

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences  
Financières et Comptabilité**

**Spécialité : FINANCE, MONNAIE ET BANQUE**

**Thème :**

**LE FINANCEMENT BANCAIRE  
DES PME**

**CAS – BNP PARIBAS -**

**Elaboré par :**

**LAKHLEF Youcef**

**MEDOUNI Zakaria Mahdi**

**Encadrés par :**

**Dr. TARI Mohamed**

**Larbi**

**PERIODE ET LIEU DE STAGE : 02 / 05 / 2018 – 03 / 06 / 2018 SETIF**

**ETABLISSEMENT D'ACCUEIL: Le centre d'affaires Région Centre Est, BNP Paribas, Sétif**

**Promotion 2017/2018**

## REMERCIEMENTS

*Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.*

*En second lieu, nous tenons à remercier notre encadreur Dr. TARI Mohamed Larbi pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.*

*Nos remerciements s'étendent également à tout le personnel du BNP Paribas, surtout Mr AOUACHIRIA Mohamed El Hadi et Mr GUELATTI Islem et Mr BADACHE Lotfi par leurs précieux conseils, ses remarques pertinentes et par son aide, nous avons pu accomplir notre travail de recherche.*

*Je remercie aussi tous les enseignants et travailleurs de L'Ecole Supérieure de Commerce pour ces trois agréables années passer avec eux.*

*Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis, qui nous ont toujours soutenu et encourager au cours de la réalisation de ce mémoire.*

## *DEDICACE*

*Nous tenons à la fin de ce travail à remercier ALLAH  
Le tout puissant de nous avoir permis d'en arriver là*

*Nous dédions ce modeste travail :*

*A nos très chers parents qui ont toujours été là pour  
nous, et qui nous ont donnés un magnifique modèle de  
labeur et de persévérance.*

*Ma profonde gratitude s'adresse spécialement au  
Dr TARI Mohamed Larbi, qui m'a aidé, orienté et  
conseillé durant tous mon parcours à l'Ecole Supérieure  
de Commerce.*

*A tous nos amis qui ont été toujours à nos cotés.*

*A tous mes collègues, que j'ai passés avec des meilleurs  
moments et de bons souvenirs spécialement durant  
mon Master.*

*MEDOUNI Zakaria Mahdi et LAKHLEF Youcef*



# ***TABLE DES MATIERES***

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

DEDICACES

PRESENTATION SYNOPTIQUE DU MEMOIRE

TABLE DES MATIERES..... I

LISTE DES ABREVIATIONS.....VI

LISTE DES TABLEAUX.....VIII

LISTE DES FIGURES..... X

RESUME..... XI

INTRODUCTION GENERALE.....A-E

### CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LES PME

Introduction du chapitre.....02

**Section 1 : Caractéristiques générales sur les PME.....03**

**1. Définition et caractéristiques des PME.....03**

1.1. La définition des PME.....03

1.2. Classification des entreprises.....03

1.2.1 Classification économique.....03

1.2.2 Classification juridique.....04

1.3. Les forces et les faiblesses des PME.....05

1.3.1 Les forces des PME.....05

1.3.2 Les faiblesses des PME.....05

1.4. Les caractéristiques des PME.....05

1.5. Le rôle des PME.....06

1.5.1 Facteur de croissance économique et financière.....06

1.5.2 Facteur de croissance technologique.....07

1.5.3 Facteur de croissance sociale.....07

1.6. Les institutions liées aux PME.....08

**2. Management et stratégie des PME.....08**

2.1. La définition de management.....08

2.2. La définition de stratégie.....08

2.3. Le management stratégique.....09

2.4. Diagnostic stratégique.....10

2.4.1 Pour une stratégie « corporate ».....10

2.4.2 Pour une stratégie « Business ».....11

2.5. Diagnostic interne-externe.....12

2.5.1 L'analyse « SWOT ».....12

2.5.2 Analyse par matrices.....13

2.6. Les limites et les avantages des matrices.....15

2.7. Décision stratégique.....15

**3. Le marketing dans les PME.....16**

3.1. La démarche de marketing.....16

3.1.1 Diagnostic de marché.....16

3.1.2 Le plan marketing .....16

3.1.3 Pilotage des actions.....16

3.2. Le marketing-mix .....16

3.3. Le marketing opérationnel.....17

## Table des matières

---

3.4.	Le marketing stratégique .....	17
3.4.1	Les trois stratégies de Porter .....	17
3.4.2	Les cinq stratégies de croissance .....	17
3.4.3	Les quatre stratégies concurrentielles de Kotler.....	18
3.5.	Le veille marketing .....	18
4.	<b>La culture entrepreneuriale dans les PME.....</b>	<b>19</b>
4.1.	La gestion des ressources humaines et d'organisation dans les PME.....	19
4.2.	La notion de la responsabilité sociale des PME.....	20
5.	<b>Le diagnostic économique des PME.....</b>	<b>21</b>
5.1.	Diagnostic interne .....	21
5.2.	Diagnostic externe .....	22
6.	<b>Le diagnostic financier des PME.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 2 : Les modalités de financement des PME.....</b>		<b>23</b>
1.	<b>Le financement interne.....</b>	<b>23</b>
1.1.	L'autofinancement .....	23
1.2.	Le désinvestissement .....	24
2.	<b>Le financement externe.....</b>	<b>24</b>
2.1.	Le capital-risque .....	24
2.1.1	Définition de capital-risque .....	24
2.1.2	Le rôle des sociétés spécialisées dans l'investissement par capital-risque .....	25
2.2.	Les quasi-fonds propres .....	26
2.3.	Le financement bancaire .....	27
3.	<b>Le choix de financement.....</b>	<b>27</b>
Conclusion du chapitre.....		29

## CHAPITRE 2 : LE FINANCEMENT BANCAIRE DES PME

Introduction du chapitre.....		31
<b>Section 1 : Généralités sur la banque.....</b>		<b>32</b>
1.	<b>Définition de la banque commerciale .....</b>	<b>32</b>
2.	<b>Le rôle de la banque .....</b>	<b>33</b>
3.	<b>La relation banque/client .....</b>	<b>34</b>
4.	<b>Définition de crédit .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 2 : Le financement d'investissement .....</b>		<b>35</b>
1.	<b>Le crédit à moyen terme CMT.....</b>	<b>35</b>
1.1.	Le crédit à moyen terme réescomptable .....	36
1.2.	Le crédit à moyen terme mobilisable .....	36
1.3.	Le crédit à moyen terme non-mobilisable (direct) .....	36
2.	<b>Le crédit à long terme CLT.....</b>	<b>36</b>
3.	<b>Le crédit-bail (leasing) .....</b>	<b>36</b>
3.1.	Définition de crédit-bail .....	36
3.2.	Les principes de crédit-bail .....	37
3.3.	Les formes de crédit-bail .....	37
3.4.	Les avantages et les inconvénients de crédit-bail .....	38
3.4.1	Les avantages .....	38
3.4.2	Les inconvénients .....	38
4.	<b>Les crédits spécifiques .....</b>	<b>38</b>
4.1.	Crédit de soutien à l'emploi de jeunes .....	38
4.2.	Crédit CNAC.....	39
4.3.	Crédit ANGEM.....	40

<b>Section 3 : Le financement d'exploitation.....</b>	<b>41</b>
<b>1. Les crédits directs (par caisse) à moyen terme CMT.....</b>	<b>41</b>
1.1. Les crédits globaux .....	41
1.1.1 La facilité de caisse .....	41
1.1.2 Le découvert.....	42
1.1.3 Le crédit de campagne .....	42
1.1.4 Le crédit de soudure (relais).....	43
1.2. Les crédits spécifiques .....	44
1.2.1 Les crédits assortis de garanties réelles .....	44
1.2.2 Les crédits de mobilisation des créances commerciales .....	46
<b>2. Les crédits par signature (indirects).....</b>	<b>46</b>
2.1. L'aval .....	46
2.2. L'acceptation.....	46
2.3. Les cautions.....	46
2.3.1. Cautions pour différer un paiement .....	47
2.3.2. Cautions en vue d'éviter un décaissement.....	47
2.3.3. Cautions pour accélérer une rentrée de fonds .....	48
2.4. Le crédit documentaire.....	48
<b>Section 4 : Le financement de commerce extérieur .....</b>	<b>48</b>
<b>1. Le crédit documentaire.....</b>	<b>48</b>
1.1. Les formes de crédit documentaire .....	48
1.2. Les types de crédit documentaire .....	49
<b>Section 5 : Les risques et les moyens de couverture de crédit .....</b>	<b>49</b>
<b>1. Les risques confrontés.....</b>	<b>50</b>
1.1. Les risques bancaires.....	50
1.1.1. Définition du risque de crédit.....	50
1.1.2. Les différents risques bancaires :.....	50
1.2. Les risques liées aux PME .....	51
1.2.1. Les risques de PME :.....	51
1.2.2. Les stratégies des PME de maîtrise des risques : .....	52
<b>2. Les moyens de prévention .....</b>	<b>52</b>
2.1. Les règles prudentielles.....	52
2.2. Division des risques.....	54
2.3. Les garanties.....	54
2.3.1. Les garanties réelles (sur un bien physique) :.....	54
2.3.2. Les garanties personnelles (règlement du créancier par une tierce personne).....	55
2.3.3. Les garanties institutionnelles :.....	55
Conclusion de chapitre .....	56

## **CHAPITRE 3 : MONTAGE DE CREDITS D'EXPLOITATION ET D'INVESTISSEMENT**

Introduction du chapitre.....58

**Section 1 : Montage de dossier de crédit.....59**



## Table des matières

<b>1.</b>	<b>Constitution de dossier.....</b>	<b>59</b>
<b>1.1.</b>	Crédit d'investissement.....	59
<b>1.2.</b>	Crédit d'exploitation.....	60
<b>2.</b>	<b>Identification du client et de son environnement.....</b>	<b>61</b>
<b>3.</b>	<b>Relation banque /demandeur de crédit.....</b>	<b>62</b>
<b>3.1.</b>	Etude de financement et de crédit :.....	62
<b>3.2.</b>	La prise de décision .....	62
<b>Section 2 : L'évolution de projet d'investissement.....</b>		<b>64</b>
<b>1.</b>	<b>Identification de projet.....</b>	<b>64</b>
<b>2.</b>	<b>Etude de la viabilité.....</b>	<b>64</b>
<b>2.1.</b>	L'analyse du marché.....	64
<b>2.2.</b>	L'analyse commerciale.....	64
<b>2.3.</b>	L'analyse technique.....	65
<b>2.4.</b>	L'analyse des coûts.....	65
<b>3.</b>	<b>Etude de rentabilité.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1.</b>	Etude de rentabilité avant financement.....	65
<b>3.2.</b>	Etude de rentabilité après financement.....	68
<b>Section 3 : L'analyse financière des PME.....</b>		<b>69</b>
<b>1.</b>	<b>Elaboration du bilan financier.....</b>	<b>69</b>
<b>1.1.</b>	Les principaux traitements du bilan.....	70
<b>1.2.</b>	Les principaux reclassements de bilan.....	70
<b>2.</b>	<b>Analyse de l'équilibre financier.....</b>	<b>71</b>
<b>2.1.</b>	Le fonds de roulement FR.....	71
<b>2.1.1.</b>	Le fonds de roulement propre (FRP).....	72
<b>2.1.2.</b>	Le fonds de roulement étranger (FRE).....	72
<b>2.2.</b>	Le besoin en fonds de roulement BFR.....	72
<b>2.2.1.</b>	Le BFR d'exploitation .....	72
<b>2.2.2.</b>	Le BFR hors exploitation.....	72
<b>2.3.</b>	La trésorerie TR .....	72
<b>2.4.</b>	Relation entre FR, BFR, TR.....	73
<b>3.</b>	<b>Analyse des soldes intermédiaires de gestion SIG.....</b>	<b>73</b>
<b>3.1.</b>	La valeur ajoutée VA .....	74
<b>3.2.</b>	Excédent Brut d'Exploitation EBE .....	74
<b>3.3.</b>	Résultat d'exploitation RE .....	74
<b>3.4.</b>	Résultat financier RF .....	74
<b>3.5.</b>	Résultat brut RBO .....	75
<b>3.6.</b>	Résultat net RNO .....	75
<b>3.7.</b>	Résultat de l'exercice .....	75
<b>4.</b>	<b>Analyse des ratios .....</b>	<b>75</b>
<b>4.1.</b>	Les ratios de structure .....	75
<b>4.1.1.</b>	Ratios de liquidité et de trésorerie.....	75
<b>4.1.2.</b>	Ratios de solvabilité .....	76
<b>4.2.</b>	Les ratios de gestion et de rotation.....	76
<b>4.3.</b>	Les ratios de rentabilité .....	76
<b>4.4.</b>	Les ratios d'activité.....	77
Conclusion du chapitre .....		78
 <b>CHAPITRE 4 : CAS PRATIQUE DE FINANCEMENT BANCAIRE DES PME</b>		
Introduction du chapitre.....		80

## Table des matières

---

<b>Section 1 : Présentation de la BNP Paribas et de l'agence d'accueil.....</b>	<b>81</b>
<b>1. Présentation du groupe .....</b>	<b>81</b>
<b>2. Présentation de la BNP Paribas EL-DJAZAIR .....</b>	<b>81</b>
<b>3. Présentation de centre d'affaires d'accueil .....</b>	<b>83</b>
<b>Section 2 : Cas pratique crédit d'exploitation « SARL LAKMED ».....</b>	<b>83</b>
<b>1. Identification du client.....</b>	<b>84</b>
<b>1.1. Constitution du dossier .....</b>	<b>84</b>
<b>1.2. Identification de l'emprunteur .....</b>	<b>84</b>
<b>2. Analyse financière de l'entreprise.....</b>	<b>86</b>
<b>2.1. Analyse rétrospective.....</b>	<b>86</b>
<b>2.2. Bilans financiers .....</b>	<b>87</b>
<b>2.3. Principaux soldes intermédiaires de gestion .....</b>	<b>88</b>
<b>2.4. L'analyse financière .....</b>	<b>90</b>
<b>2.5. Analyse prospective .....</b>	<b>97</b>
Conclusion de l'étude.....	97
<b>Section 3 : Le cas pratique de crédit d'investissement « SARL SETICERAM ».....</b>	<b>99</b>
<b>1. Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>99</b>
<b>2. Identification de projet.....</b>	<b>99</b>
<b>3. Etude de viabilité.....</b>	<b>100</b>
<b>3.1. Analyse du marché.....</b>	<b>100</b>
<b>3.2. Analyse commerciale.....</b>	<b>100</b>
<b>3.3. Analyse technique.....</b>	<b>101</b>
<b>3.4. Analyse des coûts.....</b>	<b>101</b>
<b>4. Etude de rentabilité.....</b>	<b>101</b>
<b>4.1. Etude de rentabilité avant financement.....</b>	<b>101</b>
<b>4.1.1. Echancier d'investissement.....</b>	<b>102</b>
<b>4.1.2. Echancier d'amortissement .....</b>	<b>102</b>
<b>4.1.3. Détermination de BFR .....</b>	<b>103</b>
<b>4.1.4. Elaboration de CR prévisionnel .....</b>	<b>103</b>
<b>4.1.5. Tableau emplois / ressources .....</b>	<b>104</b>
<b>4.1.6. Commentaire .....</b>	<b>105</b>
<b>4.2. Etude de rentabilité après financement.....</b>	<b>105</b>
<b>4.2.1. Echancier de remboursement .....</b>	<b>105</b>
<b>4.2.2. Echancier des amortissements .....</b>	<b>106</b>
<b>4.2.3. Elaboration de TCR après financement .....</b>	<b>106</b>
<b>4.2.4. Le plan de mobilisation .....</b>	<b>107</b>
<b>4.2.5. Le plan de financement.....</b>	<b>108</b>
<b>4.2.6. La trésorerie des actionnaires .....</b>	<b>108</b>
<b>4.2.7. Appréciation de la rentabilité des capitaux propres.....</b>	<b>109</b>
<b>4.2.8. La rentabilité de l'emprunt .....</b>	<b>109</b>
<b>4.2.9. Commentaire .....</b>	<b>109</b>
Conclusion de l'étude.....	110
CONCLUSION GENERALE.....	112
Bibliographie.....	116
Annexes .....	i-iv



***LISTE DES  
ABREVIATIONS***

### **LISTE DES ABREVIATIONS**

ADL	Arthur D-LITTLE
ADS	Agence de Développement Social
AGEX	Assemblée Générale Extraordinaire
ANDI	Agence Nationale de Développement d'Investissement
ANDPME	Agence Nationale de Développement de la PME
ANGEM	Agence Nationale de la Gestion du Micro-crédit
ANSEJ	Agence de Soutien et Emploi des Jeunes
ATD	Avis de Tiers Détenteur
BCG	Boston Consulting Group
BNP	Banque Nationale de Paris
BOAL	Bulletin Officiel des Annonces Légales
BTPH	Bâtiments de Travaux Publics et Hydrauliques
CA	Chiffre d'Affaire
CAF	Capacité d'Auto Financement
CASNOS	Caisse d'Assurance Sociale pour les non-salariés
CBC	Concours Bancaire Courant
CF	Charge Fixe
CGCI	Caisse des Garanties des Crédits d'Investissements
CMC	Conseil de Monnaie et de Crédit
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
D	Dettes
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DCT	Dettes à Court Terme
DLMT	Dettes à Long ou Moyen Terme
DR	Délai de Récupération
DRA	Délai de Récupération Actualisé
DRFP	Délai de Récupération des Fonds Propres
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
F.G.M.MC	Fonds de Garantie Mutuelle des Micro Crédit
FGAR	Fonds de Garanties des crédits aux PME
FP	Fond Propre
i	Taux d'intérêt
IBS	Impôt sur Bénéfices des Sociétés
IP	Indice de Profitabilité
ISO	International Standards Organisation
K	Capitaux Propres
MC	Marge de Contribution
OIT	Organisation Internationale de Travail
OLT	Orientation Long Terme

## Liste des abréviations

---

ONU	Organisation des Nations Unies
PESTEL	Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Legal
PME	Petite ou Moyenne Entreprise
RBAO	Résultat Brut d'Activité Ordinaire
RBE	Résultat Brut d'Exploitation
RNE	Résultat Net d'Exploitation
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SCA	Société en Commandite par Actions
SCS	Société en Commandite Simple
SICAR	Société d'Investissement en Capital-Risque
SNC	Société au Nom Collectif
SNC	Situation Nette Comptable
SNL	Société Nationale de Leasing
SPA	Société Par Actions
SR	Seuil de Rentabilité
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
Te	Rentabilité économique
Tf	Rentabilité financière
TNE	Taux Net d'Emprunt
TR	Trésorerie
<i>TRFP</i>	Taux de Rentabilité des Fonds Propres
TRI	Taux de Rentabilité Interne
<i>TRIE</i>	Taux de Rentabilité Interne d'Emprunt
TVA	Taxe sur la Valeur ajoutée
VA	Valeur Ajoutée
VAN	Valeur Actuelle Nette
VANE	Valeur Actuelle Nette d'Emprunt
<i>VANFP</i>	Valeur Actuelle Nette des Fonds Propres
VNC	Valeur Nette Comptable
VRI	Valeur Résiduelle d'Investissement



***LISTE DES TABLEAUX***

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Définition algérienne des PME	<b>3</b>
<b>2</b>	Les limites et les avantages des matrices	<b>15</b>
<b>3</b>	L'orientation de power distance	<b>19</b>
<b>4</b>	L'orientation de contrôle d'évitement d'incertitude	<b>20</b>
<b>5</b>	L'orientation d'OLT	<b>20</b>
<b>6</b>	La structure de financement ANSEJ	<b>39</b>
<b>7</b>	La structure de financement ANGEM	<b>40</b>
<b>8</b>	Les rubriques reclassées de bilan financier	<b>71</b>
<b>9</b>	Bilans financiers de la SARL LAKMED	<b>87</b>
<b>10</b>	Les SIG et la CAF de la SARL LAKMED	<b>89</b>
<b>11</b>	La SNC de la SARL LAKMED	<b>90</b>
<b>12</b>	La variations de FR, BFR et la TR	<b>91</b>
<b>13</b>	Les ratios de structure financière	<b>92</b>
<b>14</b>	Les ratios de liquidité	<b>92</b>
<b>15</b>	Les ratios de solvabilité	<b>93</b>
<b>16</b>	Les ratios d'activité	<b>93</b>
<b>17</b>	Les ratios de gestion	<b>94</b>
<b>18</b>	Calcul de l'effet de levier	<b>96</b>
<b>19</b>	Les coûts de l'investissement	<b>101</b>
<b>20</b>	L'immobilisation du projet	<b>102</b>
<b>21</b>	L'amortissement du projet	<b>102</b>

## **Liste des tableaux**

---

<b>22</b>	BFR et sa variation	<b>103</b>
<b>23</b>	Le compte de résultat prévisionnel	<b>104</b>
<b>24</b>	La relation emplois / ressources	<b>105</b>
<b>25</b>	Le remboursement du crédit	<b>106</b>
<b>26</b>	L'amortissement du projet	<b>106</b>
<b>27</b>	Le compte de résultat	<b>107</b>
<b>28</b>	Le plan de mobilisation	<b>108</b>
<b>29</b>	Le plan de financement	<b>108</b>
<b>30</b>	La trésorerie des actionnaires	<b>108</b>





***LISTE DES FIGURES***

**LISTE DES FIGURES**

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Présentation des deux types de stratégie	<b>10</b>
<b>2</b>	Un modèle de SWOT	<b>13</b>
<b>3</b>	La matrice BCG	<b>14</b>
<b>4</b>	Principe de fonctionnement d'un fonds de capital-risque	<b>25</b>
<b>5</b>	Les opérations bancaires « dépôts » et « engagements »	<b>33</b>
<b>6</b>	Les parties intervenantes dans un crédit-bail	<b>37</b>
<b>7</b>	Comparaison entre facilité de caisse, découvert et le crédit de campagne en termes de durée et de montant	<b>43</b>
<b>8</b>	Variation de la VAN en fonction de taux d'actualisation	<b>67</b>
<b>9</b>	la position du BNP Paribas EL-DJAZAÏR dans le groupe.	<b>81</b>
<b>10</b>	Evolution de la situation nette comptable de l'entreprise pendant les trois dernières années d'étude	<b>90</b>
<b>11</b>	Représentation des valeurs structurelles	<b>91</b>
<b>12</b>	Evolution du chiffre d'affaires	<b>94</b>



***RESUME***

### RESUME

En Algérie les Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituent le cœur de l'économie, à côté des grandes entreprises existantes, les PME forment une puissance qu'il ne faut pas la négliger. L'économie algérienne définie par l'instabilité et la dépendance aux hydrocarbures, constitue un environnement difficile à adapter pour les PME, ce qui pousse ces entreprises à renforcer leurs efforts pour rester en vie, les différentes stratégies de vente, de marketing ou autre ; ne sont que des stratégies de survie, pour que l'entité puisse résister sur le marché elle doit prouver un management performant et efficace qu'elle peut naviguer sans problème.

Les PME trouvent souvent des difficultés de financement, les fonds propres sont rarement suffisants, donc ces entreprises cherchent un second choix de financement.

Le financement interne constitue un choix pratiquement impossible, cela est dû à la faible rentabilité réalisée par la PME, la rentabilité médiocre peut résulter simplement de la mauvaise gestion, dans ce cas le financement externe représente l'unique solution, à cet effet et en vue de la conjoncture économique en Algérie, le financement bancaire est le premier et le meilleur choix pour les PME pour réaliser leurs objectifs d'investissement, d'exploitation ou de commerce extérieur. À cet égard les entreprises doivent présenter une certaine création des projets favorables pour que les banques deviennent motivées de travailler et de participer à un financement signifiant et vif qui exprime une volonté agressive de réussite et de rendement.

Au terme de ce mémoire, nous avons tenté d'expliquer les différents crédits octroyés par la banque à sa clientèle pour satisfaire leurs besoins de financement, tout crédit se diffère d'un autre car chacun d'eux exige différents traitements et études.

Les crédits d'investissements sont des crédits octroyés pour financer des fonds de roulement ou des investissements matériels, immatériels ou financiers. Il s'agit d'un crédit à moyen ou long terme dans le cadre de création, innovation et tout type d'investissement, alors que les crédits d'exploitation sont destinés à combler les décalages de trésorerie qui se produisent durant le cycle d'exploitation pour une courte durée (généralement un an).

Le banquier à son tour, joue un rôle qui consiste à guider et conseiller le client vers le type de crédit adéquat et de mener une étude parfaite de la structure financière de l'entreprise pour une bonne maîtrise des risques.

## **Résumé**

---

Dans le présent mémoire nous avons traité deux cas pratiques ; le premier portait sur un crédit d'investissement d'un montant de 750 000 KDA au profit de l'entreprise SETICERAM, après évaluation de projet, ce dernier était jugé rentable ce qui a permis l'autorisation au crédit.

Le deuxième cas pratique portait sur un crédit d'exploitation (Découvert et Facilité de caisse) au profit de l'entreprise LAKMED, après une analyse financière, l'instabilité économique et financière ont jugé l'entreprise comme une entité à risque élevé, malgré ces constats le crédit d'exploitation était accordé.

A la fin de ce mémoire nous souhaitons d'avoir porté un maximum des informations et des techniques bancaires concernant une opération de financement bancaire des PME.

### **ABSTRACT :**

In Algeria small and medium-size companies (SME) constitute the heart of the economy, beside the existing large companies, SME form a power which should not be neglected it. The Algerian economy defined by instability and the dependence in hydrocarbons, constitutes an environment harsh to adapt for SME, which push these companies to reinforce their efforts to remain in life, the various sales strategies, of marketing or other; are only strategies of survival, so that the entity can resist on the market it must prove a powerful and effective management which it can surf without problem.

SME often find difficulties of financing, equities are seldom sufficient, therefore these companies seek a second choice of financing.

The internal financing constitutes a practically impossible choice, that is due to the low profitability carried out by SME, poor profitability can result simply from the bad management, in this case the external financing represents the single solution, for this purpose and for the economic conjuncture in Algeria, the banking financing is the first and the best choice for SME to carry out their objectives of investment, exploitation or foreign trade. In this respect the companies must present a certain creation of the favorable projects, so that the banks become justified to work and take part in a financing meaning and sharp which expresses an aggressive will of success and output.

## **Résumé**

---

At the end of this memory, we tried to explain the various appropriations granted by the bank its customers to satisfy one of their financing needs, any credit is differed from another because each one of them requires various treatments and studies.

The investment loans are appropriations granted to finance working capital or investment material, immaterial or financial. It is about a credit in the short or the long term with in the frame work of creation, innovation and any type of investment, where as the appropriations of exploitation are intended to fill the shifts of treasury which occur during the operating cycle for one short time (generally a year).

The banker in his turn, plays a part which consists to guide and advise the customer to wards the type of adequate credit and to conduct a perfect study of the capitalization of the economy for a good control of the risks.

In the present report we treated two practical cases; the first carried on an investment loan of an amount of 750 000 KDA to the profit of company SETICERAM, after project evaluation, this last was considered to be profitable what allowed the authorization the credit.

The second practical case related to a credit of exploitation (over draft and over draft facilities) to the profit of company LAKEMED, after a financial analysis, instability economic and financial judged the company like an entity at the raised risk, in spite of these reports the credit of exploitation was granted. At the end of this memory we wish to have carried a maximum of information and banking techniques concerning a banking operation of financing of SME.



***INTRODUCTION***  
***GENERALE***

### **INTRODUCTION GENERALE**

La conjoncture économique actuelle est marquée par la crise et l'instabilité financière, ce qui a engendré un tissu économique abimé, menaçant la tentative de soutenir la révolution économique des PME.

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont apparues pendant les crises économiques ; pour cela, elles constituent le type des entreprises le plus résistant aux perturbations des marchés et aux pressions exogènes ; en effet une PME forme un élément indispensable à l'intégration, et à l'équilibre régional et social, elle constitue un facteur essentiel de la promotion et de l'industrie.

L'expérience algérienne a démontré que l'environnement ignore l'importance des PME dans la création de richesse; en réalité, dans une économie dépendante des hydrocarbures comme celle de l'Algérie, les petites et moyennes entreprises constituent une barque de sauvetage, la crise économique actuelle en fait preuve.

La structure financière fragile de la PME complique son existence autant qu'une entité sur le marché ; au cœur de cette réalité douloureuse, les pouvoirs publics sont appelés à assurer un environnement macro-économique et réglementaire stable et prévisible, quant à l'entreprise, elle doit faire preuve de transparence, création et même d'imagination afin d'attirer des partenaires éventuels qui peuvent devenir créanciers et de lui accorder un financement adéquat à ses besoins.

Vu la situation actuelle du marché de capitaux, le financement bancaire semble être la solution idéale et même unique à la survie de ces entreprises. Donc les banques sont appelées vivement à exposer leurs talents d'accompagnement financier et de conseil bancaire.

#### **La problématique**

La problématique relative à la création et le financement des activités des PME tendent vers l'homogénéisation du système de financement des entreprises avec celui des banques ce qui nous amène à se poser la question suivante, et qui sera la problématique de notre recherche :  
« *Quels sont les modes de financement bancaire misent à la disposition des PME en Algérie ?* »



Dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, on va la subdiviser en d'autres questions secondaires comme suit :

- Quelles sont les caractéristiques des PME en Algérie en matière de gestions, stratégies et politiques appliquées ?
- Le financement bancaire répond-il au besoin de financement des PME ?
- Les différents modes de financement sont-ils un avantage pour le développement de la PME ?
- La BNP Paribas (banque nationale de Paris) prend-t-elle l'analyse financière comme outil de prise de décision pour l'octroi d'un crédit d'exploitation ou d'investissement ?

Afin d'arriver à bout de ces questions, nous allons émettre les hypothèses suivantes :

- Les PME se caractérisent par différents points essentiels comme la taille (petite ou moyenne), la diversité, la mobilité et aussi l'environnement où elles exercent leur activité.
- La banque facilite à sa clientèle l'accès au financement tout en respectant les modalités mises en place par les instances monétaires et la loi en vigueur.
- Les modes de financement représentent un avantage pour l'image de la PME.
- La banque BNP Paribas utilise les grands équilibres de structure financière et certains ratios significatifs qui leur permettent de juger l'état de santé de l'entreprise sollicitant le crédit.

### **Les motivations de la recherche**

#### 1. Les motivations personnelles :

- La bonne corrélation existante entre ce secteur et la spécialité des étudiants
- La volonté personnelle de la création d'une entreprise de ce type, donc dans la mesure d'avoir des connaissances approfondies au préalable.

#### 2. Les motivations objectives :

- Les changements économiques mondiaux impliquent l'obligation de prendre en considération ces sujets.
- Faire le point sur l'ampleur de la contribution des banques dans le développement de ces entreprises.

### **Objectif de la recherche**

La décision d'un système bancaire algérien se base sur les différents éléments posés par ce thème, en effet lorsque un banquier veut faire le choix entre octroyer ou ne pas octroyer un crédit, il va se baser sur les outils de l'analyse financière dans le système bancaire algérien et aussi il faut qu'il se concentre sur ces méthodes utilisées pour atteindre un résultat décisionnel.

### **Méthodologie de recherche**

Dans le souci de répondre aux multiples questions qui s'imposent et faire face à notre principale hypothèse nous avons suivis une méthode de travail qui a consisté dans un premier temps à fréquenter des bibliothèques qui nous étaient accessibles, nous avons effectué des recherches sur des différents sites web avec une prudence particulière vigilance ponctuelle pour prendre connaissance des travaux universitaires ayant abordé les thèmes liés au risque opérationnel d'une manière générale, et à sa gestion en particulier pour compléter notre savoir et faire une synthèse.

Dans un second lieu, nous avons effectué un stage pratique au sein d'une banque « BNP Paribas ». Le stage nous a permis de vérifier comment la pratique se faisait dans le financement des PME.

Tout en introduisant la notion de l'effet de levier pour mettre en exergue l'importance de l'utilisation des crédits bancaires dans le financement des PME, et ce, eu égard au système comptable et fiscal algérien.

### **Les études antérieures**

Des études antérieures ont été effectuées pour argumenter sur l'ampleur de cette analyse variant de l'étude d'un dossier de financement des PME, un autre sur le crédit d'investissement et un troisième porté sur un autre type de crédit qui est le crédit d'exploitation. Elles peuvent être énumérées comme suit :

- ETTAKI Driss « La maîtrise en gestion des PME et de leur environnement ». L'université du Québec. 1996

La problématique de ce travail de recherche était formulée comme suit : « Quelles sont les pratiques de financement existantes dans les PME marocaines ? ».

Ce thème a eu un résultat d'identifier les pratiques de financement existantes dans les PME, et aussi de comprendre le comportement d'endettement de ces entreprises. Et de montrer l'importance de l'autofinancement au détriment des autres sources de financement. Cependant, quand l'effort d'investissement est important, l'entreprise ne peut plus se limiter à l'autofinancement et fait donc appel de plus en plus aux concours bancaires qui augmentent sensiblement avec le taux d'investissement.

- BOUTICHE Nesma « Evaluation financière d'un projet d'investissement ». Ecole Supérieure de Banque. 2014

La problématique de ce travail de recherche était formulée comme suit : « Quelles sont les étapes à suivre lorsqu'on effectue une évaluation financière d'un crédit d'investissement ? ».

Ce travail de recherche avait pour objectif d'étudier les différentes techniques d'une évaluation financière d'un crédit d'investissement.

- TAFERE Nada « Le rôle de l'analyse financière dans la décision d'octroi d'un crédit d'exploitation ». Ecole Supérieure de Commerce. 2017

Ce thème de recherche avait pour objectif principale de démontrer l'importance capitale de cette technique d'analyse, dont la combinaison de tous les résultats minimiserait considérablement tout risque auquel la banque pourrait être confrontée.

### **Outils d'étude**

Dans le but de détailler notre compréhension du thème, nous avons eu recours à certains ouvrages, articles et thèses d'études portant sur l'analyse financière et les crédits d'exploitation.

### **Plan de travail**

Afin d'apporter les éléments de réponse les plus pertinents à ces interrogations, nous allons subdiviser le présent travail en quatre chapitres, les trois premiers auront un aspect théorique tandis que le quatrième aura un aspect pratique.

## *Introduction Générale*

---

Dans le premier chapitre, nous allons présenter les généralités sur les PME en Algérie. Dans la première section nous allons mettre en évidence les caractéristiques générales sur les PME, la deuxième section va porter sur les modalités de financement des PME.

Le second chapitre va porter sur le financement bancaire des PME, donc nous allons parler des généralités sur la banque dans la première section, et puis on va citer les différents types de financement comme le financement d'investissement dans la deuxième section, puis le financement d'exploitation dans la troisième section et en dernier lieu le financement de commerce extérieur dans la quatrième section. Dans la fin de ce chapitre, on va parler sur les risques et les moyens de couverture de crédit comme une cinquième section.

Le troisième chapitre va parler sur le montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement, où on va présenter ce montage dans la première section, puis la deuxième section va parler sur l'évaluation de projet d'investissement, et la dernière section va traiter l'analyse financière des PME.

Pour le dernier chapitre, il sera réservé au cas pratique renforçant ainsi le cadre théorique de notre travail. Il comprendra essentiellement trois sections : la première pour une brève présentation de l'établissement d'accueil (lieu de stage), la seconde section portera sur un cas de crédit d'investissement et la dernière section va présenter un cas pratique de crédit d'exploitation.

***CHAPITRE 1 :***  
***GENERALITES SUR LES PME***

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

## Introduction du chapitre

Il est important de connaître avec sincérité que les aspects PME sont nombreux et divers, vu qu'il n'est pas toujours correcte de pouvoir formuler une quelconque définition tant qu'il en existe plusieurs selon les pays et les auteurs.

Et cela du fait que les critères définissant le domaine considéré restent en relation étroite avec le niveau du développement atteint par ces pays ou celui des secteurs économiques pris en considération.

L'objectif de ces dernières années pour l'état algérienne dans la création et la valorisation des nouveaux projets et des PME est devenu primordiale tout cela est dans le cadre du processus de développement économique en Algérie, et fait l'objet de sollicitudes intéressées de la part des autorités publiques ce qui explique l'existence d'environ 607100 entreprises en 2012.

L'incertitude et l'instabilité de l'économie moderne exige un niveau de financement et de gestion performant dans le cadre de la fiabilité de la conduite managériale, une forte position du management dans l'entreprise implique la capacité à résoudre des problèmes délicats ou la grande réflexion de la part des dirigeants, entrainera une puissance remarquable à l'entreprise.

A travers ce chapitre, nous allons parler d'une façon globale sur les caractéristiques des PME en Algérie tout en expliquant les concepts de leurs mode de fonctionnement, de leurs stratégies et de leurs politiques générales ;

- Section 1 : caractéristiques générales sur les PME
- Section 2 : les modalités de financement des PME

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

## SECTION 1 : CARACTERISTIQUES GENERALES SUR LES PME

### 1. DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DES PME

#### 1.1. Définition de PME

«La PME est un concept flou dont les définitions varient»<sup>1</sup>;

Une entreprise est une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie ou en politiques et plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou usagers.

Pour cela : l'entreprise s'organise, fait appel, mobilise et consomme des ressources (matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelles), elle exerce son activité dans le cadre d'un contexte précis auquel elle doit s'adapter: un environnement plus ou moins concurrentiel, une filière technico-économique, un cadre socioculturel et réglementaire spécifique ; l'entreprise peut se donner comme objectif de dégager un certain niveau de rentabilité, plus ou moins élevé.

Par autre définition : c'est une entité économique avec une personnalité juridique, et une élaboration d'une idée en projet vivant, elle repose sur plusieurs volets : économique, humain, technique, financier et juridique.

Entreprise/Critère	Effectif	Chiffre d'affaire	Bilan annuel
Moyenne	50 à 250	200 millions-2 milliards DA	100 à 500 millions DA
Petite	10 à 49	< 200 millions DA	< à 100 millions DA
Très petite	1 à 9	< 20 millions DA	< à 10 millions DA

Tableau N°1 : Définition algérienne des PME

Source : la loi d'orientation de la PME N° 01/18 du 12/12/2001.

#### 1.2. Classification des entreprises

Les entreprises peuvent être classées selon deux critères : économique et juridique.

##### 1.2.1. Classification économique

\*entreprise de secteur primaire : entreprise de production naturelle directe et première.

\*entreprise de secteur secondaire : entreprise de transformation d'input en output par industrie.

\*entreprise de secteur tertiaire : entreprise prestataire de services.

<sup>1</sup> Paul JULIEN et B.MOREL ; «La belle entreprise » ; p13 ; Boréal ; Montréal ; 1986.

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

\*entreprise de secteur quaternaire : c'est une entreprise de secteur économique lié à l'utilisation des technologies convergentes (informatique, audiovisuel, télécommunication) avec un accès aux nouveaux types de relations sociales et commerciales.

## 1.2.2. Classification juridique

\*entreprise privée : sont des entreprises de statut spécial suivant le droit privé (code de commerce...etc.), on distingue des sociétés pluripersonnelles à responsabilité indéfinie et solidaire et sociétés à responsabilité limitée à concurrence des apports autre que la société unipersonnelle EURL.

*a. responsabilité indéfinie et solidaire* : ces sociétés sont représentées par le total de patrimoine social et personnel et tous les associés sont solidairement responsables des dettes ;

-SNC (société au nom collectif) : entre deux personnes commerçantes ou plus, aucun capital n'est exigé.

-SCS (société en commandite simple) : composée des associés commandites et commanditaires, aucun minimum du capital n'est exigé la seule complexité dans ce type de société concerne la cession des parts sociales entre les associés ou hors associés.

-Société en participation : caractérisée par la liberté contractuelle lors de sa constitution (afin de réaliser une opération commerciale) et l'absence d'immatriculation ce qui pose le problème du patrimoine propre.

*b. responsabilité limitée à concurrence des apports* : ces sociétés sont caractérisées par la responsabilité limitée de leurs associés selon leurs apports qui peuvent prendre l'une des trois formes (industrie, numéraire, nature) :

- SPA (société par actions) : elle peut être constituée avec ou sans appel public à l'épargne, la SPA est régie par une loi formaliste qui encadre son fonctionnement ainsi que son assemblée générale.

- SCA (société en commandite par actions) : cette société représente un type moins formaliste pour une société de capitaux.

*Les sociétés hybrides* : elles tirent les deux caractères (responsabilité limitée et illimitée), une société hybride peut être à responsabilité limitée pluripersonnelle ou unipersonnelle (SARL ou EURL).

\*Société publique : c'est une société dont l'Etat est propriétaire, ces entreprises sont régies par une réglementation spécifique, elles peuvent être de secteur d'artisanat, BTPH (Bâtiments de travaux publics et hydrauliques), services, industrie, agriculture, mines et carrières.



# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

\*Société coopérative : regroupe l'ensemble des entreprises souscrites par un capital social mutuel.

## 1.3. Les forces et les faiblesses des PME

### 1.3.1. Les forces des PME

- ✓ La rapidité et l'efficacité des décisions dans un espace contrôlable et gérable.
- ✓ La fluidité et circulation des opinions, d'informations et des recommandations.
- ✓ La concentration de l'effort de la productivité et de rendement.
- ✓ La maîtrise des coûts et des flux financiers.
- ✓ Le pouvoir de contrôle et de domination des risques.
- ✓ Le respect de temps dans les opérations.
- ✓ La facilité d'acquisition ou de présentation des garanties pour faciliter l'accès aux financements bancaires ou au soutien de l'Etat.
- ✓ La simplicité de la structure juridique et de gérance.
- ✓ La qualité et la simplicité des relations sociales.

### 1.3.2. Les faiblesses des PME

- ✓ Les problèmes d'autonomie (la sous-traitance).
- ✓ L'absence d'une image claire des PME donc un manque de notoriété et de crédibilité.
- ✓ La fragilité de la structure financière et sa dépendance.
- ✓ Malgré l'échange des opinions, le gérant est le seul à mener les décisions, les méthodes de gestion et les opinions vers l'intérieur ou l'extérieur.
- ✓ L'intensité de la concurrence qui peut être déloyale et le poids informel.
- ✓ La législation lourde et variable qui limite les opérations des PME.
- ✓ La familiarisation des PME et l'asymétrie de l'information.
- ✓ L'incapacité d'accès à l'innovation et aux nouvelles technologies.
- ✓ La faiblesse de commercialisation et la dépendance aux grandes entreprises.
- ✓ Les difficultés d'accès aux marchés extérieurs.

## 1.4. Les caractéristiques des PME

\***La diversité** : en tant qu'une petite entité, la PME doit maîtriser au moins ses aspects de résistance qui sont exogènes et souvent liés à l'extérieur; durant sa vie, elle doit travailler avec plusieurs partenaires de plusieurs secteurs d'activités. Cette variété nécessite de différents niveaux d'instruction des dirigeants et du personnel ainsi que les techniques de gestion.

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

\***La mobilité et la fécondité** : faute de sa fragilité et de son environnement, la PME doit rester toujours jeune, cela signifie qu'elle évolue dans des sens divers, cette mobilité s'accorde avec la mortalité et l'existence dans le secteur.

\***La petite-moyenne taille** : la petite taille de la PME lui confère l'avantage de la facilité de gestion du personnel (cadres, mains d'œuvre...etc.), et une meilleure gestion des conflits éventuels causés par des différences générationnelles (au moins 04 générations) ou autres, cette maîtrise lui permet de réaliser la productivité nécessaire et de la défendre.

\***Les dirigeants** : même si les associés sont nombreux et qu'il existe plus qu'un gérant, la PME suit des règles de gestion qui peuvent assurer sa bonne gestion; ce qui explique le détail apporté aux statuts de l'entreprise et la complexité liée aux opérations menées par les gérants.

\***L'environnement** : le cercle spécifié est la partie la plus favorable dans le marché, il constitue une opportunité certaine, en dépit de cela il faut bien manipuler les relations avec les autres acteurs (institutions privées ou publiques, syndicats...etc.).

### 1.5. Le rôle des PME

#### 1.5.1. Facteur de croissance économique et financière

-**Création de PIB (produit intérieur brut)**: les PME contribuent à la formation du PIB, même si c'est minime devant les hydrocarbures, elle reste élevée hors hydrocarbures (82%).

-**Création de richesse** : si le secteur est un véritable créateur de richesse, la différence entre les ventes et les coûts des achats semble largement positive, le secteur d'agriculture est le premier créateur de richesse suivi de commerce et de distribution, le transport et la communication sont les derniers secteurs créateurs de richesse.

-**Création d'emplois** : la population en Algérie est très jeune ce qu'il lui permet d'être un pays productif, malheureusement ce n'est pas le cas ; le taux de chômage a touché le plafond de 15.5% dans les dix dernières années ; les PME constituent un embauche de ces pouvoirs de travail avec la politique de sous-traitance, filiales et les postes de travail saisonnier et temporaire plus que les postes permanents.

-**Distribution des revenus** : la PME présente une aide majeure dans la distribution des revenus, grâce à sa valeur ajoutée elle rémunère les services et les forces de travail cela implique une rémunération sous diverses formes entre divers agents pour accomplir la tâche de la distribution des revenus dans un cadre d'une société moderne.

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

## 1.5.2. Facteur de croissance technologique

-*L'information et la communication* : c'est l'ensemble des techniques de traitement et d'analyse de l'information ,et puis, sa transmission interne ou externe, le système de l'information et de communication est basé sur la télécommunication ainsi que le secteur et le degré de sa modernisation et sa globalisation, la vitesse de circulation de l'information décrit le niveau de la communication.

-*Technologies futures* : les PME sont la première cause d'attribution des nouvelles technologies dans un pays, en outre, elles lancent des recherches technologiques dans tous les domaines ce qui explique la modernisation d'un secteur privatisé, généralement les PME sont les premières dans la réception et la conclusion des contrats d'acquisitions de nouvelles technologies de normes internationales.

## 1.5.3. Facteur de croissance sociale

-*L'équilibre régional* : l'équilibre régional est l'aspect social le plus important dans l'économie grâce à ce qu'il procure d'équilibre économique entre régions et permet également de créer des puissances diverses couvrant et rassurant l'aménagement du territoire par l'implantation des richesses et des opportunités de travail et de création pour l'amélioration des conditions de vie des populations locales et alléger la concentration dans les centres urbains qui peut écraser des compétences non-perçues à cause de cette forte concentration.

-*Développement social* : il consiste à développer tous les aspects liés à la société et assurer un développement durable, c'est une pratique de la bonne citoyenneté dans la société qui porte une participation dans la vie commune dans le cadre de « business ethics ».

⇒ Une PME ne joue son rôle que si son environnement le lui permette, les dernières statistiques montrent le classement d'Algérie dans le monde des affaires entre les entreprises privées et l'Etat durant l'année 2014<sup>2</sup>:

- ✓ Création des entreprises : 139
- ✓ Octroi de permis de construction : 122
- ✓ Obtention de prêts : 169
- ✓ Protection des investisseurs minoritaires : 123

---

<sup>2</sup> <http://français.doingbusiness.org/data/explorer> économiques Algérie.

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

## 1.6. Les institutions liées aux PME

Parmi ces institutions, il y a :

- ✓ Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.
- ✓ Ministère du commerce, ministère des finances.
- ✓ Agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise (ANDPME).
- ✓ Agence de soutien et emploi des jeunes (ANSEJ).
- ✓ Caisse des Garanties des Crédits d'Investissements (CGCI).
- ✓ Agence Nationale de Développement d'Investissement (ANDI).
- ✓ Agence de Développement Social (ADS).
- ✓ Agence Nationale de la Gestion du Micro-crédit (ANGEM).
- ✓ Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC).

## 2. MANAGEMENT ET STRATEGIE DES PME

L'existence d'une PME sur un champ consiste à gérer trois (3) points essentiels : l'environnement, l'homme et l'entreprise .Pour pouvoir protéger sa place et donc ses produits dans le marché ; la PME est sensée être en veille ,le mot « idée » est un mot clé dans le dictionnaire d'affaire ;le format d'idée est issu de la stratégie commerciale ;cette dernière contient plusieurs idées, autrement le stratège doit les créer, à chaque étape et le manager doit les vérifier et les mesurer ,c'est donc là où les techniques de management et de stratégie interviennent.

### 2.1. Définition de management

Le management est le pilotage de l'action collective au sein d'une organisation. Il s'appuie notamment sur l'étude des organisations.

« Le management désigne aussi l'ensemble du personnel responsable d'une entreprise ou d'une organisation ; alors le management (fait de bien gérer un domicile) n'est rien qu'une bonne pratique d'une stratégie »<sup>3</sup>.

### 2.2. Définition de stratégie

- ✓ Combinaison de fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre la firme, et des moyens (mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre (M. Porter).

---

<sup>3</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>.

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

- ✓ Choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de cet engagement (E. Adler, ADL).
- ✓ Choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe (Strategor).
- ✓ Art d'engager durablement l'entreprise dans une voie lui permettant, sur une longue période, de tirer avantage des règles du jeu de l'environnement et de leur évolution (M. Gervais).

Les explications précédentes donnent une large définition de la stratégie<sup>4</sup>.

## 2.3. Le management stratégique

La stratégie d'entreprise est une tactique et décision de choix d'orientation à long terme de l'entreprise et des options qui lui permettent de s'insérer dans son environnement<sup>5</sup>. Elle constitue donc l'art de diriger l'organisation et les hommes de l'entreprise d'un point de vue à long terme et extérieur. Définir une stratégie, consiste à déterminer les buts et les objectifs qui seront poursuivis, à choisir les actions, à mettre en œuvre, ainsi que les ressources à mobiliser. La prise de décision est précédée par une phase de diagnostic et suivie par une phase de mise en œuvre. Le management concerne les conditions de mise en œuvre de ces choix et l'organisation des actions collectives qui permettront d'obtenir la performance attendue.

La stratégie peut assurer la capacité d'anticipation de l'entreprise, dans la pratique, la stratégie donne généralement lieu à la planification d'actions pour atteindre des objectifs précis sur une période donnée. Chaque petite décision prise sur le plan financier, économique, marketing, de la clientèle et autres, fait partie d'un ensemble plus large qui est nommé management. Le management devra rester conscient des limites du pouvoir de l'entité et d'environnement, ses objectifs sont : la satisfaction du client, avec la meilleure marge, le meilleur potentiel, et le minimum de risques, aux décisions de politique industrielle à l'échelle d'un pays, d'une région.

---

<sup>4</sup> Jule SHANKEMNEN ; « séminaire sur les stratégies des entreprises » ; université du Québec ;2007.

<sup>5</sup> Gerry JOHNSON et Kevan SCHOLES et Richard WHITTINGTON et Frédéric FRÉRY ; « Stratégique » ; p7 ; Pearson ; Paris ; 2005.

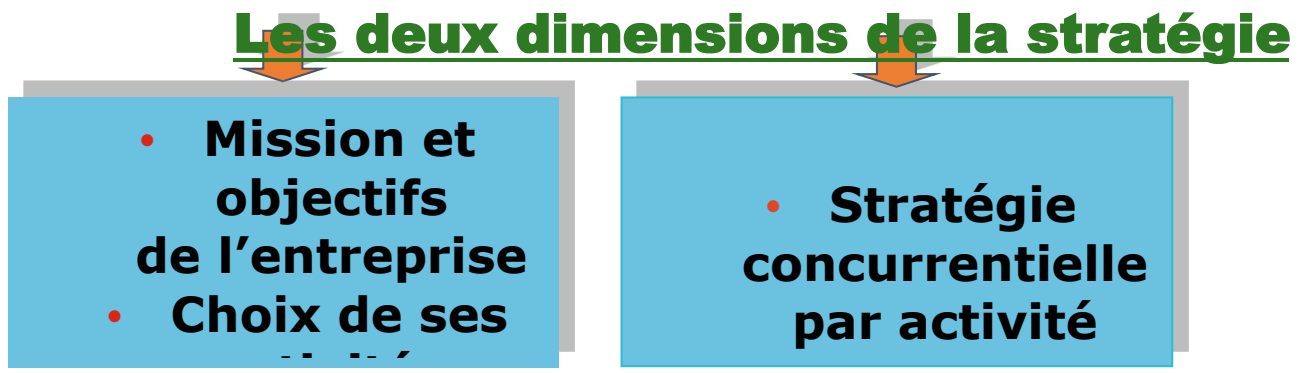


Figure N°1 : présentation des deux types de stratégie.<sup>6</sup>

### 2.4. Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique doit faire l'objet d'une analyse interne d'entreprise et externe d'environnement, le degré de cette analyse dépend aussi des objectifs de l'entreprise et ses projets et même de la segmentation établie au préalable.

#### 2.4.1. Pour une stratégie « corporate »

Cette stratégie est très généralisée, elle ne se focalise pas sur un élément essentiel ou un but précis mais elle navigue toute l'entreprise comme un corps attaché.

#### *Diagnostic externe :*

-Les 5+1 forces de M.Porter : portent sur des éléments environnementaux qui peuvent influencer l'entreprise -surtout industrielle- en terme de concurrence au but d'identifier la dynamique concurrentielle et qui sont : nouveaux entrants ; intensité concurrentielle ; pouvoir de négociation des clients ; pouvoir de négociation des fournisseurs ; produits de substitution ; et la sixième force : l'Etat (réglementation, protectionnisme, subvention...etc.).

- PESTEL(1 lettre d'environnement) : ce modèle répartit les influences environnementales en six catégories constituant une synthèse des principales tendances du macro-environnement ;

- ✓ L'environnement Politique : c'est l'influence de certaines décisions politiques objectives ou même subjectives sur l'ensemble de l'économie.
- ✓ L'environnement Economique : il représente les différentes fluctuations caractérisant la conjoncture économique :
  - le niveau général des prix.
  - la nature et les niveaux de consommation.

---

<sup>6</sup> [http:// algérie world press business/ PME-leurs-stratégies/comment?/PME management](http://algérie.worldpress.business/PME-leurs-stratégies/comment?/PME%20management). (derniere consultation le 25/05/2018)

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

- les tendances économiques (croissance, crise, inflation, déflation ...etc.).
- les aspects monétaires (crédit, politique monétaire, fiscalité).
- ✓ L'environnement Sociologique : il représente les pressions sociales, publiques ou gouvernementales et les réactions culturelles vers certains produits ou vers la publicité ; c'est aussi l'étude de style de vie et les modes de consommation et même la tradition des régions ; exemple de la réglementation concernant les fumeurs et la réaction de la population.
- ✓ L'environnement Technologique : il est représenté par l'évolution permanente et rapide des nouvelles technologies que l'entreprise doit intégrer dans sa stratégie de développement (bureautique, informatique, E-commerce).
- ✓ L'environnement Ecologique : généralement, ça représente les programmes de recyclage de déchets, et la conscience de la diminution des réserves de l'eau potable, la pollution et le réchauffement climatique.
- ✓ L'environnement Légal : c'est l'influence des orientations et les normes législatives obligatoires qui limitent les axes de développement, l'environnement légal peut porter des opportunités sous formes de bonifications, subventions ou des projets spécifiques et ciblés.

**Diagnostic interne** : cela comprend :

- ✓ L'analyse de processus : analyse de l'organisation et l'amélioration des performances.
- ✓ La fonction commerciale : l'étude de la part de marché, clientèle ainsi que la marge bénéficiaire et le prix.
- ✓ La fonction financière : la rentabilité, la solvabilité et la trésorerie.
- ✓ La fonction de production : la capacité, coût et qualité de production.
- ✓ La recherche et le développement : brevet, et acquisitions technologiques.
- ✓ La fonction du personnel : pyramide d'âge, rémunération, formation et recrutement.

### 2.4.2. Pour une stratégie « Business »

**Diagnostic externe** : le diagnostic externe est traduit par les études :

-PESTEL

-Intensité concurrentielle :

- ✓ Les 5+1 forces de Porter.
- ✓ Capacité de marché.
- ✓ La rentabilité et la concurrence du secteur.

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

- ✓ Groupes stratégiques : sont des groupes dont les caractéristiques stratégiques sont semblables et qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence. Ces groupes sont donc l'ensemble des entreprises qui suivent la même stratégie. Un groupe est caractérisé par : la rentabilité, le taux de croissance, l'intensité concurrentielle et les barrières (d'entrée et de sortie).

## **Diagnostic interne :**

-*La chaîne de valeur* : c'est l'ensemble des étapes (services de l'entreprise et les activités complexes qui constituent l'organisation) ; déterminant la capacité d'un DAS<sup>7</sup> d'une entreprise, entité ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel.

-*Analyse de la plate-forme stratégique* : c'est l'ensemble des compétences de métier et des capacités organisationnelles dont la combinaison assure la compétitivité de l'entreprise et sur laquelle prennent appui les différentes activités de son portefeuille.

## **2.5. Diagnostic interne-externe**

### **2.5.1. L'analyse « SWOT »**

SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation et à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation.<sup>8</sup> A partir de cette définition, l'analyse SWOT (strength, weakness, opportunity, threat), peut être identifiée comme un outil secondaire de diagnostic à double flèche qui traite les menaces et les opportunités de l'extérieur face à l'entreprise avec ses forces et ses faiblesses :

- ✓ Intensité concurrentielle.
- ✓ Diversité des acteurs économiques.
- ✓ Différenciation des produits.
- ✓ Rentabilité financière et économique.
- ✓ Barrières à l'entrée ou sortie.
- ✓ Segmentation de marché /produit.

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'entité est à même de faire face aux évolutions de l'environnement avec ses menaces et

---

<sup>7</sup> DAS :Domaine d'Activité Stratégique.

<sup>8</sup>Gerry JOHNSON et Kevan SCHOLLES et Richard WHITTINGTON et Frédéric FRÉRY ; « Stratégique » ; p125 ; Pearson ; Paris ; 2005



## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

opportunités, ou s'il est possible d'identifier des nouvelles opportunités plus que les menaces existantes en utilisant les forces de l'entité dans le but d'établir une adéquation entre la capacité stratégique et les éléments de l'environnement.

<b>Forces / Avantages (Strengths)</b>	<b>Faiblesses / Inconvénients (Weaknesses)</b>
Expertise / Brevets Nouveau produit ou service Bonne implantation de l'activité Avantage coût / savoir-faire Processus et procédures Qualité Marque ou réputation forte	Manque d'expertise Produits et service indifférenciés Mauvaise implantation Accès aux canaux de distribution Qualité des produits / services Mauvaise réputation

<b>Opportunités (Opportunities)</b>	<b>Menaces (Threats)</b>
Marché émergent (Chine, Internet) Fusions, JV, alliances stratégiques Entrée nouveaux segments marché Un nouveau marché international Réduction de la réglementation Suppression barrières commerciales	Nouveau concurrent sur marché Guerre des prix Nouveau produit de substitution Nouvelles réglementations Entraves aux échanges commerce Nouvelle imposition sur produit

Figure N°2: un modèle de SWOT

Source : <https://regishugues.wordpress.com/2014/09/22/panorama-sociologique-2/>

### 2.5.2. Analyse par matrices

L'analyse par matrices correspond le plus aux groupes, ça consiste à un outil de gestion de portefeuille d'activités, le travail sur les matrices permet une analyse de portefeuille d'activités en respectant la situation de marché et d'environnement en général, donc elle permet un pilotage permanent de produits et capacités vis-à-vis l'extérieur de l'entreprise (croisement des attraits de secteur et les atouts de l'entreprise).

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

-Matrice BCG (de Boston Consulting Group) :

20%	<b>VEDETTES</b> - bonne rentabilité - besoins de financement MBA = 0	<b>DILEMMES</b> - faible rentabilité - forts besoins de financement MBA < 0	Taux de croissance du marché
10%	<b>VACHES A LAIT</b> - rentabilité élevée - faibles besoins financiers MBA > 0	<b>POIDS MORTS</b> - faible rentabilité - faibles besoins financiers MBA = 0	
0%	Part de marché relative		

Figure N°3 : la matrice BCG

Source : Boston Consulting Group Extrait de : BCG, “ Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité ”, Hommes et Techniques, Paris, 1980.

Généralement la dissection de cette matrice est comme suit :

- ✓ Dilemme : faible part de marché d’un secteur à forte croissance, une faible rentabilité.  
Stratégie type : challenger, désengagement, spécialisation.
- ✓ Etoile : forte part de marché d’un secteur à une croissance forte, forte rentabilité, trésorerie éventuellement déficitaire, future vache à lait.  
Stratégie type : nourrir l’expansion.
- ✓ Vache à lait : forte part de marché, flux de trésorerie positifs.  
Stratégie type : entretenir le flux positif.
- ✓ Poids mort : faible part de marché dans un marché mature, équilibre éventuel de liquidité, future ou probable vache à lait.  
Stratégie type : se désengager, construire une spécialité où l’entreprise sera leader.

-Matrice ADL (Arthur D-LITTLE): elle s’appuie sur la notion du cycle de vie du produit par l’évolution de technologie et de marché durant les quatre phases : lancement, croissance, maturité, déclin. La matrice ADL permet une vision plus dynamique puisque la matrice projette l’avenir grâce à son adaptation au secteur évoluant rapidement au terme de cycle de vie qui peut être mis en parallèle avec des stratégies marketing classiques ; en outre, elle permet une évaluation de façon plus qualitative en n’intégrant que les effets de volume et d’expérience de la position concurrentielle de l’entreprise.

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

### 2.6. Les limites et les avantages des matrices

Intérêts	Limites
Vue synthétique de l'ensemble des activités	Présentation réduite des réalités
Représentation graphique claire	Réduit l'analyse stratégique à deux dimensions
Simplification des situations complexes	Ignorance du lien entre stratégie et mise en œuvre
Intégration des préoccupations financières, marketing et stratégiques	Ignorance des aspects organisationnels et politiques
Identification des stratégies génériques dans le temps	Caractère fondamentalement statique des outils
Outils de préparation des décisions stratégiques	Outil de présentation de décisions déjà prises
Outil pédagogique de formation	Outil manipulateur pour justifier des options prises d'avance

Tableau N° 2 : les limites et les avantages des matrices.

Source : Cours de management stratégique – MSG 2

### 2.7. Décision stratégique

La décision stratégique pose sur les résultats du diagnostic qui devient référence sacrée de la démarche mise en œuvre.

Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel, elles sont issues de l'environnement concurrentiel ou même monopolistique dans lequel l'organisation évolue. Cette adaptation aux conditions environnementales peut nécessiter l'acquisition ou la modification de certaines ressources ou stratégies (la maîtrise de nouvelles technologies, réallocation de capacité de production...etc.). Dans cette optique, il convient de définir correctement le positionnement de l'organisation, notamment en terme de réponse à des besoins identifiés (pour une PME, ce positionnement peut signifier l'occupation d'une niche de marché spécifique).

Cependant, la stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l'organisation. Dans cette optique, la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

est, mais à exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès, voire à développer de nouveaux marchés ; autrement dit : la décision stratégique est le fait de préférer un développement dépendant ou indépendant et partiel par rapport à un autre alors que les deux font le corps de l'entreprise.

## 3. LE MARKETING DANS LES PME

Le marketing est une discipline du management qui cherche à déterminer les offres de biens, de services ou d'idées en fonction des attitudes et de motivations des consommateurs, du public ou de la société en général.

### 3.1. La démarche de marketing

« Elle conduit à la création, au lancement, au développement et à la bonne gestion de gammes de produits »<sup>9</sup>. Cette démarche se fait en trois étapes :

#### 3.1.1. Diagnostic de marché

Ce diagnostic définit bien le métier et la mission de l'entreprise, les techniques utilisées dans un diagnostic marketing posent sur l'analyse de la problématique, analyse de la cible, mise en place de l'action, recueil des informations, traitement et analyse des informations ; les axes de cette étude sont établis essentiellement selon la sociologie et la microéconomie formant un triangle en inter-relation sans oublier le comportement des clients vers l'entreprise.

#### 3.1.2. Le plan marketing

Le plan décrit la manière de réalisation de l'objectif cherché, il doit porter une valeur ajoutée au plan ancien ou à la stratégie de marketing et ses exigences. Le plan doit anticiper les besoins futurs des consommateurs potentiels et les moyens techniques et informationnels pour les couvrir d'une manière implicite ou explicite en respectant l'équilibre entre l'offre et la demande.

#### 3.1.3. Pilotage des actions

C'est la mise en œuvre et le suivi de plan qui est considéré comme la base de l'action.

## 3.2. Le marketing-mix

Le mix-marketing repose sur la cohérence entre les quatre P de Mc Carthy ;

---

<sup>9</sup> Nathalie VAN LAETHEM ; « Toute la fonction marketing » ; p06 ; Dunod ; Paris ; 2005.

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

*\*mix-produit* : ça comprend le produit et la demande-offre globale dans le marché ; le souci général est de surveiller la tendance du produit.

*\* mix-prix* : il se base principalement sur le prix net (somme d'argent encaissée par l'entreprise), dans certaines situations ; le marketeur préfère gérer la marge pour garder un prix fixe, la politique de prix doit respecter les contraintes réglementaires, les objectifs de l'entreprise, la place dans le cycle de vie et le prix de marché.

*\*mix-distribution* : consiste essentiellement au canal de distribution, le choix de circuit dépend au positionnement du produit et parfois à la politique du distributeur qui obéit lui-même à la contrainte de localisation géographique.

*\*mix-communication* : la communication sur les produits sert à les promouvoir et assurer les ventes sur le marché, bien qu'elle soit en mass-média ou hors-média.

## 3.3. Le marketing opérationnel

Le marketing opérationnel est la frontière entre les aspects opérationnels du marketing, communication, vente et de la distribution.

Le plan d'actions marketing opérationnel est sur une période qui comprend tous les outils et moyens de communication, sa réalisation fait suite au plan marketing stratégique.

## 3.4. Le marketing stratégique

Une stratégie est une dynamique globale définie par une direction en vue d'atteindre un objectif, les stratégies de marketing peuvent suivre l'une des trois stratégies de base :

### 3.4.1. Les trois stratégies de Porter

*-domination par les coûts* : par un prix bas pour que le produit soit concurrent.

*-différenciation* : l'entreprise peut se différencier dans le marché d'une façon remarquable par son comportement ou par les détails de son produit, ce qui explique notamment le prix élevé.

*-concentration* : bien que la stratégie de différenciation s'adresse à une large cible, la stratégie de concentration s'adresse à des niches, donc c'est une sélection d'une cible serrée pour une offre précise.

### 3.4.2. Les cinq stratégies de croissance

*-la stratégie de pénétration du marché* : c'est l'accroissement du chiffre d'affaire par la l'augmentation des efforts de marketing.

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

-la *stratégie d'extension du marché* : c'est l'accroissement de chiffre d'affaire par l'augmentation des marchés de vente des produits.

-la *stratégie de développement de produits* : c'est le fait d'accroître son chiffre d'affaire simplement par la croissance de gamme de produits.

-la *stratégie de diversification* : un deuxième secteur peut souvent être sollicité quand l'entreprise trouve des menaces plus que les opportunités dans son secteur premier, dans ce cas elle opte pour la diversification pour mieux contrôler ses risques.

-La *stratégie d'intégration* : pour contrôler un facteur clé de succès de son activité, elle peut aller vers l'amont, vers l'aval ou l'horizontal.

### 3.4.3 Les quatre stratégies concurrentielles de Kotler

-les *stratégies de leader* : l'entreprise peut être première dans le marché en appliquant des stratégies de développement de la demande, offensive, défensive.

-Les *stratégies du challenger* : pour être un futur leader, l'entreprise peut utiliser les mêmes techniques que le leader (attaque frontale) ou d'appuyer ses faiblesses (attaque latérale).

-les *stratégies du suiveur* : c'est le fait de reprendre les mêmes démarches de leader pour garder un certain confort en sacrifiant sa position sur le marché.

-les *stratégies du spécialiste* : c'est le fait de choisir un créneau convenant pour s'installer et se concentrer en maîtrisant les capacités internes et externes.

### 3.5. La veille marketing

La veille marketing doit correspondre à une veille simultanée sur quatre axes :

\**Veille commerciale* : elle consiste à une veille des clients, celle-ci comporte une formalisation de l'information de clients, le panel constitue la première source d'information qui répond à toutes les questions quantitatives et qualitatives, l'appréciation de l'information ne doit pas s'arrêter aux panels mais il faut bien mener une analyse comparative avec le reste des clients.

Cette veille est liée aussi aux services marketing et commerciaux, généralement pour les fournisseurs, le suivi des achats et la notoriété sont les chemins les plus courts pour une veille.

\**Veille concurrentielle* : il faut suivre la taille et le chemin de l'évolution des concurrents et anticiper leurs stratégies sur le marché pour que l'entreprise puisse se comparer facilement à ses concurrents, outre les concurrents déjà existants, il y a lieu de surveiller les entrants et la capacité de marché.

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

\**Veille technologique* : les clients cherchent toujours à consommer un produit à qui ils font confiance mais ils risquent de l'abandonner si ce produit ne les attire plus, à cet effet les PME cherchent d'acquérir de nouvelles technologies pour arriver à satisfaire la demande dans un cadre moderne qui change tout le temps vers le mieux, les nouvelles technologies touchent les produits, services, matériaux et les systèmes d'information.

\* *Veille environnementale* : elle porte sur les nouvelles lois, directives, les lobbys, etc.

## 4. LA CULTURE ENTREPREUNARIALE DANS LES PME

Edgar Schein était le premier à identifier la culture d'entreprise (PME) en identifiant ses éléments (artefacts, valeurs, hypothèses), l'importance de la culture née de l'importance des ressources humaines et la gestion humaine de la PME, autrement la puissance de l'entreprise sur son secteur est synonyme à la puissance et la collaboration de son personnel, la culture dans une PME est l'organisation hiérarchique de l'entreprise ainsi que son comportement vers ses parties prenantes internes ou externes.

### 4.1. La gestion des ressources humaines et d'organisation dans les PME

La gestion des ressources humaines doit comprendre la diversité, une telle diversité assure une dynamique créative dans l'entreprise, les conflits constatés entre les employés ou employés et employeurs constituent souvent un point de départ de chute de l'entreprise. Pour éviter ces situations fatales, le manager doit :

- ✓ Réaliser un diagnostic culturel afin de s'assurer de la capacité du personnel à réaliser les objectifs de la PME dans un travail commun.
- ✓ S'assurer de la bonne foi du personnel et nourrir la confiance.
- ✓ Accepter les opinions et les critiques objectives.

Les cinq dimensions de Geert Hofstede à la logique binaire mesurent la personnalité et les caractéristiques des PME, ces dimensions sont :

*a) la distance hiérarchique (power distance)* : elle mesure le degré d'égalité et les structures organisationnelles, dans chaque PME la distance hiérarchique peut être haute ou basse ;

distance "haute"	Organisation centralisée ; hiérarchie fortement structurée. Ecart importants d'autorité et de rémunération.
distance "basse"	Organisation plate ; employés et employeurs traités par égalité. Rémunération déterminée selon le mérite plutôt que par rang.

Tableau N°3 : L'orientation de power distance.

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

*b) L'individualisme / collectivisme* : une PME à un degré élevé d'individualisme, conçoit l'entité comme un groupe de personnes en compétition, alors qu'une autre à un degré élevé de collectivisme, encourage les liens sociaux et les relations interpersonnelles.

*c) Le contrôle (évitement) de l'incertitude (uncertainty avoidance)* : cette dimension vise à évaluer le comportement face à l'incertitude, au changement et au risque ;

Evitement «élevé »	Conduite très formelle des affaires. Décisions prises sur la base de plans détaillés plutôt que des idées brillantes et valorisation de l'expérience et non pas l'expérimentation.
Evitement «faible »	Attitude informelle concernant la prise de décision. Acceptation du changement et de risque.

Tableau N°4 : L'orientation de contrôle d'évitement d'incertitude

*d) La dimension masculine/féminine* : cette dimension indique si une entité marque la différence entre les rôles attribués aux femmes et aux hommes.

*e) L'orientation long terme (OLT)* : il s'agit de respect des traditions et des valeurs anciennes de préférence à celles de moment ;

OLT forte	Forte éthique de travail et la valorisation de la continuité. Valeur importante accordée à l'éducation et la formation.
OLT faible	Valorisation de la créativité et de l'individualisme. La «réalisation de soi-même » est demandée.

Tableau N°5 : L'orientation d'OLT

En générale une PME hérite sa culture systématiquement de :

- ✓ La personnalité de ses dirigeants.
- ✓ La relation de l'entreprise avec l'économie et son secteur.
- ✓ La politique de marketing et ses objectifs dans la création et le maintien se son image.
- ✓ Les règles internes, directives, énoncés de mission...etc.
- ✓ Les codes vestimentaires et autres formes de modélisation comportementale.

### 4.2. La notion de la responsabilité sociale des PME

La notion de responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise RSE est apparue dans les années 1960 en pleine période de polémique sur l'externalité négative des PME (pollution, accidents, chômage...etc.), la nécessité de l'intégration des PME dans leurs environnements a poussé l'ONU (Organisation des Nations Unies) à adapter des pactes et des lignes directrices



## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

de RSE, le dernier était en 2010 (en collaboration avec l'ISO- International Standards Organisation) et qui prenait le nom de : ISO 26000. La norme ISO 26000 est une ligne directrice à toutes les entreprises dans le monde au but de standardiser les droits et les devoirs de chacune et d'aider les Etats à contrôler et améliorer les circonstances économiques et sociales, cette norme comprend sept questions centrales et 36 domaines d'actions, les sept questions centrales sont : gouvernance de l'organisation, droits de l'homme, relations et conditions de travail, l'environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communauté et développement local.

En Algérie, parmi les principales sources d'orientations sociales des PME il y a :

- ✓ Les principes tripartites de l'OIT (Organisation Internationale de Travail).
- ✓ Les principes de pacte mondial des entreprises de l'ONU.
- ✓ Les principes directeurs du ministère de Commerce et de Finance.
- ✓ Les recommandations du ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.

### 5. LE DIAGNOSTIC ECONOMIQUE DES PME

La valeur de la PME se trouve dans les différents éléments qui la constituent ; l'environnement par exemple devient pertinent si la PME est vigilante et capable de réduire les contraintes et les désavantages de son entourage, pour cela il faut munir un diagnostic qui sera de base à toute analyse et stratégie du comportement de l'entreprise.

#### 5.1. Diagnostic interne

Le diagnostic interne repose sur les différents documents internes de l'entreprise, l'examen de ces documents permet de décrire son évolution et ses contradictions, ces documents traitent en général trois grands aspects : juridique, humain, commercial<sup>10</sup>.

*a) Aspect juridique* : la mise en place de la position juridique de l'entreprise est importante, elle encadre tout comportement interne ou externe de l'entité, avec les créanciers ou tierces personnes physiques ou morales; et permet de connaître les obligations et le pouvoir de détenteurs de fonds. En outre le statut de l'entreprise, la répartition du capital, les contrats avec les tiers, d'achats et de ventes, les participations, contrats d'acquisition - vente - location d'actif sont des outils juridiques d'analyse et de diagnostic.

*b) Aspect humain (ressources humaines)* : le diagnostic interne des ressources humaines n'est pas qu'une analyse des informations concernant l'emploi, les employés, la position de travail

---

<sup>10</sup> C.MANDOU ; « Comptabilité générale de l'entreprise » ;p21 ;Edition Boeck université ;2003.

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

ou les ouvriers, mais également une base de décision. Chaque PME essaie de rester légère c'est-à-dire minimiser son personnel qu'elle voit « inutile », le diagnostic interne permet -à cet aspect- de mieux confronter les dilemmes probables sur la structure humaine qui peuvent être posés à l'avenir en cas de problème professionnel, structurel, ou même d'exploitation.

*c) Aspect commercial :* c'est le plus important, et repose principalement sur les documents financiers, commerciaux et stratégiques en rassemblant deux optiques différentes.

1- Optique comptable/ financière : consiste à tirer les informations financières à partir des états financiers et traitement de tout document comptable exigible ou pas : les bilans, tableaux de comptes de résultat et autres tableaux de financement.

2- Optique stratégique : elle se pose principalement sur la maîtrise de portefeuille d'activité, donc c'est une analyse générale de tous les produits ou les gammes ainsi que leur capacité de résistance et les parts de marché.

### 5.2. Diagnostic externe

Définition de l'environnement de l'entreprise : c'est l'ensemble des facteurs non contrôlables par l'entreprise et susceptibles d'avoir un impact sur son activité selon les cas, ces facteurs constituent des opportunités ou des menaces.

*\*Les composantes de l'environnement :*

*a-1-Le micro-environnement :* c'est l'ensemble des partenaires commerciaux directs ou indirects de l'entreprise : fournisseurs, intermédiaires, distributeurs, consommateurs finaux.

*a-2-le macro-environnement :* c'est le contexte général des structures et évolutions dans lesquelles l'entreprise se trouve sur les plans regroupés en PESTEL.

## 6. DIAGNOSTIC FINANCIER DES PME

Le diagnostic financier d'une PME est un complément de son analyse, souvent, la méthode du diagnostic suit la position financière de l'entreprise et de sa stratégie financière (fusion, acquisition, sortie récente de la bourse, capital investissement, intégration...etc.) ; sa position dans une grande transaction sur le marché nécessite un diagnostic plus poussé que celui d'habitude. Dans un diagnostic simple, il y a lieu de se baser sur : le bilan financier, les ratios, les soldes intermédiaires de gestion, l'équilibre financier ; et de suivre :

- ✓ l'évolution, l'analyse et la décomposition du chiffre d'affaire CA et la valeur ajoutée VA.
- ✓ les crédits et les opérations bancaires.
- ✓ degré de réalisation des objectifs financiers.

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

- ✓ l'évolution des partenaires financiers.

Il est important de bien intégrer les éléments d'exploitation de l'activité et de stratégie ; l'observation porte sur le tableau de comptes de résultat et du bilan qui apportent des éléments sur les caractéristiques d'exploitation et informent l'analyste sur l'équilibre structurel et de sa capacité de développement, après tout, l'analyste doit méditer les bilans comme des cartes de poker, sachant qu'il doit passer d'un bilan comptable à un bilan financiers.

### SECTION 2 : LES MODALITES DE FINANCEMENT DES PME

Pour toute PME nouvelle ou déjà existante , différentes formes de financement interne ou externe existent au but de satisfaire le besoin d'extension, création, renouvellement d'actif ou de structure , acquisition, élargissement, ou même de règlement dont le décaissement est exigible ou inattendu.

De manière plus concrète, il apparaît qu'un nombre d'agents économiques participent dans les phases alternées de recettes et de dépenses que la PME connaisse. Ces agents économiques d'intérieur ou d'environnement externe peuvent contribuer à une évolution économique de l'entreprise et dans un cas plus sensible : un équilibre financier.

#### 1. LE FINANCEMENT INTERNE

C'est un financement par les ressources de l'entreprise elle-même à partir des différentes activités ou par le capital.

##### 1.1. L'autofinancement

Dans une entreprise, les bénéfices après impôts et après intérêts sont utilisés de deux façons : une partie de ces bénéfices est distribuée aux actionnaires sous forme de dividendes, l'autre partie est conservée par l'entreprise pour une reprise d'investissement ; l'autofinancement représente la richesse créée par l'entreprise. Il consiste à une ressource interne essentielle destinée à financer tout ou en partie les investissements, l'accroissement des besoins en fonds de roulement et à augmenter les liquidités.

En d'autres termes, l'autofinancement est représenté par la différence entre la CAF (Capacité d'Autofinancement) et la distribution des dividendes payés au cours de l'exercice (l'une des

# Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

trois destinations de CAF : remboursement, investissement, dividendes) ; l'autofinancement peut décourager les associés (qui ne reçoivent pas des dividendes pendant une période) à continuer leurs participations comme associés, et peuvent se détourner de l'entreprise.

## 1.2. Le désinvestissement

Pour la PME, le désinvestissement est un choix d'investissement et de financement ; les données ultimes des activités peuvent le privilégier comme option de ressource non risquée et non coûteuse. Le choix de désinvestissement est généralement pris lors la réalisation des grands projets à la présence des ressources non exploitées, c'est-à-dire de réduire ou annuler des investissements antérieurs en vendant des actifs (corporels, financiers), ou –simplement– c'est d'arrêter d'investir de l'argent ou de soutenir un projet et réorienter ses activités vers un secteur susceptible d'accroître ses revenus ou intérêts futurs. De sens plus défini au domaine Finance-Banque : le désinvestissement porte sur la cession d'actif (toute forme d'immobilisation) non contribuant à l'activité principale de l'entreprise.

## 2. LE FINANCEMENT EXTERNE

Le financement externe est réalisé par les quasi- fonds propres, l'endettement auprès des institutions bancaires, à l'intermédiaire de marché financier ou par le capital-risque.

### 2.1. Le capital-risque

Le capital risque est devenu au cours des dernières années, une source importante et moderne de financement des entreprises, et pour ceux qui conquièrent de nouveaux marchés ; il joue aussi un rôle très important dans le développement de l'esprit de l'entreprise.

Il s'adresse surtout à des PME nouvelles, c'est une participation directe au capital de l'entreprise ; cela représente un risque plus qu'une contribution.

#### 2.1.1. Définition de capital-risque

Le capital risque est défini comme un mode de financement non remboursable à échéance déterminée, par lequel un investisseur -capital risqué- met des fonds propres en capital d'une entreprise dans le but de bénéficier des résultats de la gestion de ses actifs ; donc il y a un risque de gestion et de résultat que l'investisseur partage avec les dirigeants.

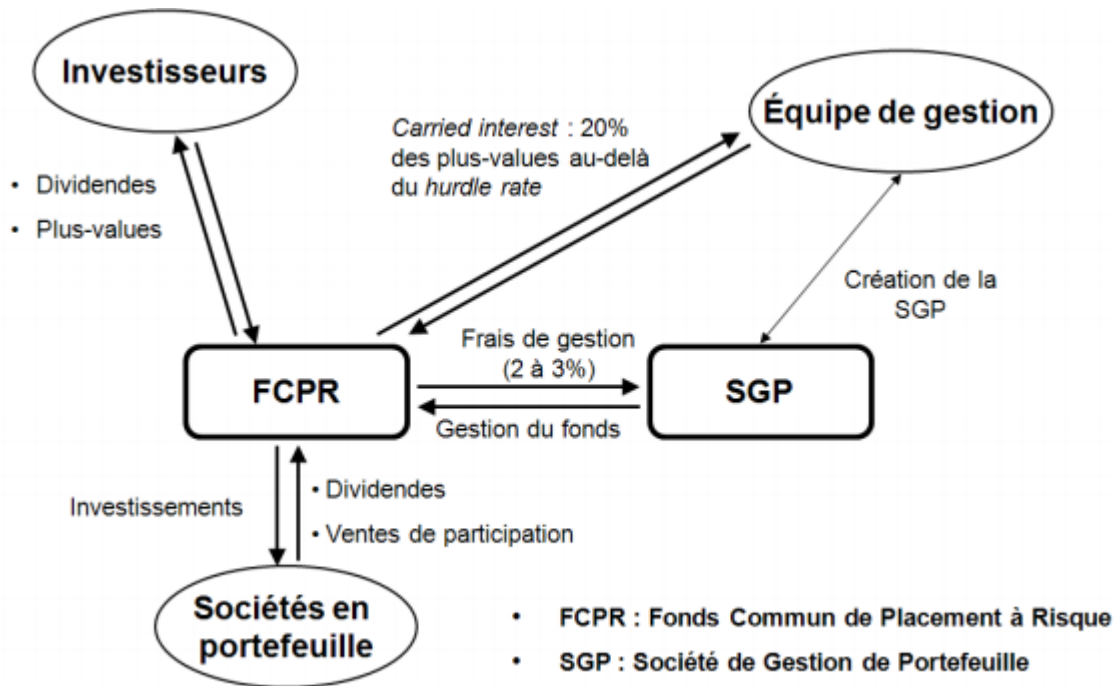


Figure N°4 : Principe de fonctionnement d'un fonds de capital-risque.

Source : Krieger E., Medjad K., Iselin F., Grandsart R. & Gerasymenko V. (2012), « La performance du capital-risque : entre fantasme et réalité... », Conférence « Innovation, Financement et Entrepreneuriat », 3 février 2012, HEG Genève.

### 2.1.2. Le rôle des sociétés spécialisées dans l'investissement par capital-risque (SICAR)

La loi autorise les investisseurs à investir seuls comme des libres investisseurs à libre décisions, mais le risque énorme et l'absence de garanties qui accompagnent cet investissement, oblige ces investisseurs d'aller auprès des sociétés spécialisées qui mettent au service de ces désireux de gain leurs capacités d'accompagnement. Le gain est manifesté par les plus-values réalisées sur la cession des parts du capital ou bien sur les dividendes négociés.

Ces sociétés d'investissement doivent être suffisamment compétentes pour exercer ce métier, et pour réaliser un maximum d'exactitude concernant le démarrage, relation avec l'environnement et les clients partenaires (aux deux sens), cette intermédiation peut réaliser l'un des quatre types de capital risque :

- Le capital-amorçage : il correspond à des fonds apportés au but de financer les dépenses préalables à la création de l'entreprise.
- Le capital-crédation : c'est le financement des entreprises en cours de création.

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

c) Le capital-développement : il s'attache à financer les entreprises à forte croissance et dont la taille est déjà significative.

d) Le capital-transmission : c'est le financement apporté lors de la transmission d'une entreprise où les actionnaires majoritaires souhaitent se retirer.

### 2.2. Les quasi-fonds propres

Au sens large, les fonds propres représentent un ensemble de ressources financières diversifiées, ils sont des capitaux risqués dont il y a critère d'appartenance. L'augmentation de capital se réalise généralement par les fonds propres, d'une façon ou d'une autre ils appartiennent toujours aux actionnaires qui peuvent se détacher de l'entreprise.

Au cours de répartition de la propriété des parts ou des actions, la décision d'une incorporation des différentes réserves (sauf obligatoires), bénéfiques ou primes d'émission peut être prise par l'assemblée générale ordinaire ou dans un cas urgent l'assemblée générale extraordinaire (AGEX).

Dans une PME, le capital est souvent réparti entre un petit nombre d'actionnaires, ce qui nécessite de nouveaux apports par les actionnaires de l'entreprise ou de nouveaux partenaires (actionnaires) externes, les apports nouvellement souscrits peuvent être en numéraire ou en nature, cette souscription du capital peut subir un certain nombre de modifications selon la nature juridique de la société.

Ce financement a plusieurs types de dettes que l'entreprise transforme durant une période avec l'obligation de les rembourser ultérieurement (titres/prêts participatifs, comptes courants des associés bloqués). Ces endettements sont à long terme, ils deviennent donc une partie du patrimoine de l'entreprise ; pour cela leur transformation en fonds propres au vrai sens du terme n'est rien qu'une formalité.

*Le marché financier* : « Les marchés financiers ont comme mission principale de participer au financement de l'économie, c'est-à-dire d'organiser la rencontre entre les agents à besoin de financement (investissement des entreprises, financement de la dette de l'État) et ceux à capacité de financement (habituellement les ménages) »<sup>11</sup>. C'est le plus important compartiment du marché des capitaux au terme de volume monétaire, c'est un marché de financement à long

---

<sup>11</sup> Philippe MONNIER et Sandrine Le François-MAHIER ; « Les techniques bancaires en 52 fiches » ; p229 ; Dunod ; Paris ; 2008.

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

terme et une véritable manne de ressources pour les PME chercheuses de fonds en mode quasi-fonds propres. Le financement à travers ce marché se fait par les valeurs mobilières : -actions -obligations

**\*Les actions** : des titres de droit de participation au capital de l'entreprise et aux décisions de l'assemblée générale ; les détenteurs reçoivent un revenu variable appelé dividendes.

**\*Les obligations** : des titres de droit à un revenu fixe et négocié (négociation sur le marché secondaire -boursier- et la première émission se fait sur le marché primaire) appelé intérêts , sont aussi des titres d'emprunts ; il s'agit d'émission obligataire par l'Etat, les collectivités publiques, les entreprises et les institutions financières ; les obligations sont à risque nul contrairement aux actions.

Le compte courant des associés : sont des fonds mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires sous forme de prêt, ils sont considérés comme dettes vis-à-vis des actionnaires.

### 2.3. Le financement bancaire

C'est un financement autorisé seulement aux établissements qualifiés (les banques).

Les transactions s'accomplissent de gré à gré entre les intervenants, donc la banque joue un rôle important dans la vie des PME autant qu'une source de financement externe et un choix adapté.

## 3. LE CHOIX DE FINANCEMENT

Le choix de financement doit correspondre à un rapprochement entre les données prévisionnelles et les probabilités *d'obtention d'un financement convenable en rattachant tous les facteurs d'opportunité et de risque (asymétrie d'information, remboursement, risque global ou opérationnel, risque lié à l'emprunteur, risque pays)*, la décision de choix de source de financement dans une PME répond à certaines contraintes :

*1-l'équilibre financier* : les règles d'équilibre financier doivent être respectées en matière de maximum d'endettement et de minimum d'autonomie en respectant la capacité de remboursement.

*2-la rentabilité financière (effet de levier)* : l'objectif central d'une entreprise est de maximiser la richesse des actionnaires, donc c'est de garantir un effet de levier qui correspond à une rentabilité financière fonction des ressources économiques durables, l'endettement doit entraîner un accroissement du taux de rentabilité des fonds propres.

## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

*3-le coût de financement* : c'est le coût des ressources de financement et les coûts réels décaissés en introduisant l'incidence fiscale, économique et financière.

*4-les excédents prévisionnels de cash-flow du projet* : après une analyse du projet et son financement.



## Chapitre 1 : Généralités sur les PME

---

### Conclusion du chapitre :

Dans le cadre de ce chapitre, la relation qui lie la PME à son environnement est très forte, son identité autant qu'une organisation indépendante joue également un rôle primordial à nourrir sa puissance sur le marché.

Pour qu'elle puisse rester en vie, la PME est censée être en veille et de rester méfiante, cela pourra facilement faire ressortir les forces et les faiblesses de la PME et donc lui offrir l'occasion de les améliorer ou de les contrôler en examinant son entourage et son intérieur.

Les PME en Algérie sont encore loin de réaliser leur paradis économiques, pour toucher leurs rêves, elles ont intérêt à promouvoir leurs capacités ; quant à l'Etat, il doit encourager toute PME de tout secteur et de toute région, en réalité les PME dans le cadre de développement durable, sont les seules à pouvoir munir une révolution qui pourra toucher tous les secteurs autant que des petites ou moyennes entités de négoce, production ou prestation de service.

***CHAPITRE 2 :***  
***LE FINANCEMENT BANCAIRE***  
***DES PME***

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

### Introduction du chapitre

Les PME algériennes souffrent d'un problème majeur de financement, elles confrontent souvent des problèmes de trésorerie et d'encaissement pour des courtes ou des longues périodes et pour différentes phases de leurs vies.

Ce besoin de financement auquel font face les PME, peut être scindé en plusieurs types lesquels seules les banques peuvent dominer et satisfaire grâce aux instruments variés qu'elles offrent et la qualité des opérations qu'elles assurent.

Le financement bancaire couvre trois natures de besoins :

- ✓ L'investissement.
- ✓ L'exploitation.
- ✓ Le commerce extérieur.

Dans ce chapitre nous allons trouver les sections suivantes :

- ✓ Section 1 : généralités sur la banque.
- ✓ Section 2 : le financement d'investissement.
- ✓ Section 3 : le financement d'exploitation.
- ✓ Section 4 : le financement du commerce extérieur.
- ✓ Section 5 : les risques et les moyens de couverture de crédit.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

### SECTION 1 : GENERALITES SUR LA BANQUE

#### 1. DEFINITION DE LA BANQUE COMMERCIALE

Une banque commerciale, est une institution financière agréée à effectuer certaines opérations ; selon l'article 66 de l'ordonnance 03.11 de 26 Août 2003 « Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci. »

La fonction primordiale de la banque est l'octroi de crédit à partir de fonds collectés auprès du public, à cet aspect l'article 68 de la même ordonnance stipule : « Constitue une opération de crédit, au sens de la présente ordonnance, tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'aval, cautionnement ou garantie, sont assimilées à des opérations de crédit, les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment le crédit-bail. Les attributions du Conseil s'exercent à l'égard des opérations visées dans cet article. »

La banque est liée à son environnement par des relations opérationnelles et hiérarchiques ; parmi ses relations compliquées, il y a les liens hiérarchiques avec la Banque d'Algérie dans le cadre de :

*\* refinancement :*

- le réescompte : à la base des effets réescomptables selon un taux de réescompte planifié par la Banque Centrale suivant la conjoncture économique (inflation).
- le marché monétaire : ce marché est strictement contrôlé et surveillé par la Banque d'Algérie dans un cadre de limitation d'activités pour les agents économiques habilités à exercer sur ce marché.

*\* la sécurité du système bancaire :*

- la centrale des risques : elle reçoit et informe chaque banque sur les clients bénéficiaires des crédits, leurs montants, leurs natures, les garanties et toute autre information sur le crédit.
- la centrale des impayés : elle reçoit et informe chaque banque des clients coupables d'émission de chèques sans provision.
- la centrale des bilans : rend possible l'accès aux bilans des entreprises.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

\* *le contrôle du système bancaire :*

- le conseil de monnaie et de crédit (CMC) : l'article 62 de l'ordonnance n° 03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit détaille les tâches attribuées au CMC et le définit comme l'autorité monétaire la plus élevée (émission de monnaie, contrôle, normes...etc.).
- la Commission Bancaire : l'article 105 de la même ordonnance définit la Commission Bancaire et lui charge d'effectuer deux principales missions : contrôler le respect des dispositions législatives et réglementaires par les banques et les établissements financiers, et sanctionner les manquements constatés.

### 2. LE ROLE DE LA BANQUE

L'article 72 de l'ordonnance n° 03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit décrit le rôle des banques, parmi ces opérations : les placements, souscriptions, achats et autres opérations sur les valeurs mobilières ; les opérations de change, ingénierie financière...etc.

La banque est considérée comme un acteur économique essentiel, grâce à son rôle comme créditeur à l'ensemble de l'économie et créateur de quasi-monnaie ou bien autant qu'un intermédiaire (collecteur et distributeur) ; cette intermédiation lui attribue une mission à double flèche et qui exige un certain équilibre entre ces opérations, malheureusement en Algérie, cette situation optimale de gestion est quasiment irréalisable.

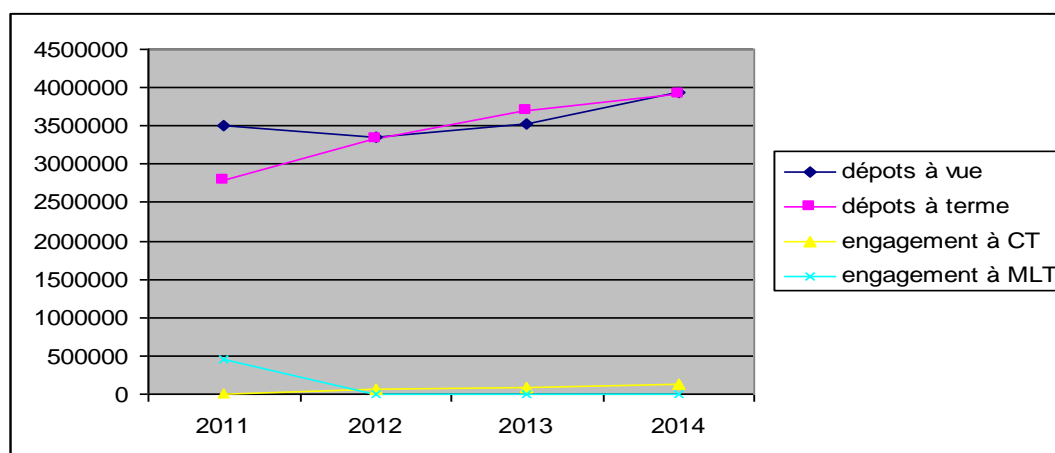


Figure N°5 : les opérations bancaires « dépôts » et « engagements ».

Source : le bilan statistique de la Banque d'Algérie en 2014(pour financement bancaire)

Le montant des dépôts est beaucoup plus élevé que celui des engagements, cette situation explique bien la situation de surliquidité et donc l'inflation qui règne sur la conjoncture économique actuelle, cette réalité économique est compliquée par l'hésitation des banques à financer certains projets et la peur des investisseurs de créer des projets.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

### 3. LA RELATION BANQUE/CLIENT

La relation Banque-PME est simplement une relation Banque-Client, l'intérêt doit être réciproque ; pour satisfaire les différents besoins des différents clients, la banque présente une multitude de services principalement autant qu'intermédiaire financier entre les détenteurs de fonds (sous forme d'épargne) et les demandeurs de fonds. La relation banque- PME dans un cadre industriel, commercial ou prestation de service est souvent concrétisée par le crédit.

Le crédit (ou autre opération bancaire) est souvent concrétisée par le compte courant, les effets de compte courant sont multiples<sup>1</sup> :

- ✓ *La novation* : la créance portée en compte subit une sorte de novation (il y a remplacement d'une obligation par une autre), donc la créance perd son individualité ainsi que les sûretés et les garanties dont elles étaient assorties.
- ✓ *L'indivisibilité* : le débit du compte et indépendant de son crédit du compte cependant ils constituent un bloc qui permet l'extraction d'un solde.
- ✓ *Le cours de plein droit des intérêts* : chaque somme inscrite en compte courant porte intérêt du jour où elle entre en valeur jusqu'à l'arrêté du compte (au débit ou au crédit).

Le compte courant est une véritable mise en place de la relation grâce aux avantages qu'il procure, il permet à son titulaire de passer aux opérations spécifiques de caisse et de crédit.

### 4. DEFINITION DE CREDIT

C'est l'essence de la création de richesse dans une économie à travers la banque, l'octroi de crédit exige une rémunération ultérieure sous forme d'intérêts, donner un crédit c'est de faire confiance avec un risque donc avec garantie.

Le crédit est un moyen de financement bancaire des besoins des entreprises lors des différents cycles d'investissements, transformations, exploitations ou même dans des cas spéciaux comme la trésorerie négative, à partir de ce besoin, une relation de confiance -sous forme de crédit- est née.

---

<sup>1</sup> Luc BERNET-ROLLANDE ; « Principes de technique bancaire » ;p270 ; 25ème édition ; Dunod ;Paris ; 2008.

## **Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME**

---

### **SECTION 2 : LE FINANCEMENT D'INVESTISSEMENT**

Les crédits d'investissements financent essentiellement les besoins acycliques des entreprises, donc sont remboursés par les bénéfices générés ultérieurement par les éléments d'investissement. Ce financement a pour objectif le recouvrement des charges nécessaires pour l'investissement (exemple : acquisition des outils de production, lieux de stockage, équipements, terrains et autres éléments du haut de l'actif).

C'est vrai que ce type de financement prélève à la PME son autonomie financière, mais en revanche ça lui offre une large capacité d'investir tous les facteurs de bon projet et de réussite sans imposition des limites avec des possibilités de rendement ultérieur supérieur, en assurant en même temps un bon choix de durée et de montant ; c'est pour ça que ce financement bancaire est la première solution envisagée par les PME.

Les crédits d'investissement varient entre le Crédit à Moyen Terme (CMT), le Crédit à Long Terme, le Crédit-bail (leasing) et les Crédits Spécifiques.

#### **1. LE CREDIT A MOYEN TERME CMT**

Le financement à moyen terme s'étend sur une période de deux (02) à sept (07) ans, il finance les projets de création, investissement, extension, renouvellement des équipements ,matériels et outillages ; cette durée de crédit contient un éventuel différé de paiement et une durée de crédit selon celle de la vie de l'équipement (durée d'amortissement fiscale) ou la durée du réalisation de projet à financer.

La durée du financement ne doit jamais dépasser la durée d'utilisation du bien financé (machines, équipements et outils de production); car la durée du crédit doit tenir compte des possibilités financières de l'entreprise qui doit non seulement pouvoir rembourser le crédit, mais aussi dégager un autofinancement suffisant pour reconstituer le bien. Ce financement ne couvre pas la totalité de l'investissement, la banque accorde 70% du montant global, le reste sera financé par l'entreprise.

Les financements à 100 % sont possibles lorsque l'investisseur finance déjà par ses propres moyens une très grande partie annexe ou de base de son projet, dans ce cas, la banque peut financer la totalité des investissements légers : véhicules, matériels informatiques, ...etc.

La réalisation de ce crédit se fait sous forme d'avances en compte, avec utilisation de chèque de banque établi à l'ordre du fournisseur.

## **Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME**

---

### **1.1. Le crédit à moyen terme réescomptable**

Lorsque le débiteur de crédit (emprunteur) souscrit un billet à ordre, la banque sera capable de récupérer ses fonds auprès de la Banque d'Algérie à un taux de réescompte, c'est pourquoi ce concours bancaire est le plus utilisé par les banques, il procure un soulagement à leurs trésoreries et une plus grande liberté d'engagement.

### **1.2. Le crédit à moyen terme mobilisable**

Dans ce type de crédit à moyen terme, la Banque d'Algérie est remplacée par le marché financier dans le même processus (hors réescompte) de récupération de fonds engagés en crédit. L'exécution en pratique de cette opération dans le crédit mobilisable sur le marché financier en Algérie n'est pas possible pour le moment.

### **1.3. Le crédit à moyen terme non-mobilisable (direct)**

Le billet à ordre souscrit par le client ne représente qu'une reconnaissance de dette envers la banque créditrice, elle ne peut guère l'utiliser auprès de la Banque d'Algérie ou le marché financier pour récupérer son fonds mis au crédit, ce qui rend la rémunération plus élevée à cause du risque encouru.

## **2. LE CREDIT A LONG TERME CLT**

Ce sont des crédits dont la durée est de sept (07) ans et plus, généralement entre sept et quinze (07-15) ans avec un différé de deux (02) à quatre (04) ans, il s'agit d'immobilisations lourdes : construction, logement, bâtiment, hôtel, biens à grande valeur.....etc.

Le problème dans ce genre de crédit n'est pas seulement l'importance du montant, mais aussi sa longue durée. En outre la banque ne dispose généralement que des ressources à court terme, en employant ces ressources en CLT, son équilibre financier sera met en péril, ce qui explique le comportement de banques qui invitent d'autres banques à financer ou à partager les risques liés aux crédits à long terme, constituant un « pool » dont la direction des travaux est liée à une banque « chef de file » dans le cadre d'un crédit consortial.

## **3. LE CREDIT BAIL (LEASING)**

### **3.1. Définition de crédit-bail**

« Le crédit-bail est une technique de financement d'une immobilisation par laquelle une banque ou une société financière acquiert un bien meuble ou immeuble pour entreprise, cette



## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

dernière ayant la possibilité de racheter le bien loué pour une valeur résiduelle généralement faible en fin de contrat »<sup>2</sup>.

Le crédit-bail n'est pas un acte de vente ferme puisque l'utilisateur n'est pas propriétaire du bien financé mais un « locataire ou preneur » bénéficiaire d'un bien mis à sa disposition par un « Bailleur », généralement une banque ou une société de leasing.

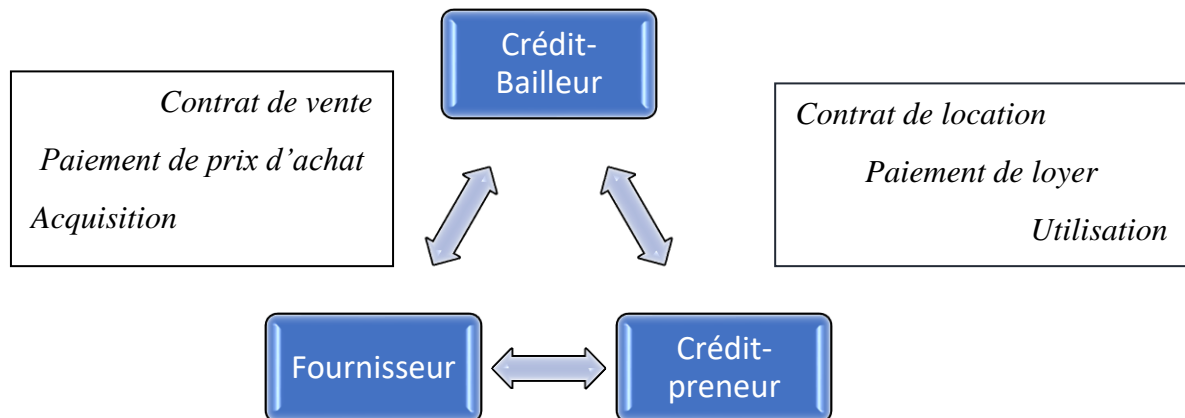


Figure N°6 : les parties intervenantes dans un crédit-bail.

### 3.2. Les principes de crédit-bail

\*Le locataire doit choisir et prénégocier avec le fournisseur qui lui délivre le bien directement en respectant les conditions mises par le locataire.

\*Le crédit-bailleur doit payer le fournisseur directement, le locataire devient utilisateur légal de bien, il doit payer les loyers au bailleur dans les délais en assurant un bon traitement du bien durant la location, ne pas céder, ne pas louer, et de garantir le bien objet de location.

\*Le crédit-bailleur (propriétaire du bien loué) doit respecter les délais accordés au locataire et intégrer les charges annexes, ristournes ou autres dans la facture et de transférer la propriété du bien définitivement dans le cas d'achat à la fin de contrat.

### 3.3. Les formes de crédit-bail

- ✓ Le crédit-bail mobilier : c'est la location d'équipement, véhicule, matériel et outillage par la société de leasing pour un locataire.
- ✓ Le crédit-bail immobilier : il pose sur un bien immeuble (magasin, entrepôt) acheté ou construit par la société de leasing au but de le louer à un locataire précis ; il est

<sup>2</sup> Luc BERNET-ROLLANDE ; « Principes de technique bancaire » ; p261 ; 20<sup>ème</sup> édition ; Dunod ; Paris ;1999.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

caractérisé par la longue durée de contrat (jusqu' à vingt ans), l'indexation (la valeur résiduelle) et le pré-loyer que le locataire verse à la société pour la construction.

### 3.4. Les avantages et les inconvénients de crédit-bail

#### 3.4.1. Les avantages

Pour le crédit preneur :

- ✓ Financement extérieur intégral à coût bas et sauvegarde des ressources disponibles sans endettement, ainsi que l'absence d'une garantie.
- ✓ Avantage fiscal du moment que le loyer est considéré comme une charge.
- ✓ Le locataire peut bénéficier de l'une des trois options à la fin du contrat : acquisition du bien à la valeur résiduelle, abandon du bien, renouvellement du contrat à un moindre coût.

Pour le crédit bailleur :

- ✓ La propriété du bien loué.

#### 3.4.2. Les inconvénients

Pour le crédit preneur :

- ✓ Le bien loué ne peut pas être représenté comme garantie.
- ✓ Le coût élevé du crédit-bail.

Pour le crédit bailleur :

- ✓ Le risque de détérioration, obsolescence du bien et le risque de non-paiement par le locataire dans les dates convenues.

Actuellement, sept établissements bancaires et financiers privés offrent des services de leasing en Algérie mais cette fusion de 3.5 milliards DA de capital constitue un fruit de la loi de finances complémentaire 2009, cette nouvelle agence publique spécialisée dans le crédit-bail est dénommée Société Nationale de Leasing (SNL) qui a pour but le renforcement et la diversification des outils de financement des PME.

## 4. LES CREDITS SPECIFIQUES

### 4.1. Crédit de soutien à l'emploi de jeunes

C'est un financement d'investissement lancé en 1997 et accordé par l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) à l'aide de la banque pour toute personne âgée de 19 à 30 ans et si l'investissement génère au moins trois (03) emplois permanents. Autres critères sont obligatoires pour les jeunes promoteurs bénéficiaires :

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

- ✓ Etre titulaire d'une qualification professionnelle ou posséder un savoir-faire reconnu et justifié.
- ✓ Ne pas occuper un emploi rémunéré au moment de l'introduction de la demande d'aide à l'Etat.
- ✓ Etre inscrit auprès des services de l'agence nationale de l'emploi comme demandeur d'emploi.
- ✓ Mobiliser un apport personnel sous forme de fonds propres.

Depuis son existence, l'ANSEJ a pu créer 8125 PME ; et le reste de financement n'est plus sur la carte économique des jeunes promoteurs, 50% des PME créées à l'aide d'ANSEJ sont en difficultés ou carrément disparues ce qui est un épuisement de 3 milliards de DA de fonds de banques et de Trésor public; à partir de ce constat, un bureau spécial est établi au niveau de l'ANSEJ pour dégager avec précision des chiffres et des constats sur l'impact de ce dispositif sur le développement du pays, ce bureau déclare un besoin urgent de former les jeunes à la gestion, et une meilleure méthode de remboursement dans le cas de non rentabilité du projet. Après la baisse du taux de chômage (première cible), l'ANSEJ cherche d'aller vers la qualité et vers des activités plus pérennes et qui aient un impact sur le développement local<sup>3</sup>.

Coût du projet	Apport personnel	Aide	Crédit Bancaire
Montant global de l'investissement inférieur ou égal à cinq (05) millions de dinars	1%	29%	<b>70%</b>
Montant global de l'investissement supérieur à cinq (05) millions de dinars et inférieur ou égal à dix (10) millions de dinars	2%	28%	<b>70%</b>

Tableau N°6 : la structure de financement ANSEJ.

Source : dispositif de financement des crédits ANSEJ -ANSEJ-

### 4.2. Crédit CNAC

C'est un crédit pour les chômeurs âgés entre trente et cinquante (30-50) ans, à l'aide du dispositif de soutien à la création d'activités C.N.A.C (Caisse Nationale d'Assurance Chômage), les chômeurs peuvent bénéficier d'un crédit, afin de réaliser leurs micros

<sup>3</sup> <http://www.pme-dz-com/ANSEJ-CNAC>.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

entreprises. Le promoteur de nationalité algérienne doit présenter une attestation d'éligibilité délivrée par la C.N.A.C, qui mentionnera sa qualification dans l'activité financée et qu'il n'a pas bénéficié d'une aide auparavant.

Le promoteur bénéficiaire doit disposer également d'autres conditions comme le pouvoir de mobiliser des capacités financières suffisantes pour participer au financement de son projet.

La durée de ce crédit peut aller jusqu'à huit ans dont trois ans de différé. Le prêt de la C.N.A.C sera remboursé après extinction du crédit bancaire avec 80 % du taux de bonification pour les investissements réalisés dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche, de bâtiments, des travaux publics et de hydraulique ainsi que l'industrie de transformation ; 60 % pour les investissements réalisés dans les autres secteurs et 80 % à 95% exclusivement pour les wilayas des Hauts Plateaux et du Sud.

### 4.3. Crédit ANGEM

C'est un crédit avec accompagnement par « l'Agence Nationale de Gestion du Micro crédit » (ANGEM) cette agence a été créée par le décret exécutif N° 04-14 du 22 Janvier 2004 après son lancement en 1999, le crédit ANGEM lutte contre le chômage et la précarité dans les zones urbaines et rurales en favorisant l'auto-emploi, le travail à domicile et les activités artisanales et de métiers, ce qui mène à une stabilité économique et même sociale.

L'Agence est dotée d'une structure dénommée « Fonds de Garantie Mutuelle des Micro Crédit – F.G.M.MC », qui a pour mission de garantir les micro crédits accordés par les banques et aux promoteurs ayant obtenu une notification des aides de l'Agence. Le promoteur doit mobiliser un apport personnel correspondant au seuil fixé 1% du coût global de l'activité (de 400.000 à 1.000.000 DA) ; la durée du crédit bancaire est de huit (08) années, dont trois (03) années de différé.

<b>Champ d'application</b>	<b>Apport personnel</b>	<b>Aide</b>	<b>Crédit Bancaire</b>
Acquisition de petits matériaux et matières premières de démarrage de l'activité	1%	29%	<b>70%</b>

Tableau N°7 : la structure de financement ANGEM.

Source : dispositif de financement des crédits ANGEM -ANGEM-

## **Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME**

---

### **SECTION 3 : LE FINANCEMENT D'EXPLOITATION**

L'activité courante d'une PME se concrétise par des transactions qui -à échéance immédiate ou courte- donnent lieu à un flux monétaire avec un tiers, les flux d'exploitation s'inscrivent dans une logique répétitive et d'existence sur le marché. Le cycle d'exploitation recouvre une série d'opérations économiques autour d'un bien ou d'un service au cours de ce cycle (approvisionnement, production, commercialisation).

Les crédits d'exploitation sont destinés à financer les besoins de fonctionnement des PME au cours d'activité (financement des stocks, accompagnement du cycle d'exploitation pour un équilibre entre les opérations d'amont et d'aval) pour une meilleure couverture des fluctuations de trésorerie et ses insuffisances temporaires, généralement le taux d'intérêt de ces crédits est de maximum de 8.5%.

#### **1. LES CREDITS DIRECTS (PAR CAISSE)**

##### **1.1 Les crédits globaux**

Sont assimilés à des crédits de trésorerie ; tout crédit destiné à satisfaire temporairement une insuffisance de trésorerie en autorisant le compte à se rendre débiteur, ce crédit à court terme est risqué car il s'agit d'un crédit à blanc qui ne comporte aucune garantie intrinsèque sans précision d'objet à financer, mais l'objectif de pallier à l'insuffisance du fonds de roulement comporte un facteur de risque élevé, pour cela, le banquier doit vérifier la réalisation des recettes espérées pour le remboursement de crédit.

##### **1.1.1. La facilité de caisse**

Elle permet à l'entreprise de faire face aux décalages temporaires entre les dépenses et les recettes et pour pallier mensuellement aux insuffisances passagères de trésorerie en lui permettant de débiter son compte à concurrence d'un montant déterminé à l'obligation que le compte redevient en position créditrice rapidement (avant de se transformer en découvert) ; généralement ce type de crédit est consenti à des échéances de fin du mois pour paiement du personnel, sécurité social ou pour certains événements imprévus et spéciaux, ces opérations peuvent être fréquentes à la condition d'un apurement rapide. La banque fixe le plafond de la facilité de caisse à 15 jours de chiffre d'affaire mensuel, les intérêts sont calculés en fonction des jours pendant lesquels le compte est débiteur<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Farouk BOUYAKOUB ; « L'entreprise et le financement bancaire » ; p234 ; Casbah ; Alger ; 2001.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

### 1.1.2. Le découvert

Le découvert permet à une entreprise de faire face temporairement à un besoin de fonds de roulement dépassant les possibilités de son fonds de roulement (FR). Donc c'est pour faire face à une augmentation conséquente du BFR, suite à un développement du chiffre d'affaire ou une diminution du FR, généralement le découvert est accordé pour une période plus longue que celle de la facilité de caisse<sup>5</sup>.

- ✓ *Le découvert mobilisable* : il est matérialisé par les billets souscrits par le client à l'ordre de la banque qui pourra les réescompter auprès de la Banque d'Algérie, le compte du client bénéficiaire est crédité à hauteur du montant accordé (autorisé), les agios sont décomptés pour toute la période de mobilisation et sur le montant total d'autorisation.
- ✓ *Le découvert non mobilisable* : il permet le fonctionnement du compte en position débitrice dans la limite du plafond autorisé, les intérêts ne sont décomptés que sur les sommes utilisées, dans ce type de découvert la banque ne peut pas réescompter les billets souscrits par le client.

La banque court le risque de non-remboursement à échéance, le découvert peut se transformer en un crédit à moyen terme d'où tous les risques seront partagés avec le client au terme de son activité donc l'entreprise peut disparaître si la banque décide d'arrêter le découvert, le montant du découvert ne doit pas dépasser 15 jours du chiffre d'affaire confié.

### 1.1.3. Le crédit de campagne

C'est un concours bancaire destiné à financer un besoin de trésorerie d'une activité saisonnière, donc c'est un financement dû à un besoin d'un cycle saisonnier.

Pour différentes raisons, une PME peut subir un important décalage entre les dépenses et les recettes ou une augmentation spécifique de BFR dans le cadre d'une activité saisonnière ou une charge importante de trésorerie, la banque fixera le montant de crédit selon la durée de l'activité saisonnière ; pendant la durée de campagne qui s'étale sur plusieurs mois, le compte peut fonctionner en position débitrice. L'entreprise (client) doit fournir à sa banque les informations financières de dépenses et de recettes prévisionnelles qui permettront à la banque d'établir un plan de financement de trésorerie, ce plan est un document de base qui permet au banquier de suivre le client et de maîtriser le risque commercial partagé avec son client, néanmoins le banquier est tenu de respecter le plan de financement en termes de montants et de

---

<sup>5</sup> Luc BERNET-ROLLANDE ; « Principes des techniques bancaires » ; p98 ; Dunod ; Paris ; 1999.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

temps. La bonne analyse du plan de financement ainsi que l'appréciation des chances de réussite de la campagne, constituent pour le banquier les seules garanties pour ce concours bancaire contre les risques de non remboursement, de détournement d'objet ou d'immobilisation causée par perte ou échec d'activité ; ce crédit doit être totalement remboursé une fois la campagne est achevée.

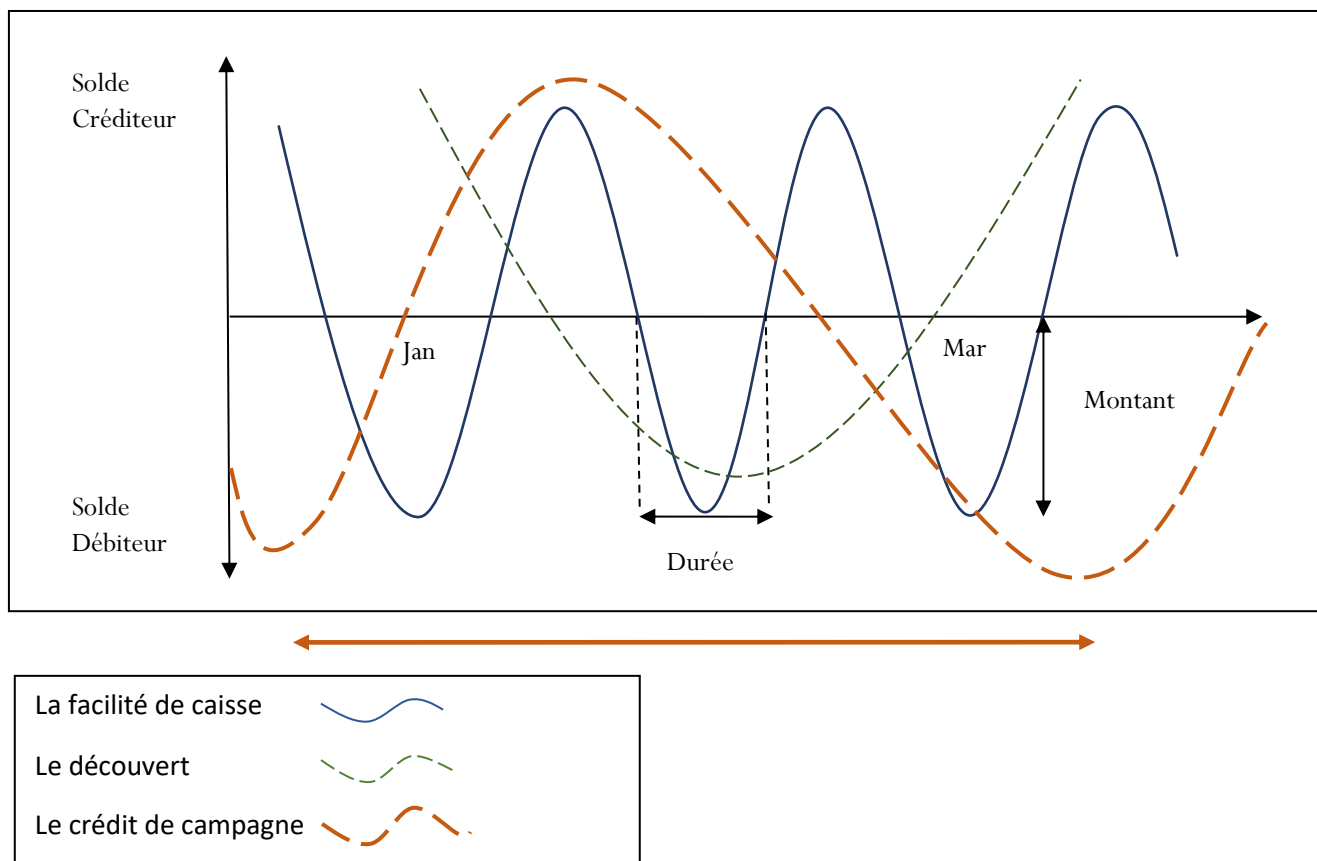


Figure N°7 : comparaison entre facilité de caisse, découvert et le crédit de campagne en termes de durée et de montant

### 1.1.4. Le crédit de soudure (relais)

Le crédit relais est une forme de découvert qui permet d'anticiper une rentrée de fonds qui doit se produire dans un délai déterminé et pour un montant précis »<sup>6</sup>.

Le risque majeur de ce crédit est le non remboursement en cas de non réalisation de l'opération permettant l'entrée de fonds ou son détournement, le banquier doit s'assurer que le

<sup>6</sup> Farouk BOUYAKOUB ; « L'entreprise et le financement bancaire » ; p235 ; Casbah ; Alger ; 2001.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

remboursement sera réalisé dans les délais prévus et que le montant du crédit soit inférieur à celui des rentrées attendues.

### 1.2. Les crédits spécifiques

Sont destinés à financer un besoin spécifique de l'actif circulant ce qui permet à l'entreprise d'alléger certains postes et d'accélérer la rotation de son actif cyclique et d'avoir rapidement des liquidités. Le banquier doit s'assurer du recouvrement des sommes avancées.

#### 1.2.1. Les crédits assortis de garanties réelles

- ✓ *Avance sur marchandises* : elle est destinée à financer un stock ou une partie de marchandises, la contrepartie de ce financement est la remise du gage au créancier et au tiers détenteur, c'est une forme de crédit classique consenti à l'entreprise pour lui permettre de régler ses dettes auprès de ses fournisseurs ; le montant de cette avance ne dépasse pas 80% (et ne dépasse pas 09 mois) avec la dépossession du client de sa marchandise.

Il existe deux formes de la constitution du gage :

- Le banquier louera des locaux dans lesquels les marchandises seront entreposées, le banquier détiendra les clés de l'entrepôt.
  - Le banquier détient les titres extraits de la souche "récépissés-warrants" comportant deux parties dissociables, le banquier est donneur d'ordre de sa sortie.
- ✓ *Avance sur stock* : cette forme est destinée à financer une partie de stock (matière première, produit fini, emballage...etc.) en attendant la transformation ou la vente, la banque accorde 70% du montant de stock qui doit être vérifié et suivi par le banquier car il constitue un élément de gage.
  - ✓ *Avance sur titre* : c'est une avance sur un portefeuille de titre contre son nantissement, ces titres sont négociables, ils permettent un remboursement en espèce ou par négociation sur ces mêmes titres nantis, cette avance est accordée à 80% de la valeur des titres.
  - ✓ *Avance sur facture* : ce financement permet de mobiliser des créances détenues sur les administrations publiques, privées, les collectivités locales ; la remise de la facture permet d'alléger la trésorerie de l'entreprise et de confronter ses engagements administratifs.



## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

- ✓ *Avance sur marché public* : c'est une avance accordée aux entreprises de travaux publics, la garantie réelle de la banque est constituée par des marchés délégués ou nantis en sa faveur, la mention « titre unique » en fait foi.

La délégation du marché public est un contrat rédigé selon le code des marchés entre des fournisseurs (entreprises) et l'Etat (collectivités publiques, établissements administratifs publics) pour la réalisation des travaux au compte de l'Etat dans le cadre d'un marché unique.

La passation des marchés doit suivre l'un des trois modes :

- L'adjudication générale : elle se base sur la concurrence des fournisseurs, celui qui présente le meilleur prix sera retenu pour la réalisation de projet.
- L'adjudication restreinte : consiste à publier un appel d'offre exigeant des conditions spécifiques sur un domaine précis, le fournisseur (soumissionnaire) qui remplit le plus ces conditions de qualité, expérience et qualifications dans le secteur sera retenu.
- Le marché de gré à gré : c'est le cas d'un fournisseur unique (monopole) ou ayant certaines spécificités et seul ce fournisseur peut accomplir le marché.

Le nantissement du marché commence par une délivrance du « titre unique » qui est une mention apposée sur l'un des exemplaires du marché, pour le banquier c'est un acte de nantissement. Le banquier devient un créancier gagiste dès la signature de l'acte de nantissement par une lettre recommandée avec accusé de réception, le titre unique et l'acte de nantissement seront envoyés au comptable assignataire tenu d'exécuter les paiements au profit de la banque. Il y a deux formes d'avance sur marché.

- Crédits de préfinancement : sont accordés pour la préparation dans la période où le titulaire de marché ne possède pas encore de créances sur l'administration.

- Crédits de mobilisation :

- Crédit d'accompagnement (créances nées non constatées) : sont accordés durant la phase exécutoire là où l'attestation des services faits n'est pas encore délivrée, le montant accordé est 70% des créances nées non constatés selon estimation.
- Crédit de mobilisation des créances nées constatées : durant la réalisation d'une grande partie du marché, après délivrance des attestations de services faits et certificat de droits à paiement certifié par le comptable assignataire, et en attendant son paiement, l'entreprise anticipe 80% de l'attestation, la banque peut utiliser le plan du marché auprès de la Banque d'Algérie pour le refinancement.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

### 1.2.2. Les crédits de mobilisation des créances commerciales (non assortis de garantie réelle)

- ✓ *L'escompte* : « est une opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition du porteur d'un effet de commerce non échu le montant de cet effet- déduction faite des agios- contre le transfert à son profit de la propriété de la créance et ses accessoires »<sup>7</sup>. (non opérationnel).
- ✓ *L'affacturage* : c'est un acte aux termes duquel une société spécialisée (factor) devient subrogée aux droits de son client (adhérent) en payant ferme à ce dernier le montant intégral d'une facture à échéance fixe résultant d'un contrat.<sup>8</sup>

## 2. LES CREDITS PAR SIGNATURE (INDIRECTS)

Dans ce type de crédit, la bonne analyse de solvabilité de client est nécessaire car la banque est engagée et responsable de paiement obligatoire si le client est défaillant.

### 2.1. L'aval

C'est un engagement de la banque par lequel le banquier garantit le paiement du montant de l'effet, avalisé matérialisé par la signature du banquier avec mentions « Bon pour aval »... « À concurrence de »..... « À échéance de »....

### 2.2. L'acceptation

L'acceptation est l'engagement de la banque à payer à échéance un effet de commerce, l'acceptation est matérialisée par la signature du banquier au recto de la traite suivie de la mention « Bon pour acceptation », la différence entre l'aval et l'acceptation est que par cette dernière, le banquier devient premier responsable du règlement vis-à-vis des créanciers de son client.

### 2.3. Les cautions

« Le cautionnement est un contrat par lequel une personne garantit l'exécution d'une obligation en s'engageant envers le créancier à satisfaire à cette obligation si le débiteur n'y satisfait pas lui-même »<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Farouk BOUYAKOUB ; « L'entreprise et le financement bancaire » ; p241 ; Casbah ; Alger ;2001.

<sup>8</sup>Jean-Marc BEGUIN et Arnaud BENARD ; «L'essentiel des techniques bancaires » ;p260 ; Edition d'organisation ; Paris ;2008.

<sup>9</sup> Article 644 du code civil algérien.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

### 2.3.1. Cautions pour différer un paiement

✓ Les cautions fiscales :

- *L'obligation cautionnée pour le paiement de la TVA* (taxe sur la valeur ajoutée): elle permet de différer le paiement exigible de la TVA auprès des autorités fiscales par la mention « Bon pour caution solidaire » sur un billet à ordre, l'entreprise perçoit la TVA pour le compte de l'Etat, elle a comme différé 4 mois si ce différé est cautionné par sa banque.

-*La caution pour imposition contestée* : c'est une caution bancaire pour différer la totalité ou une partie des impôts directs<sup>10</sup>.

✓ Les cautions douanières :

-*La caution d'enlèvement* : permet à l'importateur d'enlever sa marchandise avant paiement des droits, ces droits sont payables par l'importateur dans les 15 jours suivant l'enlèvement.

-*La caution pour dépôt fictif* : permet à l'importateur le paiement de conservation et droits de marchandises.

-*Obligation cautionnée* : permet-contre sa remise- l'accord d'un délai de 02 à 04 mois pour payer les droits de douane.

-*Caution pour soumission (D48)* : elle couvre l'engagement d'une entreprise.

### 2.3.2. Cautions en vue d'éviter un décaissement

✓ Cautions de soumission : elle garantit la compétence et les moyens professionnels à 1% du montant de la soumission.

✓ Cautions d'admission temporaire : elle permet la suspension de droits de douane sur les matières premières, fournitures et les équipements pour les réexporter dans les six mois après l'admission temporaire.

✓ Cautions de bonne exécution (définitive) : garantit la bonne exécution du marché, le montant est de 5% du montant du marché est restitué jusqu'à la main levée, cette caution garantit l'exécution selon les conditions du cahier de charge.

✓ Cautions d'adjudication : garantit la capacité de réalisation du marché du soumissionnaire, elle permet aussi d'éviter le blocage de fonds.

---

<sup>10</sup> Gerard ROUYER et Alain CHOINEL ; « La banque et l'entreprise » ; p85 ; 2 ème édition ; Economica ; Paris ;2000.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

### 2.3.3. Cautions pour accélérer une rentrée de fonds

- ✓ Caution de restitution d'acomptes : elle permet au titulaire du marché et avant l'exécution, de percevoir des avances forfaitaires à 15% du montant du marché (ou justifiée à 25%).
- ✓ Caution de retenue de garantie : la banque garantit la bonne exécution du marché et la qualité des travaux durant la réalisation du marché.

### 2.4. Le crédit documentaire

Le crédit documentaire est une opération par laquelle une banque s'engage pour le compte de son client à régler au bénéficiaire étranger le prix des marchandises dans une transaction extérieure, en une monnaie convenue contre présentation et dans le délai fixé de documents déterminés contractuellement et reconnus conformes.

## SECTION 4 : LE FINANCEMENT DU COMMERCE EXTERIEUR

En vue d'accompagner la croissance des transactions internationales et la globalisation, le système bancaire algérien met à la disposition des importateurs et exportateurs des solutions de financement dans l'espoir d'améliorer l'économie nationale.

### 1. LE CREDIT DOCUMENTAIRE

Comme c'est déjà défini, le crédit documentaire met en relation des agents de plusieurs pays : le donneur d'ordre (demandeur de crédit), banque émettrice (banque de client donneur d'ordre), banque notificatrice (correspondante de la banque émettrice et celle du bénéficiaire) et le bénéficiaire (vendeur). Cette forme de financement est normalisée par la chambre de commerce internationale (CCI) et soumise à la réglementation internationale de RUU 600<sup>11</sup>.

#### 1.1. Les formes de crédit documentaire

*a) Révocable* : le crédit documentaire peut être annulé par le donneur d'ordre, sauf dans le cas de début de réalisation.

*b) Irrévocable* : aucune annulation ou modification ne peut être faite sans l'accord de toutes les parties, il constitue un engagement ferme de payer pour la banque émettrice.

*c) Irrévocable et confirmé* : il porte une garantie par deux engagements de payer, par la banque émettrice et la banque confirmatrice.

---

<sup>11</sup> Règles usances uniformes

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

### 1.2. Les types de crédit documentaire

-*Le crédit revolving* : il est renouvelé ou cumulé automatiquement pour honorer des paiements successifs et échelonnés.

-*Le crédit transférable* : permet la transmission du crédit ou une partie à un tiers.

-*Le crédit back to back* : consiste en un deuxième crédit pour la même marchandise.

-*Le crédit « red clause »* : il autorise le paiement du vendeur avant livraison des marchandises ou remise des documents.

-*Le crédit « stand by »* : c'est un paiement garanti à échéance.

## SECTION 5 : LES RISQUES ET LES MOYENS DE COUVERTURE DE CREDIT

L'année 2006 a marqué l'aboutissement à la réforme du ratio international de solvabilité, engagée à la fin des années quatre-vingt-dix par le Comité de Bâle pour prendre en compte, d'une part, l'évolution des finances et l'environnement prudentiel des établissements de crédit, et d'autre part, le développement des dispositifs de techniques de mesures et de gestion des risques bancaires.

La réforme de Bâle II est arrivée à l'adoption de nouvelles règles prudentielles pour mieux répondre aux questions de risque déjà posées à Bâle I, en améliorant les leviers de contrôle et d'appréciation de risques pour renforcer le système bancaire international et mettre une approche standard pour le calcul des risques de crédit, outre les normes précédentes qui appliquaient un ratio de 8 % pour un crédit standard pour tout type d'entreprise et vue l'insuffisance et les lacunes toujours existantes au terme de couverture de risque ; des modifications sur l'exigence de fonds propre en fonction du volume de crédit étaient portées, cela implique que l'étude de gestion de risque devient plus vaste, un taux nouveau de 25% n'est pas suffisant pour réaliser une meilleure couverture, mais la maîtrise de la situation de l'entreprise financée peut diminuer le pourcentage des risques et le nombre de risques encourus. Résultat de cette situation, les banques préfèrent une pondération des différents risques sous autorités des grandes règles prudentielles bancaires ainsi que le respect des piliers de Bâle II, l'utilisation d'approche standardisation des crédits ou de la notation interne doit assurer un financement sein pour mieux améliorer le fonctionnement des entreprises et surtout les PME et PMI.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

### 1. LES RISQUES CONFRONTES

Dans une opération de crédit certains risques se présentent :

#### 1.1. Les risques bancaires

##### 1.1.1. Définition du risque de crédit

C'est le risque de perte sur une créance (montant, proportion) non remboursable, le risque désigne un danger bien identifié, associé en l'occurrence à un évènement parfaitement descriptible dans la logique d'incertitude<sup>12</sup>.

##### 1.1.2 Les différents risques bancaires

*a-) Risque de marge* : il est lié au volume d'activités bancaires et le volume de crédit adéquat.

*b) Risques opérationnels* : c'est un risque de pertes directes ou indirectes résultant de l'inadaptation et la défaillance de procédures, de personnes, de systèmes ou évènements extérieurs, ce risque est résultant d'un facteur interne (compétences humaines, système d'information, traitement d'opérations) ou un facteur externe (litiges commerciaux, fraudes..).

*c) Risques règlementaires et légaux*: la force de l'Etat qui a l'aptitude de réguler et limiter les actions des PME sur un certain secteur peut présenter un risque règlementaire et un risque de non-conformité avec les régulations (les signataires et les parties de contrat ne connaissent pas les droits et obligations, et le non suivi des procédures judiciaires).

*d) Risques de liquidité* : le risque de liquidité est une forme de risque de marché. Les problèmes de liquidité sont alors des problèmes liés à la forte volatilité des prix, cette situation peut mettre la solvabilité de la banque en péril.

*e) Risques de non remboursement* : c'est le non-paiement de la créance par le client débiteur à échéance à cause d'une défaillance ou un refus, ce risque est constaté lors de la faillite juridique de l'entreprise ou le non remboursement d'échéance pour 90 jours.

*f) Risques de solvabilité* : c'est le risque de la perte des capitaux engagés dans le financement du client, le ratio de ce risque permet de protéger les avoirs de la banque par rapport à ses exigibilités.

*g) Risque de change* : c'est un risque totalement incontrôlable par le banquier, il concerne les fluctuations de taux de change et leurs influences sur les activités et les avoirs en devise, le

---

<sup>12</sup>Michel MATHIEU ; « L'exploitant bancaire et le risque crédit » ;p2 ;Revue banque éditeur ; Paris ;1995.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

client est engagé de prendre en charge ce risque, le banquier peut bloquer des provisions pour se prémunir contre les fluctuations de change.

*h) Risque de taux* : ce risque se réalise lorsque le rendement des emplois de la banque et le coût de ses ressources ont une évolution divergente, pour cela le banquier doit appliquer des taux variables dans les conventions en prenant en considération les taux de refinancement.

*i) Risques de marché* : ce sont des risques engendrés par des fluctuations des marchés (taux d'intérêts, taux de change, crédits, taux de marché de capitaux).

*j) Risque d'immobilisation* : c'est l'incapacité de banquier de rembourser les fonds de ses clients à la première demande à cause de transformation des ressources à vue à des emplois à terme.

### 1.2. Les risques liés aux PME

Les risques encourus par les PME peuvent menacer les acteurs en relation avec elles ; donc sont des risques qui menacent la relation bancaire et le crédit ;

#### 1.2.1. Les risques de PME

*a) Le risque particulier* : il est lié aux capacités techniques, humaines de la PME ainsi que les compétences de ses cadres dirigeants.

*b) Le risque sectoriel* : il représente l'influence de tous les pôles du secteur sur le processus d'activités de l'entreprise.

*c) Le risque global (général)* : il représente tous les facteurs externes et incontrôlables que la PME assume, c'est aussi l'ensemble des événements imprévisibles que la PME ne peut même pas mesurer ou anticiper (catastrophes naturelles, politique...etc.).

Remarque : il faut distinguer ces risques des risques généraux : risque de dirigeants, risque liée au marché, risque de liquidité-solvabilité-exigibilité.

*d) Le risque de dérive stratégique* : ce risque est réalisé lorsque la vitesse d'évolution de l'environnement est supérieure à la vitesse d'évolution incrémentale interne de l'entreprise, ce qui engendre une divergence des trajectoires, dans ce cas la PME se trouve incapable de comprendre l'environnement ou même d'appliquer sa stratégie et tenir son organisation. \*L'échappe à la dérive stratégique se réalise par l'amélioration et le changement du comportement quotidien de l'entreprise en sollicitant une veille stratégique favorable ou d'adopter une organisation pertinente qui permet le développement et la résolution interne des

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

crises sans aller vers les solutions mixtes ou externes édictant l'urgence et la gravité de la crise. Toute PME essaie de réduire ses risques afin de ne présenter pour son environnement aucun danger, et surtout d'être acceptée par la clientèle et l'ensemble des banques afin de pouvoir obtenir un crédit.

### 1.2.2. Les stratégies des PME de maîtrise des risques

Elles s'appuient sur quatre piliers ;

- ✓ La réduction du risque à la source : ça consiste à diminuer la probabilité d'un accident et à réduire les effets à travers des mesures techniques et organisationnelles, comme réduction de la quantité de produits dangereux ou surveillés.
- ✓ La maîtrise de l'environnement du système : ça consiste à implanter l'activité selon l'urbanisation.
- ✓ Les plans d'urgence : sont préparés par l'exploitant et par l'Etat.
- ✓ L'information du public ou des usagers : c'est la communication ouverte avec les externes de l'entreprise dépassant l'intérêt de vente à la sécurité et la santé publiques.

## 2. LES MOYENS DE PREVENTION

### 2.1. Les règles prudentielles

Sont des normes de gestion internationales. La Banque d'Algérie a adapté ces règles par l'instruction n°74/94 du 29/11/1994 au but de protéger les déposants.

⇒ Par l'accord de Bâle I :

a.1) *Ratio de couverture des risques (Ratio Cook)* : c'est un ratio de solvabilité bancaire en tant que rapport entre les fonds propres nets et le total des risques de crédits, il mesure aussi le degré de prise en charge et la couverture des risques. Bâle I n'exige des fonds propres que pour couvrir le crédit en négligeant le risque de marché et le risque opérationnel pour cela un renforcement de stabilité du système bancaire était une nécessité à Bâle II.

$$\mathbf{Ratio\ Cook} = \frac{\mathbf{Fonds\ propres}}{\mathbf{Risque\ de\ crédit}} \geq 8\%$$

⇒ Par l'accord de Bâle II : le Comité de Bâle a proposé de nouvelles recommandations (trois piliers) et normes, en réalité le ratio de division des risques était appliqué et recommandé



## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

et développé à Bâle II bien qu'il existait déjà, autres normes étaient mises en place comme le ratio de solvabilité McDonough destiné à remplacer le ratio Cook.<sup>13</sup>

$$\text{Ratio McDonough} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Dans le premier pilier on trouve l'exigence minimale de fonds propres pour la solvabilité avec appréciation d'autres risques (Ratio McDonough), le deuxième schématise le processus de surveillance prudentielle alors que le troisième explicite les recours à la discipline de marché et la mesure du risque crédit par les différentes méthodes de notations internes.

⇒ Par l'accord du Bâle III : depuis quelques années le Comité de **Bâle** essaie d'établir des nouvelles règles pour une meilleure maîtrise des risques, le comité exige encore une fois un renforcement des fonds propres pour mieux absorber les risques et adapter la liquidité et même l'utilisation de réserves ainsi que la mise en place de ratios d'effet de levier.

La réforme de Bâle III vise principalement à renforcer le niveau et la qualité des fonds propres et mettre en place un ratio de levier « *leverage ratio* » afin d'améliorer la gestion du risque de liquidité par la création de deux ratios de liquidité (ratio de liquidité à un mois « *Liquidity coverage ratio* » et ratio de liquidité à un an « *Net stable funding ratio* »).

L'Accord de Bâle III comprend un ensemble de mesures destinées à renforcer le système de grandes banques ainsi que des mesures spécifiques sur le risque de liquidité publiées en 2010, et une version révisée sur le risque en 2011 et de liquidité en 2013, la Banque Mondiale (BM), estime que l'ensemble des mesures de Bâle III commenceront à être appliquées à partir de 2019, ces mesures ont pour objet :

- ✓ Améliorer la capacité du secteur bancaire pour absorber les chocs des tensions financières et économiques.
- ✓ Améliorer la gestion des risques et de la gouvernance, et renforcer la transparence et la communication des banques.

Cette politique financière sert à renforcer le suivi des activités de marché, le contrôle et la gestion des risques dans le secteur bancaire en basant sur les fonds propres et la liquidité.

---

<sup>13</sup> Valérie GOLITIN ; «Aperçu sur respect des normes de Bâle » ; p106 ; glossaire de Commission Bancaire ; France ; 2007.

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

### 2.2. Division des risques

La division des risques consiste à diviser les risques dans la mesure de la rentabilité des opérations et pour un volume déterminé de crédits, c'est un partage de charges ainsi que les risques d'un crédit, un bon investisseur ne met jamais tout son capital en un seul investissement, et c'est la même chose pour un banquier qui doit diminuer le risque global en prêtant à un grand nombre des clients de différentes branches professionnelles ; si une opération dépasse la possibilité d'octroi, le banquier peut partager la charge de crédit avec des confrères dans le cadre de crédit consortial. Le ratio de division des risques est un ratio de solvabilité développé par l'accord de Bâle II malgré son existence théorique depuis 1995, il permet d'éviter la concentration des risques sur un seul client.

\*Dans un autre contexte le règlement N° 14-01 du 16/02/2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et aux établissements financiers, ce règlement porte des instructions nouvelles sur les modalités de fonctionnement en fonction de leurs notations externes ; ces initiations comprennent tous les types de crédits et également les règles d'usage, de créances et notamment les risques (pondération et la conversion ainsi que la classification).

### 2.3. Les garanties

Les garanties sont appréciées selon l'étude de crédit (montant, durée) pour couvrir le risque de non-remboursement.

#### 2.3.1. Les garanties réelles (sur un bien physique)

-*Le nantissement* : est défini comme un contrat par lequel un débiteur remet un bien incorporel à son créancier pour garantir sa dette, il peut porter sur un fond de commerce, des titres, un marché public et autres ; la réglementation accorde une importance à cette garantie, elle définit le nantissement par l'article 948 du code civil et prévoit sa réalisation par acte notarié ou acte sous seing privé dans l'article 31 du code de commerce et exige le premier pour le fonds de commerce dans l'article 120 du code de commerce.

-*Le gage* : identique au nantissement sauf qu'il concerne uniquement le meuble corporel.

-*L'hypothèque* : «Le contrat d'hypothèque est le contrat par lequel le créancier acquiert sur un immeuble affecté au paiement de sa créance, un droit réel qui lui permet de se faire rembourser

## Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME

---

par préférence aux créanciers inférieurs en rang, sur le prix de cet immeuble en quelques mains qu'il passe »<sup>14</sup>.

- ✓ L'hypothèque conventionnelle : fixe le rang de l'hypothèque, elle résulte d'un contrat (par acte notarié) entre le débiteur et le créancier, elle assure l'opposabilité des droits du banquier aux tiers.
- ✓ L'hypothèque légale : imposée par la loi pour protection légale de certains créanciers.
- ✓ L'hypothèque judiciaire : par décision judiciaire condamnant le débiteur au profit du créancier (demandée et obtenue par la banque).

### 2.3.2. Les garanties personnelles (règlement du créancier par une tierce personne)

-*Le cautionnement* : c'est un engagement d'une personne physique ou morale, de droit public, d'exécuter l'obligation de règlement de son débiteur en cas de refus ou de faillite.

- ✓ Le cautionnement simple : se caractérise par deux « allègements » : le bénéfice de discussion et le bénéfice de division où le créancier pourrait poursuivre les plusieurs cautions.
- ✓ Le cautionnement solidaire : il n'y a aucun bénéfice, le créancier peut seulement poursuivre le débiteur ou la caution séparément.

-*L'aval* : l'article 409 de code de commerce stipule « L'aval est l'engagement d'une personne à payer tout ou partie d'un montant d'une créance, généralement, un effet de commerce ».

### 2.3.3. Les garanties institutionnelles

-*Les garanties de CGCI* : sont présentées par la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements, cette caisse aide à la suppression de certaines contraintes liées au financement de l'investissement des PME, à la fin de 2013 la CGCI a compté un financement de 620 PME au total de 19 510 millions DA, la création de cette caisse par les pouvoirs publics était dans le but de soutenir la création et le développement des entreprises en facilitant l'accès et la couverture de risque de non remboursement de crédit bancaire.

-*Les garanties de FGAR* : l'objectif principal du Fonds de Garanties des crédits aux petites et moyennes entreprises est de faciliter l'accès aux financements bancaires à moyen terme afin de supporter le démarrage et l'expansion de PME, ce soutien financier est considéré comme garantie d'un crédit d'investissement plus une partie du crédit d'exploitation lié à l'exploitation.

---

<sup>14</sup> Article 882 du code civil algérien.

## **Chapitre 2 : Le financement bancaire des PME**

---

### **Conclusion du chapitre :**

Pour le peu de crédits qui existent en Algérie, certaines techniques bancaires et notions juridiques liées au crédit ne sont pas respectées, néanmoins, il y a lieu de respecter des stratégies mises en place pour fructifier les ressources bancaires et améliorer l'économie en développant les entreprises.

Pour atteindre ce but, tout crédit de toute nature, doit répondre aux conditions préalables d'étude, appréciation et analyse objectives avant la décision ultime concernant l'octroi de crédit.

***CHAPITRE 3 : MONTAGE DE  
CREDITS D'EXPLOITATION ET  
D'INVESTISSEMENT***

## **Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement**

---

### **Introduction du chapitre**

Chaque année, des sommes énormes sont accordées comme crédits aux PME pour financer des projets d'investissements, mais malheureusement la plupart de ces projets ne survivent pas aux quatre premières années à cause d'une mauvaise gestion de l'entreprise ou la mise en place de crédits, en effet, l'étude permet de maîtriser les concepts de l'entreprise cliente et son secteur, pour assurer un financement idéal qui pourrait améliorer ou créer la petite ou moyenne entreprise, à cet effet il faut exploiter toutes les informations, connaissances, concepts et technologies pour un accompagnement sein et moderne selon des normes internationales.

A travers ce présent chapitre nous allons expliquer :

- ✓ Les modalités d'octroi de crédit.
- ✓ Les études menées par le banquier dans le cadre de crédit.

Notamment, nous trouverons les sections suivantes :

- ✓ Section 1 : montage de dossier de crédit.
- ✓ Section 2 : l'évaluation de projet d'investissement.
- ✓ Section 3 : l'analyse financière des PME.

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

### SECTION 1 : MONTAGE DE DOSSIER DE CREDIT

Le montage d'un dossier de crédit se fait en plusieurs étapes qui permettent d'examiner la performance et l'éligibilité du client ; pour la réalisation de crédit, le client doit présenter des documents, le banquier est censé vérifier les données présentées ainsi que leur authenticité, à côté de ces documents, le client fait sa demande de crédit qui est adressée au banquier, elle doit obéir à des conditions de forme : l'entête doit contenir les références et les informations, le cachet de l'entreprise ainsi que la signature du responsable; et des conditions de fond : la précision de la nature et le montant des concours bancaires sollicités.

#### 1. CONSTITUTION DE DOSSIER

##### 1.1. Crédit d'investissement

✓ *Documents administratifs et juridiques :*

- une demande de crédit écrite, datée et signée par la personne habilitée engager l'entreprise dans un crédit.
- une copie certifiée conforme éventuelle de la déclaration d'investissement enregistrée auprès de l'ANDI (Agence Nationale de Développement de l'Investissement) ou d'une décision d'octroi d'avantages fiscaux et parafiscaux.
- une copie certifiée du registre de commerce, du récépissé de dépôt ou toute autre autorisation ou agrément.
- une copie certifiée conforme des statuts pour les personnes morales, et copie certifiée conforme du BOAL (Bulletin Officiel des Annonces Légales).
- un acte de propriété ou bail de location du terrain et des locaux utilisés pour l'activité de l'entreprise; devis estimatifs et quantitatifs ou factures pro-formas.

✓ *Documents fiscaux et parafiscaux :*

- pièces fiscales et parafiscales apurées et datant de moins de trois (3) mois ou une déclaration d'existence, extrait de rôle apuré.
- attestation de mise à jour ou non-affiliation Caisse d'Assurance Sociale pour les non-salariés CASNOS, Caisse Nationale des Assurances des travailleurs Salariés CNAS.

*Documents financiers et comptables :*

- bilans et TCR (tableau de comptes de résultat) prévisionnels, signés et étalés sur une durée de 5 années (ou de 03 derniers exercices si elle est déjà existante)

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

- état descriptif et estimatif des travaux de génie civil et bâtiments réalisés et restant à réaliser.
- justificatifs des dépenses déjà réalisées dans le cadre de projet.

### ✓ *Documents techniques et économiques :*

- une étude technico-économique du projet ; permis de construire en cours de validité.
- plan de masse et de situation du projet à réaliser et le plan d'architecture et charpente
- étude géologique du site et autorisation de concession délivrée par l'autorité compétente pour les projets de carrières, étude de la qualité du gisement pour les projets de production des matériaux de construction et autres.

### 1.2. Crédit d'exploitation

#### ✓ *Documents administratifs et juridiques :*

- une demande de crédit écrite, datée et signée par la personne habilitée à engager l'entreprise dans un crédit.
- copie certifiée conforme du registre de commerce et copie de statuts pour les sociétés.
- délibération des associés autorisant le gérant à contracter des emprunts bancaires, si cette disposition n'est pas prévue dans les statuts, copie certifiée conforme de l'acte de propriété ou du bail des locaux à usage professionnel.
- une copie certifiée conforme du BOAL (Bulletin Officiel des Annonces Légales), factures pro-formas.

#### ✓ *Documents fiscaux et parafiscaux :*

- carte d'immatriculation fiscale, une déclaration fiscale de l'année dernière ; extraits de rôle apurés de moins de trois mois ou notification d'un accord de rééchelonnement des dettes fiscales.
- attestation de mise à jour de CNAS, et CASNOS de moins de trois (03) mois ou notification de rééchelonnement des dettes sociales ; une attestation d'affiliation aux caisses de sécurité sociale pour les nouvelles affaires.

#### ✓ *Documents financiers et comptables :*

- décomposition de chiffre d'affaire par produit et par marché, et de consommations des services externes ; plan de financement et le carnet de commande des clients.
- situation comptable (actif, passif, TCR) pour les demandes introduites après le 30 juin ; bilan prévisionnel se rapportant à l'exercice à financer et bilans des trois dernières années.



## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

✓ *Documents techniques et économiques :*

- le plan de production annuel ou pluriannuel ; plan des charges actualisées pour les entreprises du BTPH (Bâtiments de travaux publics et hydrauliques) avec fiches signalétiques par marchés.

-situation des marchés publics en cours de réalisation pour les entreprises du BTPH.

### 2. IDENTIFICATION DU CLIENT ET DE SON ENVIRONNEMENT

Le banquier doit apprécier tous les éléments entourant l'entreprise : l'historique, l'organisation, les moyens d'exploitation et de technologie, le marché, les perspectives de développement et les risques; la collecte des informations sur le client se fait par :

- ✓ La consultation des informations de place et du service renseignements commerciaux.
- ✓ Consultation des fichiers de la Banque d'Algérie (centrale des impayés, des risques et des bilans).
- ✓ Consultation des services de renseignements juridiques (service hypothèque, greffe de tribunal).
- ✓ Entretien avec le client et visite sur site.

Le banquier est censé vérifier le cadre juridique de l'entreprise pour qu'il puisse muner une démarche correcte avec son client, et puis classer les éventuels associés selon leurs responsabilités et apports, ensuite, le banquier pourra encore pousser ses recherches avant d'entamer une étude sérieuse, les recherches au préalable peuvent concerner :

- ✓ Les moyens humains (compétences, encadrement, gestion).
- ✓ L'aspect commercial et l'aspect technique.

Quant à l'analyse de l'environnement de l'entreprise, le banquier examine:

- ✓ Le secteur d'activité et le créneau de marché ;

-*Les partenaires* : c'est l'ensemble des agents qui ont une relation avec l'entreprise, ces différents partenaires (fournisseurs, clients...etc.) peuvent apporter une influence sur l'approvisionnement, la livraison, la vente, service après vente ou autres.

-*Les concurrents* : le banquier analyse le poids des concurrents et leurs capacités de diriger le marché ou pratiquer les différentes stratégies de concurrence.

## **Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement**

---

-*Le marché* : il s'agit de connaître la position de l'entreprise dans le marché national ou international, les blocs économiques, sa part de marché et son degré de flexibilité.

- ✓ La conjoncture politico-économique y compris l'environnement monétaire.

### **3. RELATION BANQUE-DEMANDEUR DE CREDIT**

Au terme de relation, le banquier s'intéresse aux points suivants :

L'ancienneté de la relation : si la relation est nouvelle le banquier procède à l'identification, dans le cas contraire il évalue le niveau de confiance de la relation.

Les mouvements confiés : ça consiste à suivre le chiffre d'affaire (pour le crédit d'exploitation) sur le compte de client, le montant de chiffre d'affaire (CA) doit correspondre au TCR et au niveau des flux réalisés, car ce montant révèle la fidélité du client.

Le niveau d'utilisation de crédit octroyés : (pour le crédit d'exploitation) ; si la relation est ancienne, le niveau d'utilisation des crédits consentis permet de cerner les besoins réels de l'entreprise, ce qui est la base d'une meilleure mise en place de crédit.

Les incidents de paiement : la moralité du client est l'élément le plus important dans le processus décisionnel du banquier, et les incidents de paiement font objet de référence pour cette décision, les saisies arrêts, les ATD (Avis de Tiers Détenteur) ou le non-paiement du chèque ou traite annonce un non remboursement éventuel.

#### **3.1. Etude de financement et de crédit**

Au cours de cette phase, le banquier mène des études adéquates à la nature du crédit sollicité, il finance généralement l'investissement après une évaluation de projet ; et une analyse financière de l'entreprise pour un crédit d'exploitation, si l'étude prouve la viabilité et le rendement de l'investissement ou la santé de la surface financière d'entreprise, le banquier peut alors entamer la procédure de mise en place de crédit.

#### **3.2. La prise de décision**

La décision ultime est prise à la fin de parcours de décisions au niveau de :

- ✓ L'agence : elle est dotée d'un avis d'octroi de crédit suite à l'appréciation de client autant qu'une relation directe, le comité d'agence (chef de service crédit, chef service commerce extérieur, directeur d'agence).

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

- ✓ La Direction Régionale d'Exploitation (DRE): à son tour, la direction fait une deuxième étude qui assurera la première, à partir des résultats et leur conformité avec les premiers, le comité de crédit établira donc le procès verbal d'autorisation.
- ✓ La Direction de Financement des Entreprises (DFE) : elle est appelée pour des montants élevés qui dépassent les limites d'autorisation des niveaux précédents.

La décision d'octroi doit être notifiée obligatoirement par une lettre d'autorisation de crédit, elle comporte l'ensemble des informations nécessaires à l'agence pour la mise en place et le suivi de crédit (forme, montant, échéances, garanties).

Suite à la mise en place de crédit, le banquier communique la décision au client, après, il reçoit les garanties négociées et procède à la matérialisation de l'autorisation et aux procédures suivantes :

- ✓ Signature de la convention qui doit contenir les clauses de désignation des parties, l'objet de contrat, le mode de réalisation et de remboursement ainsi que les garanties, le taux d'intérêt et l'affectation du prêt, sélection des domiciles et du tribunal compétent.
- ✓ Présentation à la signature de la chaîne de billet à ordre : le client signe des billets à ordre (signés et timbrés) qui représentent la dette « bon pour la somme ci-dessus mentionnée » et une éventuelle source de refinancement (réescompte de direction financière).
- ✓ Saisie du prêt : d'où le banquier peut procéder à la mobilisation de crédit.
- ✓ Edition de plan d'amortissement.
- ✓ Perception de commission de gestion :

Crédit : compte commission

Crédit : TVA

Débit : compte client

- ✓ Suivi du compte et du client : pour la BDL la comptabilisation n'est pas directe, durant le suivi, le banquier mentionne et vérifie dans une fiche des états statistiques tous les mouvements du compte.
- ✓ Perception de la commission d'engagement : d'après la dernière note, les commissions d'engagements sont perçues lors l'utilisation de compte et pas trimestriellement.
- ✓ Remboursement.

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

### SECTION 2 : L'EVALUATION DE PROJET D'INVESTISSEMENT

Un projet d'investissement est l'anticipation d'un certain résultat à partir de certaines dépenses avec une finalité de gain, les phases de cycle de vie de projet sont : phase de réalisation, phase de montée en cadence, phase de croisière jusqu'à la fin du projet.

L'évaluation financière des projets d'investissements peut apparaître comme un moyen ou une synthèse entre l'approche planificatrice de type micro ou macro-économique et la gestion prévisionnelle dans l'entreprise<sup>1</sup>. Elle correspond à un besoin particulier de prévision et de rentabilité suite à une meilleure maîtrise des aspects d'investissement (technologie, commerce, économie...etc.).

#### 1. IDENTIFICATION DE PROJET

C'est le fait de cerner le type d'investissement selon sa nature (corporel, incorporel, financier) ou sa finalité (productif, non directement productif), et vérifier son implantation ainsi que les circonstances et l'impact de sa réalisation ainsi que la possibilité de sa réalisation.

#### 2. ETUDE DE LA VIABILITE

##### 2.1. L'analyse du marché

C'est l'analyse des éléments de l'offre/demande en maîtrisant un certain pilotage d'information pour renforcer les effets bénéfiques ou de pénétration au but de porter un ciblage et un positionnement adéquats et durables pour résister à la concurrence, il y a lieu aussi de vérifier les déterminants de la performance (diversité, intensité d'innovation, barrières à l'entrée/sortie).

##### 2.2. L'analyse commerciale

Elle comprend l'analyse de produit, prix, promotion, place (les 4 P de MC CARTHY)

- *le produit* : l'étude relève aux techniques et au marketing consacrés à sa réussite ainsi que la nature, la quantité et les modalités de production, le banquier est censé savoir les produits de substitution sur le marché qui peuvent sérieusement menacer la part de marché<sup>2</sup>.
- *le prix* : bien que le prix doit respecter son rapport avec la qualité et les coûts, le prix doit aussi répondre à la politique de vente et de la compétitivité.

---

<sup>1</sup> Robert HOUDAYER ; « Evaluation financière des projets » ; p29 ; revue de la collection techniques de gestion ; Paris ; 2005.

<sup>2</sup> Pierre VERNIMMEN ; « Finance d'entreprise » ; p177 ; Dalloz : Paris : 2009.

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

- *la promotion* : c'est l'ensemble des outils de communication (medias, affichage, sponsoring, prospectus, mécénat...etc.), au but d'informer le produit et donc améliorer les ventes.

- *la distribution* : il faut choisir le meilleur circuit (direct, court, long) ce qui consiste un canal de distribution performant qui représente le chemin parcouru par le produit, du producteur au consommateur.<sup>3</sup>

### 2.3. L'analyse technique

- ✓ Analyse de conditions techniques des composants externes/internes.
- ✓ Le processus de production et les caractéristiques de moyens de production.
- ✓ Délai de réalisation.
- ✓ Les besoins de l'entreprise et les partenaires (notoriété de fournisseur).

### 2.4. L'analyse des coûts

Comprend l'analyse des coûts d'investissement et d'exploitation de projet.

## 3. ETUDE DE RENTABILITE

### 3.1. Etude de rentabilité avant financement

C'est la rentabilité du projet, donc il y a lieu de cerner la durée et l'exigence de chaque phase ainsi que la durée totale de tout le projet et ses flux financiers ;

- *Echéancier des investissements* : c'est un tableau qui permet l'appréciation des coûts d'investissements durant la vie du projet.

- *Echéancier d'amortissements* : c'est un tableau qui reprend les dotations aux amortissements annuelles de tout investissement amortissable, ça permet de trouver la valeur résiduelle des investissements.

- *Détermination de la valeur résiduelle VRI*: elle représente le montant d'investissement récupéré hors BFR (Besoin en Fonds de Roulement) à la fin du projet ;

$VRI = \text{total d'investissements} - \text{BFR} - \text{investissements déjà amortis}$ .

- *Détermination de Besoin en Fonds de Roulement (BFR)* : le BFR représente les capitaux nécessaires à la couverture de certaines charges d'exploitation pour le démarrage du projet, le BFR est lié au niveau d'activité (croissant puis stable dès la première année de croisière)

---

<sup>3</sup> Gérard CLIQUET et André FADY et Guy BASSET ; «Management de la distribution » ; p97 ; 2 ème édition ; Dunod ; Paris ;2006.

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

BFR = (total de charges à couvrir × période à couvrir) / 360 jours.

- ✓ charges à couvrir: matières premières, salaires, services liés à l'activité.
- ✓ période à couvrir : délai de production (transformation) +délai accordé à la clientèle – délai accordé par les fournisseurs.

-*Tableau de comptes de résultat prévisionnel (TCR)* : il permet de dégager les soldes intermédiaires de gestion prévisionnels SIG, et la capacité d'autofinancement CAF qui permet à calculer l'autofinancement (AF) ;

CAF = total de produits encaissables – total de charges décaissables.

Autofinancement = CAF – dividendes.

-*Tableau des flux de trésorerie* : il comprend les ressources (CAF, VRI, récupération de BFR) et les emplois (investissements, variation de BFR) ; leur différence est la trésorerie prévisionnelle, à partir de cette dernière les critères de rentabilité sont dégagés :

- ✓ Délai de Récupération DR : c'est la durée nécessaire aux flux d'exploitation pour récupérer le montant d'investissement, c'est un critère de sélection malgré qu'il n'est pas fiable à cause d'ignorance de flux ultérieurs, et lors la comparaison des projets de différents coûts et durées.

Le DR présente le moment où le montant d'investissement initial =  $\sum$  de flux e trésorerie

d'exploitation ; 
$$I_0 = \sum_{t=1}^n F_t$$

- ✓ Valeur Actuelle Nette VAN : représente les flux nets de trésorerie actualisés cumulés pendant toute la vie du projet, pour que le projet soit rentable, la VAN doit être positive.

VAN =  $\sum$  flux nets de trésorerie actualisés. Ou 
$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{I_0 + F_t}{(1+i)^n}$$

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

\*Actualiser : c'est convertir des valeurs futures à des valeurs actuelles, l'actualisation est essentielle pour l'évaluation d'un projet, le taux d'actualisation reflète la composition des sources de financement et l'aléa qui pèse sur des flux futurs de trésorerie incertains<sup>4</sup>.

- ✓ Délai de Récupération Actualisé DRA : comme le premier en ajoutant d'actualisation donc il est plus pertinent, il est représenté lorsque :  $DRA = \sum_{t=1}^n F_t / (1+i)^t$
- ✓ Taux de Rentabilité Interne TRI : c'est le taux d'actualisation qui égalise le coût d'investissement et les recettes d'exploitation actualisées, ça doit être supérieur au coût de ressources.

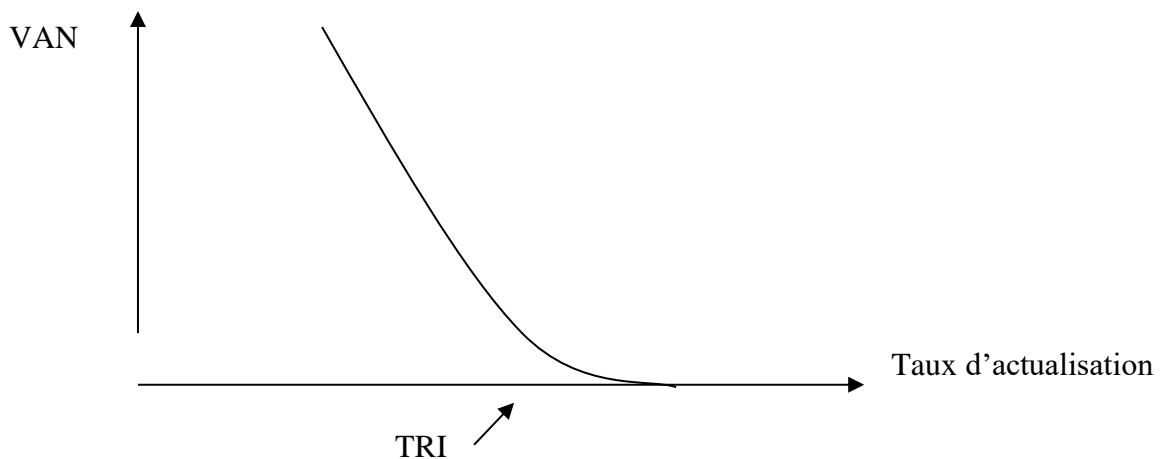


Figure N°8 : variation de la VAN en fonction de taux d'actualisation

- ✓ Indice de profitabilité IP : c'est ce que rapporte un dinar investi, il permet donc de comparer entre des projets de différents coûts d'investissement :

$IP = \text{valeur actualisée des flux d'exploitation} / \text{valeur d'investissement actualisée}$ .

\*Le seuil de rentabilité : c'est l'indicateur principal éventuel qui permet de mettre en évidence le risque d'exploitation ou le risque de revenu futur ; le seuil de rentabilité (ou point mort) correspond au chiffre d'affaire (CA) pour lequel le résultat d'exploitation est égal à zéro. Pour déterminer le seuil de rentabilité, il y a lieu de distinguer les charges :

Charges variables CV, qui sont proportionnelles aux ventes (CA), comme matière première ;

Charges fixes CF, qui sont dépensées quel que soit le niveau des ventes, comme les loyers.

<sup>4</sup> Allal HAMINI ; « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle » ; p99 ; Houma ; Alger ; 2001.

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

Le seuil de rentabilité (SR) peut être étudié éventuellement pour déterminer le niveau exigé de production, en plus il permet de voir si ce niveau est conforme aux résultats prédéfinis ;  $SR = CF / MCu^5$ .

### 3.2. Etude de rentabilité après financement

En reprenant quasiment les mêmes étapes de l'étude avant financement :

- *Echéancier d'investissements* : à l'addition des intérêts intercalaires (intérêts payés durant la période du différé).

- *Echéancier d'amortissements* : à l'addition d'amortissement des intérêts intercalaires.

- *Echéancier de remboursement* : concernant le remboursement des dettes et emprunts.

- *TCR prévisionnel* : après détermination de BFR normalement, le TCR est établi, après financement, en ajoutant les dotations aux amortissements des intérêts intercalaires au total, et la rubrique des frais financiers.

- *Tableau de mobilisation* : il représente les dépenses d'investissement (immobilisations, variations de BFR, intérêts intercalaires) et les modes de leur couverture (emprunts, subventions) ; il permet également de déduire les apports.

- *Plan de financement* : il affiche toutes les ressources et les dépenses sur toute la durée du projet, la trésorerie doit être nulle durant la réalisation, et la trésorerie cumulée ne doit jamais être négative, à partir de trésorerie, la conclusion des différentes rentabilités est possible :

✓ Rentabilité des capitaux propres : ça dépend de la trésorerie actionnariale qui est la différence entre les dividendes, trésorerie annuelle et les apports, à partir de cette trésorerie le calcul des critères suivants est possible :

- Délai de Récupération des Fonds Propres DRFP
- Valeur Actuelle Nette des Fonds Propres VANFP
- Taux de Rentabilité des Fonds Propres TRFP

✓ Rentabilité de l'emprunt : ça permet d'apprécier l'effet d'endettement sur le rendement du projet, l'endettement peut être indispensable ou pas, cette rentabilité peut être mesurée par :

- Valeur Actuelle Nette d'Emprunt VANE

---

<sup>5</sup> Marge de Contribution unitaire =  $(CA - CV) / \text{quantité}$ .



## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

### ➤ Taux de Rentabilité Interne d'Emprunt TRIE

Avec :  $VANE = \text{capitaux empruntés actualisés} - \text{flux de remboursement actualisés}$  ;

$TRIE = \text{taux brut de l'emprunt} \times (1 - \text{taux IBS})$  ; avec taux IBS<sup>6</sup> 25%

$VANFP = VAN + VANE$

Les relations entre les critères de rentabilité peuvent être facilement définies au but de déterminer le niveau de rentabilité :

- ✓ Effet de massue (crédit contraignant) ; lorsque :  $VANFP < VAN$ ,  $TRIE > TRI$  et  $TRFP < TRI$  sachant que dans le TRFP,  $(i)$  est un taux d'actualisation qui annule la VANFP ; dans ce cas si l'emprunt n'est pas indispensable, il n'y a pas d'intérêt à emprunter.
- ✓ Effet de levier (crédit avantageux) ; lorsque :  $TRIE > TRI$  et  $TRFP > TRI$  ; et pour la VAN et VANFP, si  $VAN < VANFP$  c'est un effet de levier ; et si  $VAN > VANFP$  et  $TRFP > TRI$  c'est aussi un effet de levier.

## SECTION 3 : L'ANALYSE FINANCIÈRE DES PME

L'analyse financière est un ensemble de méthodes et de concepts qui permettent de chercher dans quelle mesure une entreprise est assurée de maintenir son équilibre financier à court, moyen et long terme, et donc de porter un jugement sur ses perspectives d'avenir ; ces jugements sont portés à partir de documents comptables de l'entreprise au cours des trois ou cinq dernières années : bilans, comptes de résultat, et de tous les autres renseignements à caractère industriel, commercial, économique, juridique, comptable et financier.

### 1. ELABORATION DU BILAN FINANCIER

« Le bilan est la photographie en fin d'exercice de la situation patrimoniale de l'entreprise. C'est un état dont la colonne de gauche, appelée Actif, comporte tous les éléments de la situation patrimoniale active, et dont la colonne de droite, appelée Passif comporte tous les éléments de la situation patrimoniale passive »<sup>7</sup>. Le bilan financier est résultant de retraitement,

---

<sup>6</sup> Impôt sur Bénéfices de Société.

<sup>7</sup> E.ENGEL et F.KLETZ ; «Cours de comptabilité générale » ; p42 ; Ecole des mines de Paris ; 2005.

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

reclassement, réévaluation de bilan comptable il reflète notamment la vraie situation de patrimoine et de liquidité d'une PME.

### 1.1. Les principaux traitements du bilan

*a) Elimination des non-valeurs :* il s'agit de certains postes inscrits à l'actif qui n'ont pas de valeur vénale (actifs fictifs) ; les frais préliminaires, les avances d'exploitation, le capital souscrit non appelé, les primes de remboursement des obligations ; l'écart de conversion actif et le résultat négatif de l'exercice précédent<sup>8</sup>.

*b) Réévaluation :* c'est de calculer pour certains postes la différence entre la valeur réelle et la valeur nette comptable VNC.

*c) Réintégration :* il s'agit des éléments inscrits en hors bilan lesquels leur réintégration reflète une image réelle du patrimoine (les effets escomptés non échus EENE, les biens acquis par crédit-bail).

### 1.2. Les principaux reclassements de bilan

<i>Reclassement de l'actif</i>	<i>Reclassement du passif</i>
<p><i>Actif immobilisé :</i></p> <p>-<i>Les valeurs immobilisées VI :</i> sont les immobilisations acquises ou créées par l'entreprise et qui lui sont nécessaires pour la production (ou commercialisation).</p> <p>-<i>Les autres valeurs immobilisées (AVI):</i> sont les valeurs à longue durée à caractère quasi-liquide (ou de quasi-exploitation).</p>	<p><i>Capitaux permanents :</i></p> <p>-<i>Les fonds propres :</i> ne sont pas exigibles ; le fond social, les réserves, les primes d'émission, les provisions à caractère de réserve, l'écart de réévaluation, le résultat en instance d'affectation...etc.</p> <p>-<i>Les dettes à long et moyen terme DMLT :</i> sont des valeurs exigibles dans plus d'un an (crédit-bail, emprunts...etc.)</p>

<sup>8</sup> Khemici CHIHA ; « Gestion et stratégie financière » ; p13 ; Houma ; Alger ; 2005.

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

<p><i>Actifs circulants :</i></p> <p>-Les valeurs d'exploitation VE : rubrique des biens destinés à être vendus dans le cadre de l'objet social de l'entreprise (stocks)</p> <p>-Les valeurs réalisables VR: peuvent être des valeurs réalisables d'exploitation ou hors exploitation</p> <p>-Les valeurs disponibles : elles constituent la trésorerie de l'entreprise.</p>	<p><i>Les dettes à court terme DCT :</i></p> <p>sont l'ensemble des valeurs destinées au financement du cycle d'exploitation. Le délai de remboursement de ces dettes doit être inférieur à un an (d'exploitation ou hors exploitation ou crédit bancaire de trésorerie).</p>
--	---

Tableau N°8: les rubriques reclassées de bilan financier

### 2. ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER

L'équilibre financier de l'entreprise peut être résultant de la confrontation permanente entre la liquidité des actifs et l'exigibilité du passif, ou la confrontation entre la couverture des besoins de courte durée par des ressources de courte durée (et pas de longue durée)<sup>9</sup>.

#### 2.1. Le fonds de roulement FR

C'est l'excédent des capitaux permanents sur les actifs immobilisés, il constitue une marge de sécurité ; le fonds de roulement peut constituer une liquidité potentielle que l'entreprise détient pour faire face à ses actifs à moins d'un an à cause d'insuffisance de ressources de même cycle court<sup>10</sup>.

FR = Capitaux Permanents – Actif immobilisé..... (Par le haut du bilan)

FR = Actif circulant – Dettes à Court Terme..... (Par le bas du bilan)

<sup>9</sup> Hubert DE LA BRUSLERIE ; « Analyse financière » ;p256 ; 4 ème édition ; Dunod , Paris ;2010.

<sup>10</sup> Josée ST-PIERRE ; «La gestion financière des PME » ; p34 ; Presse de l'université du Québec ; 2003.

## **Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement**

---

### **2.1.1. Le fonds de roulement propre (FRP)**

Le fonds de roulement propre représente la part de l'actif immobilisé financé par les ressources propres de l'entreprise :  $FRP = \text{Capitaux propres} - \text{Actif immobilisé}$ .

$$FRP = \text{Fonds de roulement net} - \text{Dettes à long et moyen terme.}$$

### **2.1.2 Le fonds de roulement étranger (FRE)**

Le fonds de roulement étranger permet de connaître la part d'immobilisations financées par les dettes à long et moyen terme.  $FRE = \text{Dettes à long et moyen terme} - \text{Actif immobilisé}$ .

$$FRE = \text{Fonds de roulement net} - \text{Capitaux propres.}$$

## **2.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le besoin en fonds de roulement est la différence entre le besoin de trésorerie (après le financement d'actif circulant) et les ressources de passif courant :

$$BFR = \text{Les valeurs d'exploitation} + \text{Les valeurs réalisables} - \text{Les dettes à court terme non financières.}$$

### **2.2.1. Le BFR d'exploitation**

C'est le solde entre les ressources à court terme et les emplois cycliques directement liés à l'exploitation ;  $BFRE = VE + VRE - DCTE$

$$BFR \text{ d'exploitation} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitations.}$$

### **2.2.2. Le BFR hors exploitation**

C'est l'écart entre les ressources et les emplois non liés directement à l'exploitation ;  $BFRHE = VRHE - DCTHE$

$$BFR \text{ hors exploitation} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Dettes non financières hors exploitation.}$$

## **2.3. La trésorerie TR**

C'est la différence entre le fonds de roulement et le besoin de fonds de roulement, c'est aussi le résultat de tous les flux financiers traversant l'entreprise et des modes de financements retenus ;

$$TR = \text{Valeurs disponibles VD} - \text{Concours bancaires à court terme CBC}$$

$$TR = \text{Fonds de roulement FR} - \text{Besoin en fonds de roulement BFR}$$

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

### 2.4. Relation entre FR, BFR, TR

Pour une bonne appréciation de la solvabilité, qui consiste à juger la capacité de rembourser à échéance, ou même l'appréciation de liquidité, l'analyse de la relation entre les aspects de liquidité est obligatoire et les calculs ne sont jamais suffisants, le banquier doit comparer le fonds de roulement avec les montants et les degrés de liquidité de l'actif circulant et l'exigibilité des dettes à court terme pour connaître la véritable structure financière et la solvabilité de l'entreprise.

L'actif immobilisé doit être financé par des ressources stables, si le FRNG est égal à zéro, les besoins à financer du cycle d'exploitation doivent alors être intégralement couverts par les ressources du même cycle, et dans ce cas, le BFRE est égal à zéro (supposons le BFRHE = 0). Cette situation dans laquelle la trésorerie est nulle est appelée « l'équilibre financier optimum ».

Voici les différentes relations entre les aspects de l'équilibre financier ;

- ✓  $FR < BFR \iff TR < 0$  : le FR ne couvre pas le total de BFR, cette situation est de déséquilibre structurel qui exige une augmentation de FR ou même un concours bancaire courant.
- ✓  $FR = BFR \iff TR = 0$  : donc c'est l'équilibre financier d'une trésorerie optimale, le FR couvre exactement le montant de BFR, cette situation prouve une gestion optimale (d'échéances, de liquidités et des besoins d'exploitation).
- ✓  $FR > BFR \iff TR > 0$  : le FR couvre le BFR avec excédent, ce surplus de liquidité ne doit pas être très élevé ou pour une longue période, car, ça peut exprimer une mauvaise gestion et utilisation des ressources, ou mauvaises prévisions.

### 3. ANALYSE DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION SIG

« Le compte de résultat exprime la formation ou destruction de richesse de l'entreprise en rapportant les charges aux produits de l'exercice »<sup>11</sup>.

Le traitement de tableau des comptes de résultat permet de définir les SIG, le solde intermédiaire de gestion est un des éléments intermédiaires de comptes de résultat, utilisé pour apprécier les performances des entreprises d'une manière plus fine et pour pouvoir comparer les unes avec les autres. Voici quelques notions liées aux SIG ;

---

<sup>11</sup> Anne-Marie BOUVIER et Charlotte DISLE ; « Introduction à la comptabilité » ; p299 ; Dunod ; Paris ; 2008.

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

*\*Le chiffre d'affaire CA* : le chiffre d'affaire est le montant de l'ensemble des produits liés aux différentes transactions réalisées par l'entreprise avec les tiers, dans le cadre de son activité professionnelle ;

Le Chiffre d'Affaire = Vente de marchandises + Production vendue + Prestations fournies.

*\*La marge brute* : la marge commerciale est exprimée par la différence entre le produit des ventes et le coût de marchandises.

Marge Brute = vente de marchandises - coûts des marchandises vendues + variation de stock de marchandises.

### 3.1. La valeur ajoutée VA

La valeur ajoutée indique le volume de richesse nette créée par l'entreprise, elle retrace la création ou la croissance de la valeur apportée par l'entreprise ;

Valeur Ajoutée = marge brute + production de l'exercice + matières premières – services.

### 3.2. Excédent Brut d'Exploitation EBE

C'est le résultat de la confrontation des produits avec les charges d'exploitation, ou ce qui reste de la valeur ajoutée après paiement des impôts (pas l'IBS) et taxes et règlement des salaires ;

EBE = valeur ajoutée + subventions d'exploitation reçues - impôts et taxes

- rémunération du personnel et charges sociales.

### 3.3. Résultat d'exploitation RE

Il témoigne la gestion de l'activité d'une manière indépendante de la politique financière, c'est l'indicateur qui sert le plus à mesurer la performance avant tout financement<sup>12</sup>.

Résultat d'Exploitation = excédent brut d'exploitation - reprise sur amortissements et provisions et transfert de charges - dotations aux amortissements et aux provisions.

### 3.4. Résultat financier RF

C'est la différence entre les produits financiers et les charges financières.

---

<sup>12</sup> Mondher BELLALAH ; « Gestion financière : diagnostic, évaluation et choix d'investissements » ; p13 ; revue publiée ; Alger ; 2006.

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

### 3.5. Résultat brut RBO

C'est le résultat d'ensemble des produits et des charges de l'entreprise avant imposition, c'est un critère de performance de l'activité économique et financière de l'entreprise ;  
Résultat brut = résultat financier + résultat d'exploitation.

### 3.6. Résultat net RNO

C'est le RBO déduit des impôts (impôts exigibles, impôts différés).

### 3.7. Résultat de l'exercice

Ce résultat reflète la dernière ligne de TCR ;

Résultat de l'exercice = résultat net + produits exceptionnels - charges exceptionnelles.

\*La Capacité d'Autofinancement CAF : la capacité d'autofinancement est la ressource interne dégagée par les opérations enregistrées en recettes et produits en une période donnée, cette ressource sera affectée aux : remboursement, dividendes et autofinancement.

\*Calcul de CAF à partir de résultat net : Résultat net + dotations aux amortissements et aux provisions + dotations exceptionnelles - reprise de charges antérieures + valeur résiduelle d'investissement cédé - produit de cession d'actif - quote part de subvention d'investissement.

\*Calcul de CAF à partir d'EBE : EBE + autres produits opérationnels - autres charges opérationnelles - quote part de subvention d'investissement -/+ plus ou moins valeur de cession -/+ résultat financier -/+ résultat exceptionnel - impôts exigibles.

\*L'autofinancement : c'est la capacité d'autofinancement diminuée de dividendes.

\*Le cash-flow : le cash-flow représente la capacité d'autofinancement diminuée de la variation du besoin en fonds de roulement.

## 4. ANALYSE DES RATIOS

Le ratio est une approche arithmétique de deux postes ou deux masses de bilan, les ratios sont établis par un rapport entre toutes les grandeurs économiques, financières, stratégiques ou autres, c'est pour ça que le nombre des ratios est illimité ;

### 4.1 Les ratios de structure

#### 4.1.1 Ratios de liquidité et de trésorerie

-ratio de liquidité générale : il mesure l'importance des besoins courants devant les ressources courantes ;  $(\text{Actif circulant} / \text{DCT}) \times 100 \dots \dots > 1$

## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

-*ratio de liquidité restreinte* : il mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme sans la vente des stocks, il est égal au :

$$(Valeurs réalisables + valeurs disponibles) / DCT \times 100$$

-*ratio de liquidité immédiate* : il mesure l'aptitude de l'entreprise de rembourser ses dettes à court terme par ses disponibilités immédiates ;  $(Valeurs disponibles / DCT) \times 100$

### 4.1.2 Ratios de solvabilité

-*ratio de capacité d'endettement* : il mesure le poids du financement assuré par les associés par rapport aux dettes à moyen et long terme ;  $Fonds propres / DMLT \dots > 1$

-*ratio de capacité de remboursement* : il mesure la capacité de l'entreprise à générer des ressources qui lui permettent de rembourser les emprunts à moyen et long terme ;

$$DMLT / CAF \dots < 3$$

### 4.2. Les ratios de gestion et de rotation

-*ratio de rotation des stocks* : il mesure le délai d'écoulement (transformation, revente...etc.) des stocks ;  $(Stocks / Chiffre d'affaires) \times 360$

-*ratio de délai client* : il mesure la durée moyenne du crédit accordée par l'entreprise à sa clientèle ;  $(Encours clients / Chiffre d'affaire annuel) \times 360$

-*ratio de délai fournisseur* : il mesure le délai moyen obtenu pour régler les fournisseurs ;  $(Encours fournisseurs / Achats) \times 360$

### 4.3. Les ratios de rentabilité

-*ratio de rentabilité commerciale* : il mesure la part de chiffre d'affaire dans le résultat net de l'exercice ;  $Résultat net / Chiffre d'affaire$

-*ratio de rentabilité économique (nette)* : il mesure la rentabilité économique et l'efficacité de gestion des ressources propres de l'entreprise ;

$$Résultat économique (RBE) / Actif économique$$

-*ratio de rentabilité financière* : il mesure la rentabilité de l'activité pour les actionnaires ;

$$Résultat net / Fonds Propres$$



## Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement

---

### 4.4. Les ratios d'activité

-*ratio de compétitivité* : il mesure la puissance de l'entreprise dans le secteur en appréciant sa part de marché ;  $(CA_n - CA_{n-1}) / CA_{n-1}$

-*ratio de croissance* : il mesure la croissance de l'entreprise à travers sa richesse créée ;  $(VA_n - VA_{n-1}) / VA_{n-1}$

-*ratio d'intégration* : il mesure l'importance de la valeur ajoutée par rapport à la production totale et le niveau des coûts ;  $Valeur\ ajoutée / Chiffre\ d'affaire\ hors\ taxes$

## **Chapitre 3 : Montage de dossier de crédits d'exploitation et d'investissement**

---

### **Conclusion du chapitre :**

La PME est une unité sensible qui assume toutes les menaces de son environnement, pour cela, la banque doit garantir le meilleur accompagnement pour l'entreprise par la limitation des risques et l'amélioration de la situation financière en encourageant l'entreprise à pousser ses forces.

Les différents modes de financement peuvent apporter certains avantages ou inconvénients selon la PME, le non-respect des obligations de l'entreprise face à ses créanciers menace son image; en outre l'effet lourd d'endettement comme les intérêts et la dépendance menace notamment le taux de rentabilité ; tous ces éléments précèdent fuient des créanciers futurs éventuels comme la banque ; à cet aspect, l'étude portée par le banquier doit être générale et ses conclusions doivent préciser et contenir les forces et les faiblesses de la PME, donc le banquier est tenu de conseiller et motiver son client durant la relation.

***CHAPITRE 4 :***  
***CAS PRATIQUE DE***  
***FINANCEMENT BANCAIRE***  
***DES PME***

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

### Introduction du chapitre

D'après Robert HOUDAYER dans son œuvre Evaluation financière des projets, un projet d'investissement « est défini sous l'aspect financier, comme une acquisition d'un ensemble d'immobilisations, permettant de réaliser ou de développer une activité (ou un objectif) donnée. Dans son aspect commun, il correspond à une dépense immédiate dont il y a lieu d'anticiper des avantages et des avantages futurs ».

Quant au besoin d'exploitation, c'est la preuve d'existence et de vie d'une PME sur le marché et qui doit être correctement satisfait ; pour cette raison, la banque doit encourager et soutenir l'entreprise (son client) en présentant un niveau de financement et de suivi satisfaisant.

Dans ce chapitre, nous allons étudier deux cas pratiques d'octroi de crédits, le premier concerne l'investissement et le deuxième l'exploitation ;

- ✓ Section 1 : présentation de la Banque de BNP Paribas et de l'agence d'accueil.
- ✓ Section 2 : le cas pratique de crédit d'investissement.
- ✓ Section 3 : le cas pratique de crédit d'exploitation.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

### SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BNP PARIBAS ET DE L'AGENCE D'ACCEUIL

#### 1. PRESENTATION DU GROUPE

BNP Paribas est un groupe bancaire français, né le 23 mai 2000 de la fusion de la Banque nationale de Paris (BNP) et des Pays-Bas (Paribas). Elle fait partie de l'indice CAC 40.

Le groupe BNP PARIBAS plonge ses racines au cœur de l'histoire économique européenne, il y a près de deux siècles. Il rassemble plusieurs banques qui ont progressivement uni leur destin et qui ont été fondées pour accompagner l'essor économique de leur pays.

En 2016, le Groupe a été présent dans 74 pays avec 189 910 collaborateurs, dont 146 520 en Europe.

Le groupe détient des positions clés dans ses trois domaines d'activités :

- Retail Banking;
- Investment Solution;
- Corporate & Investment Banking.

Être la Banque d'un monde qui change est plus qu'un slogan, c'est une promesse que BNP PARIBAS tient au quotidien :

- ✓ Vis-à-vis des clients, en s'efforçant d'être les premiers à maîtriser les techniques et les métiers d'avenir pour les mettre à leur service ;
- ✓ Vis-à-vis des salariés, en favorisant la responsabilité individuelle et des structures hiérarchiques simples, souples, permettant la proximité des relations.

#### 2. PRESENTATION DE LA BNP PARIBAS EL DJAZAÏR

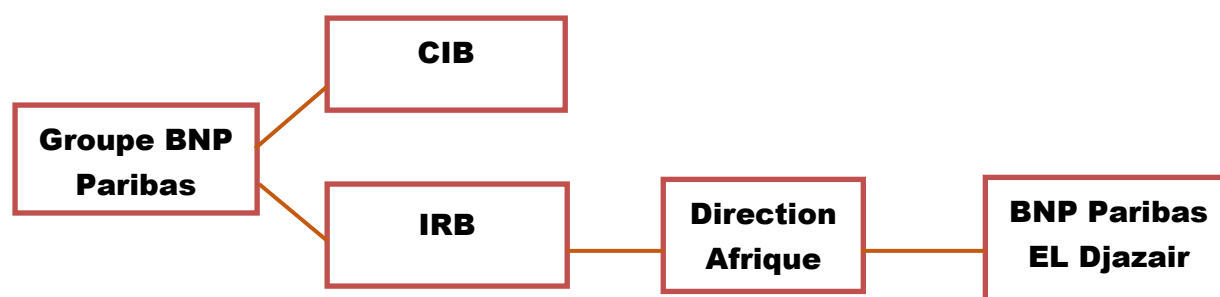


Figure N°9 : la position du BNP Paribas EL-DJAZAÏR

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

BNP Paribas El Djazaïr est une filiale à 100% du Groupe BNP Paribas, un leader européen des services financiers. Elle a vu le jour en 2002 avec l'ambition de construire un important réseau d'agences en Algérie.

BNP Paribas El Djazaïr est une Société Par Actions (SPA) dotée d'un capital de 10 milliards de Dinars Algériens. 100 % des actions sont détenues par le groupe BNP Paribas.

Sa vocation d'être une banque universelle offre des services de qualité supérieure à l'ensemble de ses clients. La banque est devenue l'une des banques du secteur privé les plus importantes sur le territoire algérien. Forte de ses succès BNP PARIBAS EL Djazaïr a développé un réseau de 73 agences ouvertes dont 13 de centres d'affaires. Elle couvre ainsi progressivement le territoire national, avec une implantation dans 19 wilayas. Cette stratégie témoigne de son ambition à être une banque citoyenne au service du développement économique de l'Algérie.

Avec l'appui du Groupe, BNP Paribas El Djazaïr développe une offre de proximité et s'applique à offrir des services de qualité supérieure à l'ensemble de sa clientèle : Particuliers, Professionnels et Entreprises. Elle se donne ainsi les moyens de conforter son rôle de banque de référence, fiable, innovante et attentive à ses clients.

Les deux activités principales de la BNP Paribas EL Djazaïr sont :

### *A. L'activité entreprise : une expertise reconnue*

- Le centre d'affaires : un centre dédié au service des entreprises et qui est aussi un partenaire de référence des grandes entreprises algérienne et multinationales ainsi que des PME-PMI.
- Corporate Banking : une offre spécifique tant en gestion et financement du cycle d'exploitation qu'en financement des investissements (Crédits d'investissement, Crédits de fonctionnement, Caution de marché, Caution en douane, etc....).
- Trade Finance « Commerce International » : une gamme de produits et services capable de sécuriser, garantir et financer l'activité des clients à l'internationales, etc....).
- Le leasing : une offre complète à destination des entreprises, PME et Professionnels.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

- Salle des marchés et Trésorerie de Change : des transactions fiables et efficaces.

**B. L'activité Particuliers et Professionnels : un service personnalisé et une offre produits évolutive.**

Banque au Quotidien, Solution de financement, Epargne, Monétique, Offre dédiées aux professionnels et Prévoyance.

### 3. PRESENTATION DE CENTRE D'AFFAIRES D'ACCUEIL

Le centre d'affaires de Sétif prend en charge la clientèle entreprise avec un CA minimum de 100Mda. Il est dirigé par un directeur qui chapote deux services distincts Opérationnel et Commercial :

- Le Service opérationnel traitera les différentes opérations courantes en dinars et en devise (versement, retrait, virement, ouverture LC, traitement REMDOC).
- Le service commercial composé de deux binômes (Chargé d'affaires / appui), son rôle est le suivi quotidien des clients (opérations courantes, réclamations) ainsi que l'analyse des besoins clients en termes de financement et la mise en place des lignes de crédit.

Nous allons illustrer l'organisation du pôle corporate par l'organigramme ci-dessous, vu qu'on a passé notre stage pratique dans le pôle corporate . (voir annexe N°01).

### SECTION 2 : Cas pratique crédit d'exploitation « SARL LAKMED »

Le cas présent porte sur l'étude d'une demande de crédit d'exploitation introduite par une nouvelle relation à savoir la SARL LAKMED en vue d'obtenir une ligne d'exploitation qui comprend :

- ✓ Découvert : 40 MDA
- ✓ Facilité de caisse : 30 MDA

# Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

## 1. Identification du client

### 1.1. CONSTITUTION DU DOSSIER

Le dossier transmis par l'entreprise comprend les documents suivants :

- Bilans fiscaux (2015-2016-2017) visés par le fisc ;
- Rapport CAC 2016
- Balance commerciale 2017
- Statuts de l'entreprise depuis la création ;
- Mise à jour fiscal et parafiscal

### 1.2. IDENTIFICATION DE L'EMPRUNTEUR

#### A. Présentation historique de l'entreprise

L'entreprise LAKMED est une Société À Responsabilité Limitée (SARL) dont l'objet social est la distribution des produits pharmaceutiques.

LAKMED a été créée en 2014 avec un capital initial de 150 000 000 DA, réparti équitablement entre les deux actionnaires suivants :

- Mr LATRECH MEZIANE. 25 % du capital.
- Me KHELIF NADIA. 25% du capital.

Le siège social et les bureaux administratifs sont installés au centre-ville de la Wilaya de Sétif (Cite LAARARSA), le bâtiment est sur 4 étages, il abrite la direction générale et les différents départements (Finance, commercial et administratif).

#### B. Les moyens mis en œuvre

##### 1. Ressources humaines :

La relation emploie 100 Personnes dont 17 cadres, l'équipe est composée de responsables de services, superviseurs commerciaux, délégués et opérations commerciaux ainsi que d'agents administratifs.

##### 2. Patrimoine immobilier

Un deuxième hangar a été loué suivant la montée en charge de l'activité, sa superficie est de 1800M2.



## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

La relation emploie 100 Personnes dont 17 cadres, l'équipe est composée de responsables de services, superviseurs commerciaux, délégués et opérations commerciaux ainsi que d'agents administratifs

### 3. Moyens de Transport

Le parc roulant est composé de 20 fourgons Financés via leasing BNP, et aussi de 2 véhicules utilitaires et 3 touristiques.

### C. L'activité

L'activité a démarré en 2014, sur les 3 années qui ont suivi la relation a réalisé des évolutions remarquables avec des croissances en facturations à 3 et 2 chiffres.

Ces performances sont réalisées grâce à l'expérience de l'équipe dirigeantes qui est arrivée en peu de temps à concurrencer les grandes sociétés de distribution sur la région en signant des conventions avec les labos les plus célèbres dans la région avec plus de 300 Pharmaciens (Clients permanents).

L'objectif en 2018 est d'élargir ce portefeuille client à plus de 400 Pharmaciens avec la prospection sur les Wilaya de l'Est légèrement touchée commercialement (Khenchela, Oum Bouagui, Biskra.Etc).

L'équipe managériale table sur un CA de 3.6Mds en 2018 soit une évolution dans les + 30% par rapport à 2017, Vu l'historique des évolutions et la stratégie commerciale en 2018 portant sur la prospection de nouveaux clients sur des régions non encore touchées, nous considérons ce chiffre comme très raisonnable.

### D. Le marché

La dépense de santé croît régulièrement en Algérie en raison de la combinaison de plusieurs facteurs, notamment l'accroissement de la population et l'évolution de la pyramide des âges, l'aspiration au bien-être et le rapide accroissement des maladies modernes, tous ces facteurs conjugués à l'importante couverture sociale et à la généralisation du tiers payant. La consommation en médicaments suit naturellement cette tendance et les importations augmentent d'année en année, malgré une production locale de plus en plus présente.

En effet, le marché algérien du médicament est, et restera longtemps, le plus important et le plus solvable de la région, grâce notamment à un système de protection sociale très généreux.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

### E. Les fournisseurs

Notre relation dispose d'un réseau constitué d'une quarantaine de fournisseurs « producteurs et importateurs locaux. Nous citons les plus importants avec qui elle réalise plus de 70% des approvisionnements « SANOFI AVENTIS, BIOPHARM, AT PHARMA, EL KENDI, GSK+LPA, SAIDAL, PFIZER ALGERIE, U.P.C SARL ».

Les délais accordés sont de 90J à 120% avec le chèque comme mode de règlement principal.

### F. Réseau distribution et clients

La distribution est faite avec un circuit direct sans intermédiaires (LAKMED=> Pharmaciens) sans passer par des grossistes.

LAKMED a élaboré une stratégie de segmentation par zone géographique et point de livraison sur chaque wilaya, cela permettra de couvrir toute la région visée avec des livraisons rapides.

Le portefeuille client est composé de plus de 300 Pharmaciens avec objectif d'atteindre les 400 en 2019, actuellement la relation couvre principalement la région centre-Est (Sétif, BBA, Msila, Béjaia, Mila, Jijel), pour l'année en cours d'autres zones géographiques seront touchées à savoir, Batna, Constantine, Skikda, Khenchela ...etc.

Les délais clients accordés sont conformes aux normes sectorielles, de 60 à 120J.

Le recouvrement de créance se fait à 90% par chèque, le reste par virement.

## 2. Analyse financière de l'entreprise

### 2.1 ANALYSE RETOSPECTIVE

Nous allons passer à présent à l'analyse de la santé financière de l'entreprise à travers les bilans des trois dernières années 2015, 2016, 2017.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

### 2.2 BILANS FINANCIERS : U= KDA (voir annexes N° 02 et 03)

<b>ACTIF</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>ACTIF IMMOBILISE NET</b>	16364,5	19731,9	92286,3	3,86%	2,59%	7,76%
<b>1) Immo d'exploitation brutes</b>	22906,0	32383,7	112185,6	139,97%	164,11%	121,56%
<b>2) Amortissements et provisions</b>	6541,5	12651,8	19899,3	39,97%	64,11%	21,56%
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	407608,3	740970,2	1095667,5	96,14%	97,41%	92,24%
<b>1) Stock</b>	148011,9	174276,0	266547,4	36,31%	23,52%	24,32%
<b>2) Clients</b>	249727,1	508461,5	745309,9	61,26%	68,62%	68,02%
<b>3) Autres créances</b>	856,7	23715,7	28967,5	0,21%	3,20%	2,64%
<b>4) Valeurs Disponibles</b>	9012 ;5	34517,0	54842 ,7	2,21%	4,65%	5%
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>423972,8</b>	<b>760702,1</b>	<b>1187953,8</b>			
<b>PASSIF</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>FONDS PROPRES</b>	53871,0	136374,8	206833,3	12,70%	17,92%	17,41%
<b>1) Capital</b>	20000	100000	150000	37,12%	73,32%	72,52%
<b>2) Réserves</b>	3188,8	3781,0	11374,8	5,91%	2,83%	5,49%
<b>3) Bénéfice</b>	30682,2	30503,8	45458,5	56,95%	23,83%	21,97%
<b>4) Intérêt minoritaires</b>	0	0	0	0%	0%	0%
<b>Prov.Risques et charges stables</b>	0	0	0	0%	0%	0%
<b>Dettes à long/ moyen terme</b>	114000	75937,2	142599,2	26,88%	9,98%	12%
<b>1) Dettes financières</b>	0	0	73495,9	0%	0%	51,54%
<b>2) Sociétés apparentées</b>	114000	75937,2	69103,3	100%	100%	48,46%
<b>Exigibles court terme</b>	256101,8	548390,1	838521,3	60,40%	72,08%	70,58%
<b>1) Avances et acomptes reçus</b>	0	3304,0	4506,2	0%	0,60%	0,53%

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

<b>2) Fournisseurs</b>	184885,9	425944,1	541705,4	72,19%	77,67%	64,60%
<b>3) Autres dettes</b>	13215,9	17142,8	43062,1	5,16%	3,12%	5,13%
<b>4) Concours bancaires de trésorerie</b>	58000	101999,1	249247,5	22,64%	18,59%	29,72%
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>423972,8</b>	<b>760702,1</b>	<b>1 187953,8</b>			

Tableau N°9 : bilans financiers de la SARL LAKMED (2015-2016-2017) - en KDA

Source : élaboré par les étudiants sur la base des bilans financiers 2015, 2016, 2017

En analysant les bilans financiers nous remarquons de prime abord l'augmentation continue de toutes les grandes masses (FP DCT ACTIF IMMOBILISE ET ACTIF CIRCULANT).

L'actif est caractérisé par la prépondérance de l'actif circulant sur l'actif immobilisé tout au long des trois années d'études, son augmentation est due aux élargissements des délais clients car cette entreprise travail avec des clients fidèles.

Le passif dévoile l'augmentation incessante de ses différents postes a part les DLMT qui montrent une augmentation durant la dernière année suite à une dette financer pour financer un nouvel investissement (L'achat d'un dépôt) pour augmenter sa capacité de stockage et sa capacité de vente pour enfin augmenter son chiffre d'affaire.

Les fonds propres représentent un faible pourcentage du total passif tout au long des 3 années (moins de 20%), avec une augmentation plus palpable la dernière année grâce à l'augmentation du capital vu que la norme reste de 30% elle reste dans les limites.

Les DCT sont également en augmentation et sont constituées principalement des dettes fournisseurs qui représentent 78% des DCT en 2016, synonyme d'une bonne entente avec le fournisseur.

### 2.3 PRINCIPAUX SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

Le bilan et les annexes, il fait partie des états financiers des entreprises. Le compte de résultat a pour vocation d'informer sur les performances réalisées par une entreprise. En se focalisant sur ses variations de patrimoine (gains et pertes), il permet de dégager son résultat

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

net (bénéfice ou déficit). Le compte de résultat revêt un caractère important pour deux types de public. D'une part, il permet à l'administration fiscale de prendre connaissance du bénéfice réalisé par une entreprise. D'autre part, il permet à des financeurs potentiels d'en connaître les performances et la rentabilité.

L'ensemble des SIG (voir page suivante) ainsi que le Chiffre d'Affaires montrent que la totalité des charges de l'entreprise sont couvertes par les produits réalisés et dégagent par conséquent un excédent qui se traduit par un résultat net positif et n'est pas en adéquation avec l'augmentation du chiffre d'affaire tout au long des années d'étude donc l'entreprise ne réalise pas un résultat satisfaisant par rapport à son chiffre d'affaire.

Le CA enregistre une augmentation de l'ordre de 90,20% en 2016 par rapport à 2015, et de l'ordre de 42,07% de 2016 à 2017.

Le résultat net marque une augmentation en 2016 de 12,83% comparé à 2015, et un taux d'augmentation de 20% pour 2017 mais il reste trop faible par rapport au chiffre d'affaire donc il faut que l'entreprise revoie sa gestion de distribution pour réaliser un excédent.

La CAF quant à elle est d'autant appréciable d'année en année qui traduit une faible augmentation, ce qui causera une incertitude des capacités de l'entreprise à faire face au financement de ses investissements. U= KDA (voir annexes N°04).

ANNEES	2015	2016	2017
<b>CHIFFRE D'AFFAIRE</b>	<b>957 437,4</b>	<b>1 820 990,1</b>	<b>2 605 681,3</b>
<b>MARGE COMMERCIALE</b>	<b>79 944,7</b>	<b>128 543,1</b>	<b>207 155,0</b>
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>46 959,3</b>	<b>62 328,9</b>	<b>99 566,5</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>42 771,6</b>	<b>44 756,5</b>	<b>76 721,2</b>
<b>RESULTAT COURANT Av IMPÔTS</b>	<b>39 433,2</b>	<b>41 982,9</b>	<b>56 430,9</b>
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>30 682,2</b>	<b>32 503,8</b>	<b>45 458,5</b>
<b>CAF</b>	<b>34 840,6</b>	<b>50 074,1</b>	<b>68 303,7</b>

Tableau N°10 : les SIG et la CAF de la SARL LAKMED (2015-2016-2017)

Source : élaboré par les étudiants sur la base des CR

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

### 2.4 L'ANALYSE FINANCIERE

#### A. La méthode des grandes masses

##### 1- La solvabilité

Elle est appréciée par la Situation Nette Comptable (SNC = fonds propres - ASV).

ANNEES	2015	2016	2017
<b>SNC (situation nette comptable) U=KDA</b>	<b>53 871,0</b>	<b>136 374,8</b>	<b>206 833,3</b>

Tableau N°11 : la SNC de la SARL LAKMED (2015-2016-2017)

Source : élaboré par les étudiants sur la base du bilan

La SNC, qui correspond à la perte maximale que peut supporter l'entreprise sans pour autant compromettre le remboursement de toutes ses dettes, est très importante et elle est en progression d'année en année grâce à l'accumulation des résultats et les nouveaux apports en 2017.

Le schéma suivant expose l'évolution de la situation nette au long des trois années d'études.

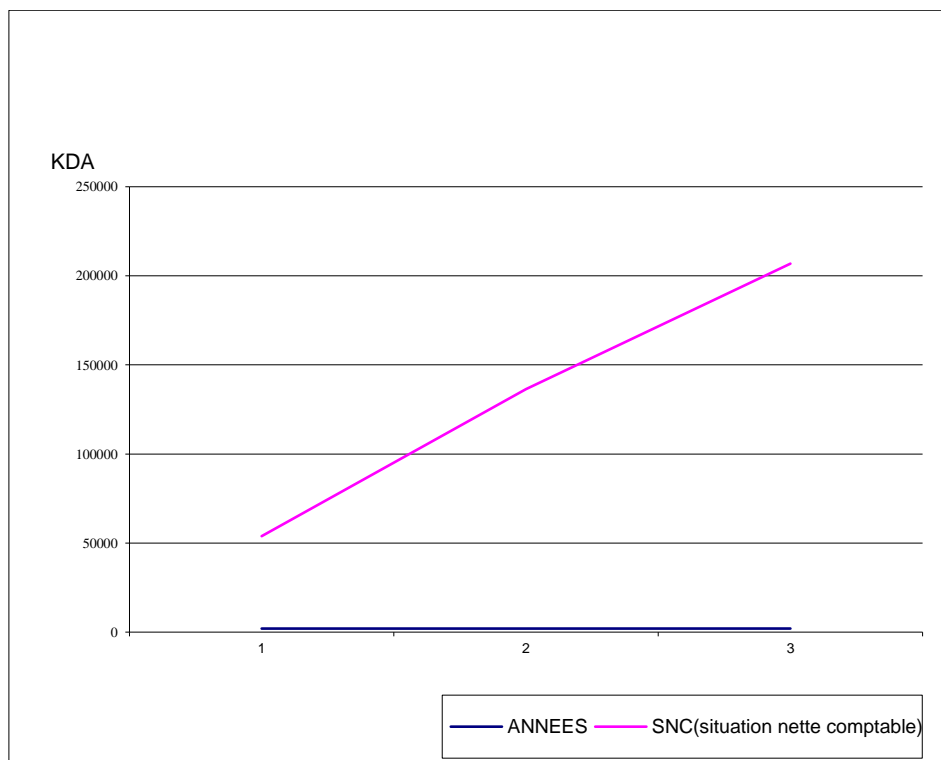


Figure N°10 : Evolution de la situation nette comptable de l'entreprise pendant les trois dernières années d'étude

Source : élaboré par les étudiants sur la base des données du tableau

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

### 2- L'équilibre financier

Comme l'indiquent le tableau suivant et le graphe :  $U = KDA$

ANNEES	2015	2016	2017
<i>Fonds de Roulement</i>	151 506,5	192 580,2	257 156,2
<i>Besoin en Fonds de Roulement</i>	200 494,0	260 062,3	451 551,1
<i>Trésorerie</i>	-48 987,5	-67 482	-194 405

Tableau N°12 : la variations de FR, BFR et la TR (2015-2016-2017) –

Source : élaboré par les étudiants sur la base des données des bilans

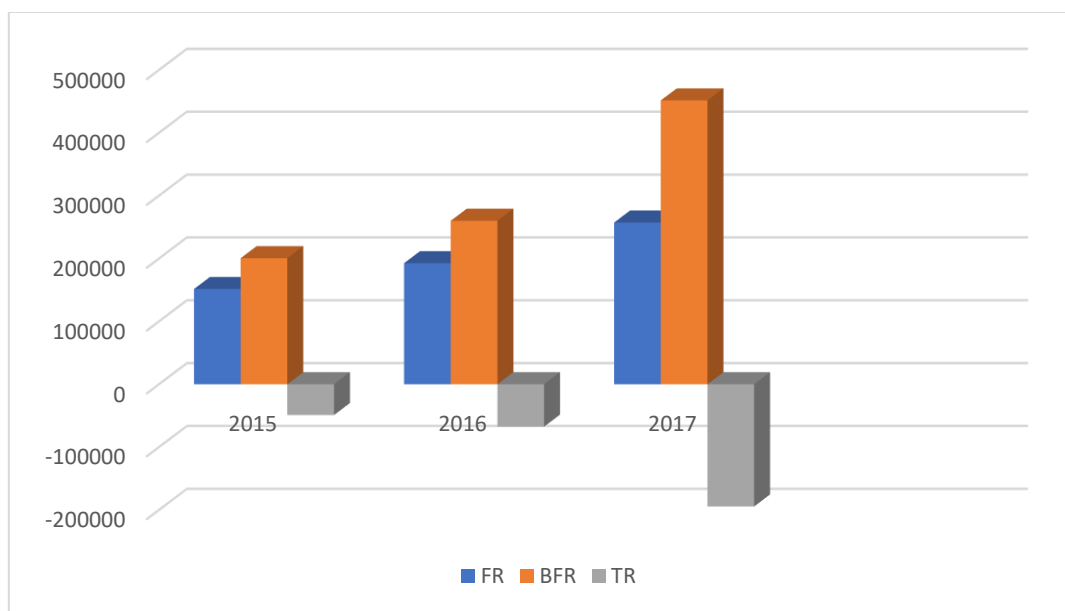


Figure N°11 : Représentation des valeurs structurelles

Source : élaboré par les étudiants sur la base des données du tableau.

Nous constatons que le FR et le BFR affichent une progression continue qui peut s'expliquer par l'augmentation des fonds propres, d'une part, et l'augmentation de l'activité de l'entreprise (la distribution).

D'autre part, le FR est positif cela signifie que les ressources stables couvrent les emplois stables, et il explique que les capitaux permanent réussissent à financer l'actif immobilisé, et il est en évolution continue grâce à l'augmentation du capital.

Le BFR est lui aussi positif ce qui est la situation normale d'une entreprise, et il est en évolution mais il est plus significatif que le FR ce qui nécessite un crédit d'exploitation pour la banque pour financer ces DCT.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

La trésorerie est négative durant les trois années d'études, son montant (négatif) est plus important en 2017 avec l'accroissement de l'activité et donc des besoins d'exploitations.

### B. La méthode des ratios

#### 1- Ratios de structure financière U= KDA

Appellation	Mode de calcul	2015	2016	2017
<b>Financement immobilisations</b>	capitaux permanents/actif immobilisé	1025%	1075%	378%
<b>Autonomie Financière</b>	DLMT / Capitaux permanents	67,90%	35,76%	40,80%
<b>Financement externe</b>	DLMT / Actif total	26,88%	9,98%	12,00%

Tableau N° 13 :les ratios de structure financière

Source : élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

- Le ratio de financement des immobilisations supérieur à 100% durant les trois années vient de confirmer que les ressources stables couvrent complètement les emplois stables comme nous l'avons déjà démontré avec un FR positif, et qu'on voit une forte baisse dans la dernière année cela est dû à l'achat d'un nouveau dépôt.
- Le ratio d'autonomie financière de l'entreprise est inférieur à 100%, ceci démontre que les capitaux de l'entreprise arrivent généralement à couvrir ses dettes.
- Le ratio de financement extérieur est plus faible sauf pour la première année 2015 (26,88%) et qu'il se diminue dans les deux années suivantes, cela veut dire que le total actif vient de couvrir les dettes à long terme.

#### 2- Les ratios de liquidité : U= KDA

Appellation	Mode de calcul	2015	2016	2017
<b>La liquidité générale</b>	Actif circulant / Dettes à Court Terme	703%	726%	439%
<b>La liquidité réduite</b>	Actif Circulant- Stocks / DCT	447%	556%	333%
<b>La liquidité immédiate</b>	Disponibilités / DCT	16%	34%	22%

Tableau N° 14 :les ratios de liquidité

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.



## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

- Le ratio de liquidité générale est largement supérieur à 1 ce qui confirme l'importance du fonds de roulement (l'actif circulant arrive à couvrir les dettes exigibles). Ceci présage aussi que l'entreprise est capable de payer toutes ses dettes à court terme.
- La liquidité réduite toute aussi importante prouve que même sans les stocks, l'entreprise arrive amplement à couvrir son passif circulant.
- La liquidité immédiate nettement moins importante, ce qui veut dire que l'entreprise peut payer 16% en 2015, 34% en 2016 et 22% en 2017.

### 3- Les ratios de solvabilité U=KDA

Appellation	Mode de calcul	2015	2016	2017
<b>La capacité de remboursement des DLMT</b>	CAF/DLMT (en années)	0,30	0,66	0,48
<b>Le risque liquidatif</b>	FP / total bilan	12,70%	17,92%	17,41%
<b>La capacité d'endettement</b>	Fonds propres/DLMT	47,25%	179,58%	145,04%

Tableau N° 15 :les ratios de solvabilité

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

L'analyse du ratio Risque liquidatif révèle que la LAKMED est peu solvable, et présente théoriquement un risque de liquidation (le ratio en question est inférieure à 25 % pendant les trois années d'étude). Notons que ce ratio est d'une importance considérable, ce qui prouve d'ailleurs le volume des fonds propres n'est pas assez consistant par rapport aux autres fonds permanents.

La capacité d'endettement augmente dans les deux dernières années, et qu'elle est appréciable ce qui nous conduit à recommander au client de travailler plus avec l'argent des autres et fructifier en parallèle ses fonds propres.

### 4- Ratio d'activité

Appellation	Mode de calcul	2015	2016	2017
Evolution du chiffre d'affaire	$(\text{Chiffre d'affaire } N - \text{Chiffre d'affaire } N-1) / \text{Chiffre d'affaire } N-1$	/	90.19%	43.09%

Tableau N° 16 :les ratios d'activité

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

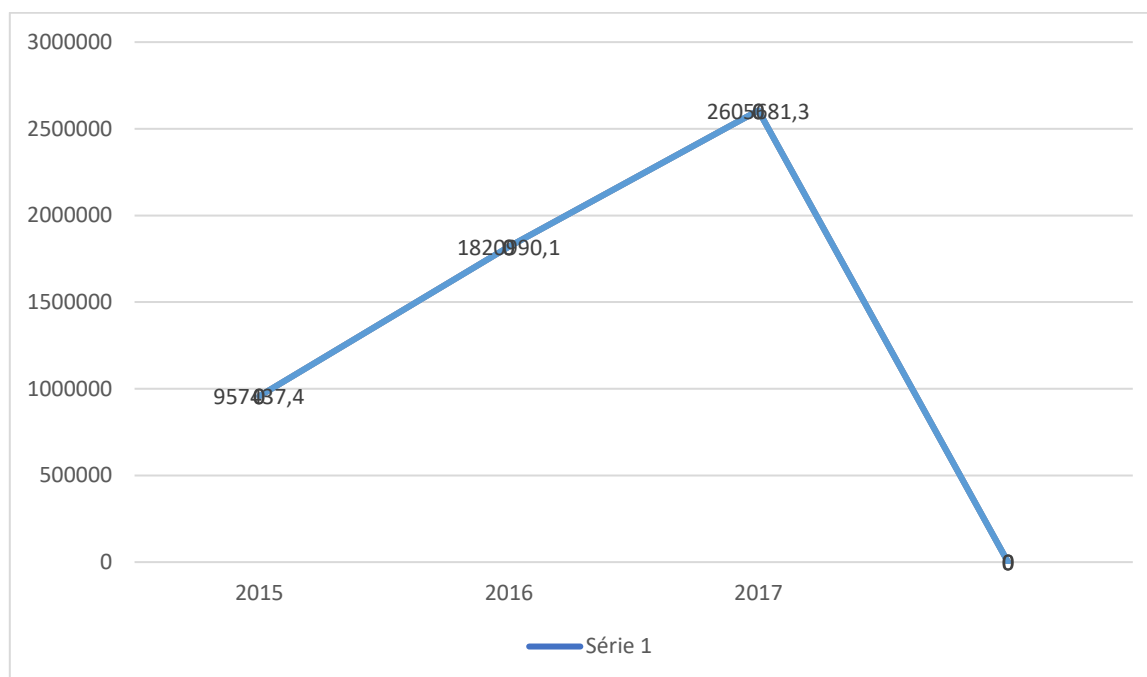


Figure N°12 : Evolution du chiffre d'affaires au cours des exercices de 2015 à 2017

Source : élaboré par les étudiants sur la base des documents fournis par l'entreprise

On remarque un volume de chiffre d'affaire fait un bond assez conséquent durant les trois années mais avec des différents taux d'évolution : 90.19% en 2016 plus important que celui de la dernière année, et ce changement relatif à une croissance moins fulgurante dans la quantité vendue.

### 5- Ratios de gestion

Appellation	Mode de calcul	2015	2016	2017
<b>Rotation des stocks (en jours)</b>	Stocks * 360j / CA (HT)	56	35	37
<b>Les délais fournisseurs (en jours)</b>	Fournisseurs * 360j / Achat (HT)	76	91	81
<b>Les délais clients (en jours)</b>	Clients * 360j / CA (HT)	94	101	103

Tableau N° 17 : les ratios de gestion

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

- Le délai de rotation des stocks est très important en 2015 et il est certainement dû à certaines difficultés de vente et de sur-approvisionnement. Heureusement pour

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

l'entreprise LAKMED, ce ratio diminue au cours des exercices grâce à une meilleure gestion des approvisionnements.

- La politique commerciale de l'entreprise semble bien maîtrisée du fait que les délais fournisseurs sont toujours supérieurs aux crédits clients. Cette différence permet à l'entreprise de se procurer des ressources d'exploitation supplémentaires. On remarquera néanmoins que ces délais clients ont beaucoup augmentés la dernière année d'où aussi l'augmentation du BFR.

### C. L'effet de levier

On appelle « effet de levier » l'incidence de l'endettement de l'entreprise sur la rentabilité de ses capitaux propres (ou rentabilité financière)<sup>1</sup>

L'effet de levier est une mesure comptable de l'impact de l'utilisation d'apports de capitaux de la part de tiers de l'entreprise par rapport aux capitaux propres à l'entreprise. Cela permet aux actionnaires et associés de l'entreprise de mesurer à quel point ils peuvent accepter l'endettement, c'est-à-dire la dégradation du ratio de solvabilité. Si la rentabilité économique est plus faible que le taux d'actualisation attendu par les prêteurs et les associés, c'est-à-dire si le levier est trop faible, l'entreprise assiste à un effet de massue.

### Exemple empirique

Soit le cas de l'entreprise LAKMED concernant l'année 2017 qui dispose d'un actif économique de 349 432,5 KDA, et soit la rentabilité économique qui est de 10%, nous allons calculer sa rentabilité financière selon la manière dont elle finance cet actif économique (cout de la dette  $i=7,75\%$ )<sup>2</sup>, IBS=23%.

---

<sup>1</sup>Jean BARREAU, Jacqueline DELAHAYE, Gestion financière Manuel & applications, Dunod,10 ème édition,2013 ,p57.

<sup>2</sup>Taux appliqué par la banque BNP Paribas.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

U= KDA

Libellé	Financement par capitaux propres	Financement par capitaux propres et endettement
Capitaux propres	349 432,5	104 829,75
Dettes	0	244 602,75
Actif économique	349 432,5	349 432,5
Résultat économique	$349\,432,5 \times 10\% = 34\,943$	$349\,432,5 \times 10\% = 34\,943$
Charges d'intérêts	0	$244\,602,75 \times 7,75\% = 18\,956,7$
Résultat imposable	34 943	15 986,3
Résultat net	$34\,943 \times 0,77 = 26\,906,11$	$15\,986,3 \times 0,77 = 12\,309,45$
Rentabilité financière	7,7 %	11%

Tableau N°18 : Calcul de l'effet de levier

Source : élaboré par les étudiants sur la base des données de l'exemple empirique.

Il apparaît que le recours à l'endettement accroît la rentabilité financière. En l'occurrence on dira que l'effet de levier est de  $11\% - 7,7\% = 3,3\%$ .

De cet exemple empirique, nous avons remarqué que dans la première situation où l'entreprise est totalement financée par ses fonds propres, le résultat net est supérieur à celui de la deuxième situation où elle fait recours à l'emprunt bancaire mais la rentabilité financière de cette dernière est plus avantageuse.

### Formulation et généralisation<sup>3</sup>

Pour obtenir la formule de calcul de la rentabilité financière (tf) en fonction de la rentabilité économique (te), des capitaux propres (k), du taux de l'IS(IRS), de la dette (D), et son coût (i), il suffit de reprendre la situation 2 de l'exemple et de remplacer les valeurs par les lettres correspondantes:

<sup>3</sup>K.Redda, mémoire de master " la contribution des crédits d'exploitations dans le développement numéraire des PME en Algérie ", ESC Alger, 2015.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

▪ Capitaux propres	K
▪ Dettes	D
▪ Actif économique	K+D
▪ Rentabilité économique	te
▪ Résultat économique	(K+D) te
▪ Charges d'intérêts	D * i
▪ Taux de l'IBS	IBS
▪ Résultat imposable	(K+D)*te - D*i = K te + D(te-i)
▪ Résultat net	(1-IBS)[ Kte + D(te-i)]
▪ Rentabilité financière = Résultat net/K = tf	= (1-IBS) [te + D/K(te-i)]

Cette formule peut s'écrire :  $tf = (1-IBS)te + (1-IBS)D/K(te-i)$  (1)

### 2.5 ANALYSE PROSPECTIVE

L'analyse prospective n'a pas pu être faite par nos soins cause de manque des documents nécessaires. Le seul document prévisionnel remis par la relation est un plan de financement prévisionnel sur 5 ans. Le plan (établi par le client) fait ressortir une CAF à fin 2017 très importante d'un montant de 68 303,7 KDA, ce qui démontre une faible évolution positive de l'activité de LAKMED.

### Conclusion de l'étude

Compte tenu des différents éléments abordés dans la présente étude et les résultats optimistes obtenus, nous sommes d'avis favorable pour la mise en place des crédits sollicités pour les montants suivants :

- ✓ Découvert : 40 MDA
- ✓ Facilité de caisse : 30 MDA

Avec pour condition, la centralisation de 50% du chiffre d'affaire aux caisses de la banque.

Et pour garanties :

- ✓ Caution solidaire des associés à hauteur de 70 MDA.
- ✓ Nantissement du FDC.

Nous tenons à signaler que la détermination des montants des différents crédits s'est basée, sur les seuls éléments développés dans cette étude. Cet état de fait est dû à l'absence

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

des données prévisionnelles telles que le plan de trésorerie à partir duquel est arrêté le plafond d'une facilité de caisse, d'un découvert, etc.

### *Comparaison avec la décision de la banque :*

L'étude menée par le chargé d'affaire de l'entreprise a abouti aux mêmes conditions de crédit. En effet l'analyse a été réalisée de manière approfondie, faisant ressortir les aspects, agrégats et soldes nécessaires pour une critique bancaire approfondie de cette entreprise.

Mais néanmoins l'absence de certains documents, tels que les annexes, qui n'ont pas été transmis par le client, diminue de la crédibilité de l'étude menée.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

### SECTION 3 : Le cas pratique de crédit d'investissement « SARL SETICERAM »

#### 1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

La SARL SETICERAM a été créée le 26/08/2010, cette entreprise est spécialisée dans la production de céramique. Ainsi, le projet se porte sur toute une ligne de production de céramique selon la technologie la plus avancée et les normes de santé, d'écologie et de l'économie d'énergie internationales.

- ✓ Forme juridique : SARL détenue par deux (02) actionnaires
- ✓ Raison sociale : SARL SETICERAM
- ✓ Associés : M. YATOUI RABEH ; associé gérant (détient 85%)  
Mme. YATOUI YASMINE ; associée (détient 15%)
- ✓ Siège social : L N°14.Zone industrielle Sétif
- ✓ Capital social : 15.000.000,00 DA

#### 2. IDENTIFICATION DE PROJET

Ce projet porte sur la production de céramique sanitaire (109-110) et céramique non sanitaire (109-109) ; avec capacité de création de 200 emplois ; avec 02 ans de réalisation ;

Durée	Phase de réalisation
18 mois	Aménagement de l'infrastructure
04 mois	Commande et livraison des équipements
15 jours	Installation et essais des équipements

\*production :

- ✓ carreaux en céramique, murs, pavements pour le marché national et pour l'exportation.
- ✓ capacité de production prévisionnelle : 5000 m<sup>2</sup>/ jour, pour 330 jours par an.
- ✓ prix : 780 DA/m<sup>2</sup> (carreau sol), 1200 DA/m<sup>2</sup> (carreau mur).

Ce projet bénéficie également des avantages de l'ANDI :

- Exonération de droits de douanes pour matériels et biens non exclus et liés à l'investissement
- Franchise de la TVA (taxe sur valeur ajoutée) pour biens et services importés ou locales
- Exonération de droits de mutation à titre onéreux pour les acquisitions immobilières
- Exonération de droits d'enregistrement des actes de concessions des terrains

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

-Exonération d'IBS (impôt sur bénéfices des sociétés) pour 03 ans

Après entretien et constitution de dossier de crédit d'investissement, le banquier entame une étude technico-économique confirmant ou infirmant celle du bureau d'étude.

Parmi les documents de dossier; l'étude technico-économique, copie légalisée du registre de commerce et la carte fiscale, pièces fiscales, bilans et TCR prévisionnels de cinq ans futurs, attestations de CNAS et CASNOS, factures pro-forma des équipements de production.

### 3. ETUDE DE VIABILITE

#### 3.1. Analyse du marché

La SARL CERAMICA est une filiation d'une entreprise mère qui n'existe plus sur le marché, pour cela le cycle de fabrication, de distribution et la part du marché relative sont déjà garantis.

La demande nationale de produits céramiques se résume dans le concept de construction active et rapide sur les dix prochaines années, à cause des programmes d'urbanisme et d'habitat urgents ; l'Etat seul, espère réaliser 400 000 logements par an (56 millions m<sup>2</sup>/an).

Quant à l'offre, les exportations à partir de l'Espagne, couvre une catégorie de clientèle à revenu élevé, la tendance de l'offre est exprimée par l'exportation, production nationale minimale de céramique de luxe et une production modeste de céramique moins luxueuse.

L'objectif du projet est de remplir l'insuffisance de produits en céramique de haute gamme, et introduire une première production locale selon les normes européennes destinée à l'exportation (Tunisie, Niger, Mali, Sénégal, Cameroun ...etc.).

#### 3.2 Analyse commerciale

- ✓ produit : le marché national est jugé être stable dans la prochaine décennie, quant au marché étranger, la part de marché relative peut augmenter grâce à l'évolution économique, sociale, politique et de sécurité dans ces pays d'Afrique et du monde Arabe.
- ✓ prix : le prix est compétitif par rapport à celui du marché.
- ✓ distribution : dans ses débuts, l'entreprise CERAMICA adopte son propre circuit de distribution court et efficace dans la mesure où il constitue lui-même un moyen de publicité, il s'agit d'un canal de distribution indépendant dans l'objectif d'améliorer la force de vente.



## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

- ✓ promotion : le support de publicité est les prospectus qui présentent une qualité de message moderne et convaincant d'une manière simple.

### 3.3 Analyse technique

La technologie de la production est une technologie de pointe, les matériels sont: 01 groupe électrogène ; 02 chargeurs sur pneus ; 01 poste électronique ; 02 chariots élévateurs 06 tonnes ; 04 chariots élévateurs 03 tonnes et 04 compresseurs .La qualité de ce matériel assure une souplesse et commodité d'exploitation pour les techniciens. Quant aux relations sociales, l'entreprise semble être encouragée grâce aux opportunités d'emplois et de développement qu'elle procure.

### 3.4. Analyse des coûts

Les coûts globaux du projet sont :

Rubriques	Montants
Terrain	305 150 000
Frais préliminaires	1 650 000
Constructions	370 458 000
Equipements de production	72 850 000
Matériels roulants	10 150 000
Matériels de transport	4 700 000
Imprévus	1 350 000
BFR	54 498 000
<i>TOTAL</i>	<i>820 806 000 DA</i>

Tableau N° 19 :les coûts de l'investissement

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

## 4. ETUDE DE RENTABILITE

### 4.1 Etude de rentabilité avant financement :

La durée de vie du projet s'étale sur 10 ans dont deux 02 années de réalisation.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

### 4.1.1. Echancier d'investissements :

Rubrique (DA)	N -1	N 0
terrain	305 150 000	
frais préliminaires	1 200 000	450 000
constructions	366 375 000	4 083 000
équipements de productions		72 850 000
matériels roulants		10 150 000
matériels de transport		4 700 000
imprévus		1 350 000
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS</b> <b>766 308 000</b>	<b>672 725 000</b>	<b>93 583 000</b>

Tableau N° 20 : l'immobilisation du projet

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

En ajoutant un BFR = 54 498 000 DA ; le *total d'investissement* = 820 806 000 DA

### 4.1.2. Echancier d'amortissements

(selon l'amortissement linéaire), Unité (U)= Kilo DA.

Rubriques	Montants	Durée	N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	N 6	N 7	N 8
frais préliminaires	1 650	3	550	550	550					
constructions	370 458	20	18 523	18 523	18 523	18 523	18 523	18 523	18 523	18 523
équipements de production	72 850	8	9106	9106	9106	9106	9106	9106	9106	9106
matériels roulants	10 150	5	2 030	2 030	2 030	2 030	2 030			
matériels de transport	4 700	5	940	940	940	940	940			
Imprévus	1 350	3	450	450	450					
<b>TOTAL</b>	<b>461 158</b>		<b>31 599</b>	<b>31 599</b>	<b>31 599</b>	<b>30 599</b>	<b>30 599</b>	<b>27 629</b>	<b>27 629</b>	<b>27 629</b>
<b>TOTAL AMORTI</b>	<b>238 882</b>									

Tableau N° 21 : l'amortissement du projet

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

\*Calcul de la Valeur Résiduelle d'Investissement :

VRI = Terrains + Montant des immobilisations non encore amorties

VRI = Total immobilisations – Montant des immobilisations amorties

$$\begin{array}{l} \Rightarrow \left. \begin{array}{l} 305\ 150 + 222\ 276 \\ 766\ 308 - 238\ 882 \end{array} \right\} VRI = 527\ 426\ KDA \end{array}$$

Remarque : le montant de VRI est déterminé par « Excel », ce qui explique des petits décalages éventuels.

### 4.1.3. Détermination de BFR et sa variation

Le montant de BFR doit couvrir les matières premières, salaires et autres services pour la période de début d'exploitation ; pour le chiffre d'affaire, les informations sont déjà abordées précédemment, en première année la production atteindra 80%, 90% en deuxième année et 100% à partir du troisième.

Le CA est pour 330 jours de production et pour les prix de : 780 ou 1200 DA, U = KDA

Rubrique	N-1	N 0	N 1	N 2	N 3
CA			1 045 590	1 176 270	1 306 950
BFR/CA			4%	4%	4%
BFR			43 497	48 933	54 369
<b>variations BFR</b>		<b>43 497</b>	<b>5436</b>	<b>5436</b>	

Tableau N° 22 : BFR et sa variation

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

### 4.1.4. Elaboration de CR prévisionnel U = KDA

Rubrique	N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	N 6	N 7	N 8
CA	104559 0	117627 0	130695 0	130695 0	130695 0	130695 0	130695 0	130695 0
Matières premières	639350	719250	799150	799150	799150	799150	799150	799150
Services	13910	15630	17350	17350	17350	17350	17350	17350
VA	392330	441390	490450	490450	490450	490450	490450	490450
Frais de personnel	100150	100150	100150	100150	100150	100150	100150	100150

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

Impôts et taxes	20912	23525	26139	26139	26139	26139	26139	26139	26139
EBE	271268	317715	364161	364161	364161	364161	364161	364161	364161
Amortissements	31 599	31 599	31 599	30 599	30 599	27 629	27 629	27 629	27 629
RBE	239669	286116	332562	333562	333562	336532	336532	336532	336532
IBS				83391	83391	84133	84133	84133	84133
RNE	239669	286116	332562	250171	250171	252399	252399	252399	252399
<b>CAF</b>	<b>271 268</b>	<b>317 715</b>	<b>364 161</b>	<b>280 770</b>	<b>280 770</b>	<b>280 028</b>	<b>280 028</b>	<b>280 028</b>	<b>280 028</b>

Tableau N° 23 : le compte de résultat prévisionnel

Source : élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

### 4.1.5. Tableau emplois / ressources U = KDA

Rubrique	N -1	N 0	N1	N 2	N 3	N 4	N 5	N 6	N 7	N 8
CAF			271268	317715	364161	280770	280770	280028	280028	280028
VRI										527426
récupération BFR										54369
Total ressources	0	0	271268	317715	364161	280770	280770	280028	280028	861823
immobilisations	672725	93583								
variations BFR		43 497	5436	5436						
Total emplois	672725	137080	5436	5436	0	0	0	0	0	0
<b>TRESORERIE</b>	<b>-672725</b>	<b>-137080</b>	<b>265832</b>	<b>312279</b>	<b>364161</b>	<b>280770</b>	<b>280770</b>	<b>280028</b>	<b>280028</b>	<b>861823</b>
TR cumulée	-672725	-809805	-543973	-231694	132467	413237	694007	974035	1254063	2115886
TR actualisée	<b>-672725</b>	<b>-126926</b>	<b>227908</b>	<b>247897</b>	<b>267669</b>	<b>191087</b>	<b>176933</b>	<b>163394</b>	<b>151290</b>	<b>431126</b>
TRA cumulée	-672725	-799651	-571743	-323846	-56177	134910	311843	475237	626527	1057653

Tableau N° 24 : la relation emplois / ressources

Source : élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

\*Calcul de délai de récupération DR : selon le cumul des flux non actualisés nous estimons ;

$02 \text{ ans} + (231694 * 12) / (231694 + 132467) = 7.63$  ; donc il faut une période de 02ans, 07 mois pour récupérer le montant total de l'investissement.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

*\*Calcul de délai de récupération actualisé DRA :* avec le taux d'actualisation estimé à 8% ( $TNE=3.5*0.75$ , taux d'actualisation=  $2.6\%*73\% + 27\%*22\%$ ) ; et selon les flux actualisés et leur nullité nous calculons le DRA comme suit ;

$03 \text{ ans} + (56177*12) 674124 / (56177+134910) = 3.53$  ; plus précisément, nous estimons que la véritable durée pour la récupération de montant total d'investissement est de 03 ans, 03 mois.

*\*Calcul de la VAN :* le gain net de projet sur toute sa durée de vie est de 1 057 653 KD, et nous remarquons que c'est un montant important, donc un projet très rentable.

*\*Calcul de l'indice de profitabilité IP :*  $1 + (1057653 / 820806) = 2.29$  ; l'IP > 1, donc pour chaque dinar investi, existe un gain de 1.29 dinars ce qui est preuve de la rentabilité de projet.

*\*Calcul de TRI :* d'après les calculs (ou par Excel), le TRI est de 32%, (avec  $32 > 8$ ), le coût maximum des capitaux dont le projet peut supporter est de 32% ; autrement dit, c'est le taux d'actualisation (coût de ressources) qui annule la VAN.

### 4.1.6. Commentaire

La liquidité du projet est moyenne, le DR et DRA sont courts avec un montant de VAN important et un TRI de 32%. Nous pouvons dire -d'après l'étude avant financement- que le projet est rentable ; par exemple, la valeur ajoutée marque une progression, aucune baisse agressive pour le RNE ou CAF n'est mentionnée.

Les critères de rentabilité marquent une richesse, une puissance de liquidité et un rendement non négligeable ; devant ces données désirables, il reste de mener l'étude après financement pour renforcer la modalité de financement adéquat de ce projet.

## 4.2. Etude de rentabilité après financement

Le financement bancaire est à la hauteur de 750000 KDA en deux tranches 550000 et 200000 KDA (couverture de 91% de montant d'investissement), pour l'investissement, les intérêts intercalaires sont intégrés au montant précédent (d'investissement avant financement).

### 4.2.1. Echancier de remboursement

Le crédit est pour un taux d'intérêts de 3.5% ; U = KDA

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

Années	N -1	N 0	N 1	N 2	N 3	N 4
MT encours	550000	750000	750000	562500	375000	187500
Principal	0	0	187500	187500	187500	187500
Intérêts	19250	26250	26250	19687.5	13125	6562.5
Annuités	19250	26250	213750	207187.5	200625	194062.5

Tableau N° 25 :le remboursement du crédit

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

### 4.2.2. Echancier des amortissements

Il y a lieu d'ajouter l'amortissement des intérêts intercalaires ( $19250 + 26250 = 45500$ ) ;  $U = KDA$ .

Rubrique	Montant	Durée	N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	N 6	N 7	N 8
Anciennes dotations	238882		3159 9	3159 9	3159 9	3059 9	3059 9	27629	27629	27629
Intérêts intercalaires	45500	3	1516 6	1516 6	1516 6					
<b>Nouvelles dotations</b>	<b>284382</b>		<b>4676 5</b>	<b>4676 5</b>	<b>4676 5</b>	<b>3059 9</b>	<b>3059 9</b>	<b>27629</b>	<b>27629</b>	<b>27629</b>

Tableau N° 26 :l'amortissement du projet

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

### 4.2.3 Elaboration de TCR après financement

Jusqu'à l'EBE, les données d'avant et après financement ne changent pas ;  $U = KDA$

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

Rubrique	N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	N 6	N 7	N 8
EBE	27126 8	31771 5	36416 1	364161	364161	36416 1	36416 1	364161
Dotations aux amortissements	46765	46765	46765	30599	30599	27629	27629	27629
Frais financiers	21150	15900	10650	5400				
RBE	23035 3	25505 0	30674 6	328162	333562	33653 2	33653 2	336532
IBS				82040.5	83390,5	84133	84133	84133
RNE	20335 3	25505 0	30674 6	246121, 5	250171, 5	25239 9	25239 9	252399
<b>CAF</b>	<b>25011 8</b>	<b>30181 5</b>	<b>35351 1</b>	<b>276720, 5</b>	<b>280770, 5</b>	<b>28002 8</b>	<b>28002 8</b>	<b>280028</b>

Tableau N° 27 :le compte de résultat

Source : élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

### 4.2.4. Le plan de mobilisation

Avec Unité de calcul = KDA

Rubrique (KDA)	N -1	N 0	N 1	N 2
Immobilisations	672725	93583		
Variation du BFR		43 497	5436	5436
Intérêts intercalaires	19250	26250		
Total investissement	691975	163330	5436	5436
Crédit (CMT)	550000	200000		
<b>Apports</b>	<b>141975</b>	<b>-36670</b>	<b>5436</b>	<b>5436</b>

Tableau N° 28 :le plan de mobilisation

Source : élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

### 4.2.5. Le plan de financement U = KDA

Rubrique	N -1	N 0	N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	N 6	N 7	N 8
CAF			271268	317715	364161	280770	280770	280028	280028	280028
VRI										527426
Récupération BFR										54369
Emprunt	550000	200000								
Apports	141975	-36670	5436	5436						
<b>Total ressources</b>	<b>691975</b>	<b>163330</b>	<b>276704</b>	<b>323151</b>	<b>364161</b>	<b>280770</b>	<b>280770</b>	<b>280028</b>	<b>280028</b>	<b>861823</b>
Immobilisations	672725	93583								
Variation BFR		43 497	5436	5436						
Intérêts intercalaires	19250	26250								
Remboursement			187500	187500	187500	187500				
Dividendes					67484	54147	55038	55528	55528	55528
<b>Total emplois</b>	<b>691975</b>	<b>163330</b>	<b>192936</b>	<b>192936</b>	<b>254984</b>	<b>241647</b>	<b>55038</b>	<b>55528</b>	<b>55528</b>	<b>55528</b>
<b>TRESORERIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>83768</b>	<b>130215</b>	<b>109177</b>	<b>39123</b>	<b>225732</b>	<b>224500</b>	<b>224500</b>	<b>806295</b>
TR cumulée	0	0	83768	213983	323160	362283	588015	812515	1037015	1843310
<b>TR actualisée</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>71818</b>	<b>103369</b>	<b>80248</b>	<b>26626</b>	<b>142249</b>	<b>130994</b>	<b>121290</b>	<b>403348</b>
TRA cumulée	0	0	71818	175187	255435	282061	424310	555304	676594	1079942

Tableau N° 29 :le plan de financement

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

### 4.2.6. La trésorerie des actionnaires U = KDA

Rubrique	N -1	N 0	N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	N 6	N 7	N 8
Trésorerie	0	0	83768	130215	109177	39123	225732	224500	224500	806295
Dividendes					67484	54147	55038	55528	55528	55528
Apports	141975	-36670	5436	5436						
<b>TR actionnariale</b>	<b>-141975</b>	<b>36670</b>	<b>78332</b>	<b>124779</b>	<b>176661</b>	<b>93270</b>	<b>280770</b>	<b>280028</b>	<b>280028</b>	<b>861823</b>
TR cumulée	-141975	-	-26973	97806	274467	367737	648507	928535	1208563	2070386



## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

<i>TR actualisée</i>	<i>-141975</i>	<i>33954</i>	<i>67157</i>	<i>41593</i>	<i>129851</i>	<i>63478</i>	<i>176933</i>	<i>163394</i>	<i>151290</i>	<i>431126</i>
TRA cumulée	-141975	108021	-40864	729	130580	194058	370991	534385	685675	1116801

Tableau N° 30 : la trésorerie des actionnaires

Source: élaboré par les étudiants sur la base des données fournis par l'entreprise.

### 4.2.7. Appréciation de la rentabilité des capitaux propres

a) *Le délai de récupération des fonds propres DRFP* : d'après la ligne de trésorerie actionnariale cumulée,  $01 \text{ an} + (26973 \cdot 12) / (26973 + 97806) = 2.59$  ; il faut seulement 01 an et 02 mois pour récupérer tous les capitaux propres dépensés par les actionnaires.

b) *La valeur actuelle nette des fonds propres VANFP* : 1 116 801 KDA.

c) *Le taux de rentabilité des fonds propres TRFP* :  $TRFP = 41\%$ .

### 4.2.8. La rentabilité de l'emprunt

a) *La valeur actuelle nette d'emprunt VANE* :  $VANE = VANFP - VAN$

$$\implies 1\,116\,801 - 1\,057\,653 = 59\,148; VANE = 59\,148 \text{ KDA.}$$

b) *Le taux de rentabilité interne d'emprunt TRIE* : c'est le taux net d'emprunt ;

$$TNE = \text{taux d'intérêt brut} \times (1 - \text{taux IBS}) \implies 3.5 * 0.75 = 2.6\% ; TRIE = 2.6\%.$$

### 4.2.9. Commentaire

$TRIE < TRI < TRFP$ , et  $VANFP > VAN$  ; donc c'est un effet de levier positif dont l'emprunt bancaire vient d'augmenter la rentabilité des actionnaires, et l'entreprise a intérêt de s'endetter. L'analyse après financement nous a permis de dire que ce projet dégage une rentabilité satisfaisante avec des conditions de crédit adéquates.

## Chapitre 4 : Cas pratique de financement bancaire

---

### Conclusion de l'étude et décision de la banque

La décision bancaire est l'accord de crédit en deux tranches, 550 000 KDA puis 200 000 KDA contre les conditions suivantes : Centralisation de la totalité du chiffre d'affaire chez l'agence ; Paiement des fournisseurs au niveau de l'agence ; Hypothèque du terrain et de la construction, nantissements des équipements de production.

Malgré la concurrence et la difficulté d'exportation vers les pays d'Afrique, avec les risques de fluctuation de demande et le taux de change , SETICERAM peut résister sur le marché grâce à la qualité des produits et la régularité de production qui renforcent le constat positif sur le projet, c'est un projet de création d'entreprise, d'emplois et des opportunités d'exportation. A cet effet, l'avis semble favorable pour financer le projet par un CMT de 750000 KDA pour réaliser une partie de lancement de projet et des équipements pour les deux années de réalisation.

***CONCLUSION***  
***GENERALE***

## ***Conclusion générale***

---

### **Conclusion générale :**

Ce travail avait pour ambition d'apporter une idée que nous avons pu formuler au niveau de l'introduction sous la forme de la problématique suivante : « Quels sont les modes de financement bancaire misent à la disposition des PME en Algérie ? ». Nous espérons vivement avoir apporté des réponses à notre problématique dont le but était la démonstration du processus de financement bancaire des PME, et d'avoir apporté une quantité d'informations qui jugera ce travail comme outil de compréhension et d'appréciation de financement bancaire des petites ou moyennes entreprises.

Ce thème de recherche avait pour objectif principal de démontrer le choix d'un banquier pour un octroi de crédit, tout en se basant sur les outils de l'analyse financière dans le système bancaire algérien, aussi en se focalisant sur les méthodes utilisées quotidiennement pour atteindre un résultat décisionnel.

Arrivés à bout de ce travail, il nous semble maintenant opportun de faire une synthèse générale de tout ce qui a été vu tout au long de cette étude et ce, afin de présenter les résultats auxquels nous avons aboutis et arriver à aborder les suggestions que nous estimons justes dans ce cas précis.

En effet, nous sommes parvenus à tester les hypothèses formulées :

\* En premier lieu, Les PME se caractérisent par différents points essentiels comme la taille (petite ou moyenne), la diversité, la mobilité et aussi l'environnement où elles exercent son activité, Pour qu'elle puisse rester en vie, la PME est censée être en veille et de rester méfiante. La conclusion du premier chapitre à démontrer que les PME en Algérie sont encore loin de réaliser leur paradis économique, pour toucher leurs rêves, elles ont intérêts à promouvoir leurs capacités.

\* En second lieu, la deuxième hypothèse est confirmée, car malgré le manque de crédits en Algérie, il y a un respect des stratégies mises en œuvre pour améliorer l'économie des entreprises tout en répondant à leurs besoins d'exploitation ou d'investissement, néanmoins certaines techniques bancaires et notions juridiques liées au crédit ne sont pas respectées par la banque.

## ***Conclusion générale***

---

\* En troisième lieu, nous sommes parvenues que cette hypothèse est malheureusement infirmée, puisque les différents modes de financement peuvent apporter des avantages comme ils peuvent apporter des inconvénients selon la PME, le non-respect des obligations de l'entreprise face à ses créanciers menace son image. L'étude portée par le banquier doit être générale et ses conclusions doivent être précises et contiennent les forces et les faiblesses de la PME, donc le banquier est tenu de conseiller et motiver son client durant la relation.

\* Pour finir, notre dernière hypothèse est belle et bien affirmée, l'efficacité des techniques de l'analyse financière dans l'étude et l'évaluation des crédits d'investissements ou d'exploitations est prouvé, puisque la banque a donné sa décision (l'octroi de crédit) après avoir terminé l'analyse financière de la PME, cependant elle ne reste pas l'unique facteur pour la prise de décision d'octroi du crédit par BNP Paribas.

Sur la base de notre étude fondée sur les hypothèses émises, nous sommes arrivées aux résultats suivants :

- Un crédit est un danger dont la banque en cours, ce dernier est définie comme étant un risque de contrepartie ou de non remboursement, une approche standard ou de notations internes, il est toujours le maître d'une décision de financement, et si les réformes de Bâle n'arrivaient pas à cerner les risques, mais néanmoins le respect des règles prudentielles et le recueillement des garanties peuvent former un bouclier de protection contre un bailleur de fonds, puisque le banquier seul n'arrivera pas à les éliminer.

- Les Petites et Moyennes Entreprises en Algérie rencontrent des difficultés pour accéder au financement bancaire, ces difficultés sont perçues comme une conséquence directe des irrégularités que présentent ces entreprises et la modestie de leurs opérations sur les marchés, en Algérie la culture de financement diversifié est absente, les banques semblent d'être la seule source de financement et de soutien des PME ; par ailleurs, la transformation vers un développement durable constitue le soutien et l'encouragement des entreprises locales pour échapper à la dépendance au pétrole, ce rêve exige un rôle permanent des banques commerciales, non seulement dans le financement des entreprises mais aussi dans l'accompagnement et le conseil financier. L'analyse faite dans ce mémoire a démontré les obstacles, difficultés de financement des PME par les institutions financières, et le manque d'informations liée à ce métier.

## ***Conclusion générale***

---

Vue la situation actuelle, nous pouvons porter quelques recommandations pour l'amélioration de processus de financement bancaire des PME ; l'Etat autant que grand maitre de l'économie administrée en Algérie, doit donner une marge de liberté de financement aux banques et accorder son soutien aux projets réalisables, raisonnables et ceux qui portent un avenir d'exportation, à cet égard les entreprises doivent présenter une certaine création des projets favorables pour que les banques deviennent motivées de travailler et de participer à un financement signifiant et vif qui exprime une volonté agressive de réussite et de rendement.

Les banques sont bien le cœur qui fait vivre l'économie, bien qu'elles soient des banques islamiques avec des hauts critères et principes, des banques privées d'une certaine modernité ou des banques publiques d'une certaine commodité, mais les entreprises représentent le sang qui fait exister toute une économie ; pour une économie meilleure, il faut que tous les acteurs passent à l'action ou réaction mais ne jamais rester à l'écart pour admirer ou supporter comme un non responsable.



***BIBLIOGRAOHIE***

# **BIBLIOGRAPHIE**

### *Ouvrages:*

- Luc BERNET-ROLLANDE ; « Principes de technique bancaire » ; 20 ème édition ; Dunod ; Paris ; 1999.
- Luc BERNET-ROLLANDE ; « Principes de technique bancaire » ; 25ème édition ; Dunod ; Paris ; 2008.
- Paul JULIEN et B.MOREL ; «La belle entreprise » ; Boréal ; Montréal ; 1986.
- Gerry JOHNSON et Kevan SCHOLES et Richard WHITTINGTON et Frédéric FRERY ; « Stratégique » ; Pearson ; Paris ; 2005.
- Nathalie VAN LAETHEM ; « Toute la fonction marketing » ; Dunod ; Paris ; 2005.
- C.MANDOU ; « Comptabilité générale de l'entreprise » ; Edition Boeck université ; 2003.
- Philippe MONNIER et Sandrine Le François-MAHIER ; « Les techniques bancaires en 52 fiches » ; Dunod ; Paris ; 2008.
- Farouk BOUYAKOUB ; « L'entreprise et le financement bancaire » ; Casbah ; Alger ; 2001.
- Jean-Marc BEGUIN et Arnaud BENARD ; «L'essentiel des techniques bancaires » ; Edition d'organisation ; Paris ;2008.
- Gerard ROUYER et Alain CHOINEL ; « La banque et l'entreprise » ; p85 ; 2 ème édition ; Economica ; Paris ; 2000.
- Pierre VERNIMMEN ; « Finance d'entreprise » ; Dalloz : Paris : 2009.
- Gérard CLIQUET et André FADY et Guy BASSET ; «Management de la distribution » ; 2 ème édition ; Dunod ; Paris ; 2006.
- Allal HAMINI ; « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle » ; Houma ; Alger ; 2001.
- Khemici CHIHA ; « Gestion et stratégie financière » ; Houma ; Alger ; 2005.
- Hubert DE LA BRUSLERIE ; « Analyse financière » ; 4 ème édition ; Dunod , Paris ; 2010.
- Anne-Marie BOUVIER et Charlotte DISLE ; « Introduction à la comptabilité » ; Dunod ; Paris ; 2008.

### *Articles et revues :*

- Michel MATHIEU ; « L'exploitant bancaire et le risque crédit » ; revue banque éditeur ; Paris ; 1995.
- Valérie GOLITIN ; «Aperçu sur respect des normes de Bâle » ; glossaire de Commission Bancaire ; France ; 2007.



## ***Bibliographie***

---

- Robert HOUDAYER ; « Evaluation financière des projets » ; revue de la collection techniques de gestion ; Paris ; 2005.
- Mondher BELLALAH ; « Gestion financière : diagnostic, évaluation et choix d'investissements » ; revue publiée ; Alger ; 2006.

### ***Travaux universitaires :***

- E.ENGEL et F.KLETZ ; «Cours de comptabilité générale » ; Ecole des mines de Paris ; 2005.
- Josée ST-PIERRE ; «La gestion financière des PME » ; Presse de l'université du Québec ; 2003
- Jule SHANKEMNEN ; « séminaire sur les stratégies des entreprises » ; université du Québec ; 2007.

### ***Lois et réglementation :***

- L'ordonnance n°03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit : article 72 ; 66 ; 68 ; 62 ; 105 ; 33.
- Le code civil algérien : article 644 ; 822.
- Le code de commerce algérien : article 409.

### ***Sites internet :***

- <http://www.mdipi.gov.dz/Necessité-d-une-stratégie?/articles>.
- <http://français.doingbusiness.org/data/explorer/economics/Algérie>.
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>.
- <http://algérie.worldpress.business/PME-leurs-stratégies/comment?/PMEmanagement>.
- <http://www.pme-dz-com/ANSEJ-CNAC>.

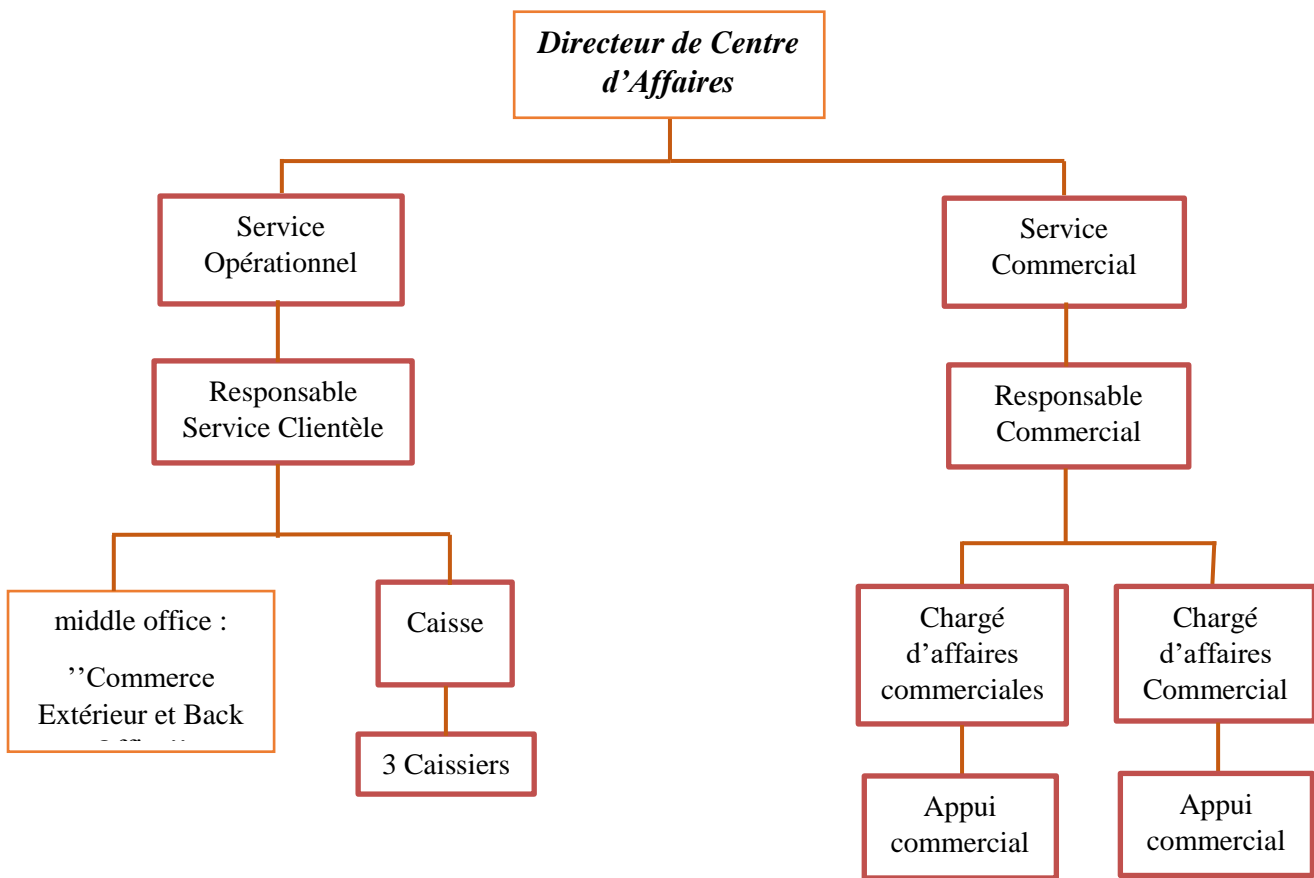


***ANNEXES***

## Annexes

---

Annexe N°01 : *organigramme de la BNP Paribas EL-DJAZAIR -centres d'affaires-*



## **Annexes**

---

Annexe N°02 : *Actif bilan ( 2015,2016,2017 )*

<b>ACTIF</b>	<b>12/2015</b>	<b>12/2016</b>	<b>12/2017</b>
	<b>Fiscal</b>	<b>Fiscal</b>	<b>Fiscal</b>
<b>Actif immobilisés (nets)</b>	16 364,5	19 731,9	92 286,3
1) Immoys d'exploitation brutes	22 906,0	32 383,7	112 185,6
2) Amortissements et provisions	6 541,5	12 651,8	19 899,3
3) Survaleur / goodwill	0	0	0
4) Immoys financières nettes	0	0	0
5) Sociétés apparentées	0	0	0
<b>Actif circulant</b>	407 608,3	740 970,2	1 095 667,5
1) Stock	148 011,9	174 276,0	266 547,4
2) Clients	249 727,1	508 461,5	745 309,9
3) Autres créances	856,7	23 715,7	28 967,5
4) Valeurs Disponibles	9 012 ;5	34 517,0	54 842 ,7
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>423 972,8</b>	<b>760 702,1</b>	<b>1187 953,8</b>

## **Annexes**

---

Annexe N°03 : *Passif bilan ( 2015,2016,2017 )*

<b>PASSIF</b>	<b>12/2015</b>	<b>12/2016</b>	<b>12/2017</b>
<b>Capitalisation</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>
<b>FONDS PROPRES</b>	53 871,0	136 374,8	206 833,3
1) Capital	20 000	100 000	150 000
2) Réserves	3 188,8	3 781,0	11 374,8
3) Bénéfice	30 682,2	30 503,8	45 458,5
4) Intérêt minoritaires	0	0	0
<b>Prov.Risques et charges stables</b>	0	0	0
<b>Dettes à long/ moyen terme</b>	114 000	75 937,2	142 599,2
1) Dettes financières	0	0	73 495,9
2) Sociétés apparentées	114 000	75 937,2	69 103,3
<b>Exigibles court terme</b>	256 101,8	548 390,1	838 521,3
1) Avances et acomptes reçus	0	3 304,0	4 506,2
2) Fournisseurs	184 885, 9	425 944,1	541 705,4
3) Autres dettes	13 215,9	17 142,8	43 062,1
4) Concours bancaires de trésorerie	58 000	101 999,1	249 247,5
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>423 972,8</b>	<b>760 702,1</b>	<b>1 187 953,8</b>

## Annexes

Annexe N°04 : *Compte résultat ( 2015,2016,2017 )*

ANNEES	12/2015	12/2016	12/2017
<b>CHIFFRE D'AFFAIRE</b>	<b>957 437,4</b>	<b>1 820 990,1</b>	<b>2 605 681,3</b>
- Achats et sous-traitance	877 492,7	1 692 537,0	2 399 660,4
<b>MARGE COMMERCIALE</b>	<b>79 944,7</b>	<b>128 543,1</b>	<b>207 155,0</b>
- charges de personnel	15 976,4	26 626,4	45 834,7
- Autres charges	17 009,0	39 497,8	51 753,7
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>46 959,3</b>	<b>62 328,9</b>	<b>99 566,5</b>
- Dotations aux amortissements	4 187,7	17 572,4	22 845,3
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>42 771,6</b>	<b>44 756,5</b>	<b>76 721,2</b>
- Frais financières brutes	3 338,4	2 773,6	20 290,3
<b>RESULTAT COURANT Av IMPÔTS</b>	<b>39 433,2</b>	<b>41 982,9</b>	<b>56 430,9</b>
+ Exceptionnel et autres	29,2	2,1	0,0
- Impôt sur les sociétés	8 870,2	9 481,2	10 972,5
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>30 682,2</b>	<b>32 503,8</b>	<b>45 458,5</b>
+ Dotations aux amortissements	4 187,7	17 572,4	22 845,3
<b>CAF</b>	<b>34 840,6</b>	<b>50 074,1</b>	<b>68 303,7</b>