrat de vente de la totalité de la production du coton | 77 |
| III. Les avantages fiscaux | 77 |

| | |
|---|------------|
| IV. Les garanties de l'État..... | 78 |
| Section 3 : Le financement du projet «Complexe Agro industriel intégral» | |
| I- Le plan de financement | 78 |
| II. Les conditions de financement | 78 |
| 1.Convenants financiers..... | 80 |
| 2.Les décaissements | 81 |
| 3. Les intérêts | 82 |
| 3.1.Taux d' intérêt variables | 82 |
| 3.2.Retard de paiement du crédit -intérêts de retard-ouverture de comptes d'impayés | 83 |
| 4.Les commissions | 83 |
| 4.1.Une commission de gestion | 83 |
| 4.2.Une commission d'engagement | 84 |
| 5.Le remboursement de la dette | 84 |
| 5.1.Remboursement anticipé du crédit | 84 |
| III. La rentabilité du projet | 84 |
| 1. Détermination du chiffre d'affaire de l'implantation..... | 84 |
| 2. Détermination T.C.R prévisionnel | 85 |
| 3. Calcul de la rentabilité | 85 |
| IV. Processus de syndication et prise de décision | 87 |
| 1.La décision du comité de crédit | 87 |
| A. Décision initiale du comité de crédit | 88 |
| B. Décision définitive du comité de crédit | 90 |
| V. Analyse critique | 91 |
| Conclusion chapitre 03..... | 96 |
| Conclusion générale | 97 |
| Bibliographie | 100 |
| Annexes | 104 |