



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion  
CESAG

Master en Banque et Finance  
MBF

Année Académique 2011-2012



Option : Finance de marché et Finance d'entreprise

PROJET PROFESSIONNEL

THEME

**CONCEPTION ET MISE EN PLACE D'UNE  
METHODE DE PILOTAGE PAR RATIOS  
PRUDENTIELS (PRP) DES PME :  
CAS DE LA CÔTE D'IVOIRE**

Présenté par :

**N'GORAN Eric Paul Roland**

11<sup>ème</sup> promotion MBF

Sous la supervision de :

**M. Aboudou OUATTARA**

Enseignant en Finance de marché au  
CESAG - ISCBF

**Dakar, Juillet 2012**

## **AVANT PROPOS**

Le Programme Master en Banque et Finance (PMBF) est un programme professionnel bilingue (français - anglais) d'études post universitaires de haut niveau en Banque et en Finance. Ce programme, créé en 2001, est le fruit de la collaboration entre le CESAG, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), la Banque de France, l'Agence Française de développement (AFD), l'Union Européenne, la Banque Mondiale, le Ministère français des affaires étrangères et la Fondation pour le renforcement des Capacités en Afrique (ACBF).

C'est un programme d'excellence de l'UEMOA, qui bénéficie de l'appui de divers partenaires académiques, techniques et financiers, dont la Banque des Règlements Internationaux (BRI), l'INSEAD de Paris, La New York University, l'Université Paris Dauphine, la Bundesbank, l'UEMOA, la Bank of Ghana, Thompson Reuters, la BRVM, Ecobank, etc.

L'accès au programme se fait sur concours ouvert aux cadres des institutions bancaires et financières, des entreprises privées et des administrations publiques qui veulent maîtriser les instruments financiers, les techniques de mesure et de gestion des risques développés sur les marchés internationaux de capitaux, afin de relever le défi de la globalisation.

A la sortie, les « mastériens » ont plusieurs profils avec comme débouchés possibles :

- Gestionnaire de la trésorerie nationale et internationale ;
- Gestionnaire des risques de marchés ;
- Gestionnaire de portefeuille ;
- Opérateur de marché (front office) ;
- Responsable du front ou du back-office ;
- Contrôleur interne ;
- Contrôleur de gestion.

Le Programme Master en Banque et Finance est entrée dans sa troisième phase avec l'année académique 2011 – 2012. A partir de cette année, les stagiaires doivent élaborer et soutenir projet professionnel. Il s'agit d'un exercice qui a pour vocation de permettre aux stagiaires de mobiliser les connaissances acquises et leurs qualités intrinsèque pour développer des compétences complémentaires.

Le présent document est le rapport de notre projet professionnel.

## REMERCIEMENTS

Nous ne saurions présenter ce projet sans adresser nos remerciements à la Direction Générale du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour l'accueil dans cette Institution et le cadre propice aux études.

Nos remerciements vont aussi à l'endroit de la Coordination du Programme Master Banque et Finances (PMBF) avec à sa tête le professeur BAIDARI Boubacar.

Nous remercions M. OUATTARA Aboudou pour son encadrement et tout le corps professoral du PMBF pour la qualité des enseignements.

Enfin, à toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont apporté leurs aides et leur soutien.

Nous pensons particulièrement à tous les stagiaires du programme Master en Banque et Finance du CESAG pour l'esprit d'équipe et l'ardeur au travail. Mais aussi à tous nos ami(e)s pour leur soutien.

## Résumé

### Conception et mise en place d'une méthode de Pilotage par Ratios Prudentiels (PRP) des PME, facteur de liquidité pour la banque

L'environnement économique et ses mutations font peser aujourd'hui un risque énorme de liquidité sur les banques du fait de la raréfaction de l'épargne et autres sources d'emprunt, des retraits imprévisibles des clients et des défaillances possibles des crédits octroyés.

Il s'offre en conséquence une alternative et non la moindre qui consiste au refinancement des crédits par le biais des accords de classement. Néanmoins, les crédits accordés à notre cible (PME), sont difficilement refinancés. La faute est à imputer à une gestion pour le moins calamiteuse et à un non-respect des conditions d'éligibilité au dispositif.

L'objectif recherché à travers le choix de ce projet est l'amélioration de la qualité de gestion des PME (par la mise en place du Pilotage par Ratio Prudentiel) tout en permettant à leurs banques de bénéficier des avantages inhérents au dispositif des accords de classement.

Pour se faire, nous avons d'abord procédé à l'étude des accords de classement et toutes ses composantes financières, puis nous avons décrit d'une part les difficultés rencontrées par les PME dans l'octroi de financement et d'autre part les difficultés des banques en Côte d'Ivoire à procéder à des refinancements.

Ces dernières difficultés se sont révélées à travers les résultats d'une enquête effectuée sur un échantillon de huit (8) banques en Côte d'Ivoire.

Cette enquête a établi que le non-respect des ratios prudentiels contenus dans le dispositif, était la principale cause du nombre insignifiant que représentaient les dossiers de demande d'éligibilité formulé par les banques.

Nous avons proposé en conséquence la mise en place de la méthode de Pilotage par Ratio Prudentiel (PRP) dans les PME. Les composantes, le fonctionnement et le nécessaire pour sa mise en œuvre ont par la suite été décrits.

**Mots clés :** Financement PME, Ratios prudentiels, liquidité des banques

---

## Abstract

### Design and implementation of steering method by prudential ratios for SME, liquidity factor for a bank

The rapid changes in the macroeconomic environment increase the risk of liquidity because on one hand households save less and less and on the second hand other sources of loan, unpredictable withdrawals of the customers and the possible default of the credits granted.

Thus, there is so an alternative consisting in the refinancing of the credits granted. That mechanism is called "accord de classement". Nevertheless the credits granted to our target, Small and Medium-Sized Enterprise (SME), are re-financed with difficulty. This is probably due to a disastrous management and a non-compliance with the eligibility conditions at least.

(Our project aim is to contribute in SMEs quality of management (by the implementation of the Piloting by Prudential Ratio) while allowing their banks to benefit from advantages inherent to the device of the so called "accords de classement").

To be made, we proceeded at first to the study of the "accords de classement" and all its financial components, then we described on one hand the difficulties met by SME (Small and Medium-Sized Enterprise) to obtain financing and on the other hand the difficulties of banks in Côte d'Ivoire to proceed to the refinancing. These last difficulties showed themselves through the results of a made investigation on a sample of eight (8) banks in Côte d'Ivoire.

This investigation has establishes that the non-compliance with the prudential ratios contained in the device, was the main cause of the insignificant number which represented the low level of demand of eligibility formulated by banks.

We proposed as a consequence the implementation of the method of Piloting by Prudential Ratio (PPR) in SME (Small and Medium-Sized Enterprise). The components, the functioning and all needs for operating were afterward described.

**Keywords :** SME's financing, prudential ratios, bank liquidity

---

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>BCEAO</b>	: Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BOAD</b>	: Banque Ouest Africaine de Développement
<b>CAISTAB</b>	: Caisse de Stabilisation
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CNPS</b>	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>FDFP</b>	: Fond de Développement de la Formation Professionnelle
<b>PARE/PME</b>	: Projet d'Appui à la Revitalisation et à la Gouvernance des PME
<b>PMBF</b>	: Programme Master en Banque et Finance
<b>PME</b>	: Petite et Moyenne Entreprise
<b>PRP</b>	: Pilotage par Ratio Prudentiel
<b>SIM</b>	: Situation des Institutions Monétaires
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>FIPME</b>	: Fédération Ivoirienne des PME

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### Tableaux

Tableau 1 : Détermination des indicateurs de la phase 1 .....	34
Tableau 2 : Détermination des ratios .....	35
Tableau 3 : Tableau récapitulatif des résultats de l'enquête .....	48
Tableau 4 : Bilan – Actif .....	49
Tableau 5 : Bilan – Passif .....	50
Tableau 6 : Structure du compte de résultat - Charges.....	51
Tableau 7 : Structure du compte de résultat - Produits.....	52

## SOMMAIRE

AVANT PROPOS .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	v
SOMMAIRE .....	6
INTRODUCTON GENERALE .....	7
Chapitre I : Les accords de classement, présentation des ratios et autres soldes de gestion .....	13
I- <i>Présentation du dispositif des accords de classement</i> .....	14
II- <i>Critères d'analyse des dossiers de demande d'accord de classement</i> .....	19
Chapitre II : Offre de financement aux PME et refinancement des Banques.....	24
I- <i>Présentation des PME en Côte d'Ivoire</i> .....	25
II- <i>Problèmes liés au financement des PME</i> .....	28
III- <i>Difficultés liées au refinancement des concours aux PME</i> .....	30
Chapitre III : La méthode de Pilotage par Ratios Prudentiels (PRP) .....	32
I- <i>Présentation de la méthode de pilotage par ratios prudentiels</i> .....	33
II- <i>Mise en place du PRP</i> .....	37
III- <i>Les défis du projet</i> .....	38
CONCLUSION .....	41
BIBLIOGRAPHIE .....	43
ANNEXES .....	44
TABLE DES MATIERES.....	54

# INTRODUCTION GENERALE

Les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque. Ces établissements peuvent effectuer certaines opérations connexes à leur activité<sup>1</sup>. Toutefois le plus familier du public est celui de **banque de détail**, lequel consiste, d'une part, à garder en dépôt l'épargne des particuliers et d'autre part, à prêter de l'argent à ces mêmes particuliers pour les besoins de leurs activités de consommation ou de production.

Ainsi, en collectant des dépôts à plus ou moins long terme et en octroyant du crédit à plus ou moins long terme, les banques assurent leur fonction classique qui est d'assurer l'intermédiation entre les agents à besoins de financement et ceux à capacité de financement.

En revanche, parce que les retraits des clients sont pour le moins imprévisibles, le banquier doit opérer un juste arbitrage de telle sorte que les fonds prêtés soient disponibles dès demande des prêteurs selon les conventions prédéfinies (Dépôts à terme ou à vue).

Il peut aussi effectuer en cas d'urgence, un refinancement de certains engagements auprès de la Banque Centrale. Cette mesure exige par contre le respect de certaines dispositions prudentielles, en l'occurrence l'éligibilité aux accords de classement, dispositif basé sur le respect de certains ratios dits ratios prudentiels.

Dans ce sens, les concours accordés par les banques aux PME sont problématiques parce qu'elles ne sont pas systématiquement éligibles au refinancement de la Banque Centrale notamment lorsque le bénéficiaire ne remplit pas les critères d'éligibilité aux accords de classement. Dans une telle situation, la banque qui consent un prêt à une PME doit s'assurer qu'en cas de nécessité, elle peut les présenter aux guichets de la BCEAO. Ainsi, l'analyse des dossiers de demande de crédit des PME se fait à la lumière de leur éligibilité au refinancement de la BCEAO. Dans un contexte où les PME ont des difficultés pour obtenir des financements bancaires, il convient de réfléchir à priori sur la prise en compte des critères de l'éligibilité au refinancement de la BCEAO dans le pilotage de la PME au quotidien dans la perspective d'améliorer l'accès des PME au financement bancaire.

D'où l'intérêt de ce projet intitulé : **“Conception et mise en place d'une méthode de pilotage par ratio prudentiel des PME : Cas de la Côte d'Ivoire”**.

---

<sup>1</sup> Bernet-Rollande Luc, (2004), *Principes de techniques bancaires*, 23<sup>e</sup> édition DUNOD, p 8

Cette étude est à double titre justifiée car elle permettra aux banques de bénéficier des avantages inhérents aux accords de classement, et contribuera à améliorer la gestion et les performances des entreprises en général et des PME en particulier.

La réforme de la politique de la monnaie et du crédit mise en œuvre par la Banque Centrale depuis 1990, suivi de l'instruction N°2000/01/RB du 1<sup>er</sup> Janvier 2000 relative aux modalités d'application du dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2000<sup>2</sup>, ont tous deux contribué à rompre avec l'orientation sectorielle du crédit au profit de dispositions plus souples de marché. C'est ainsi que le Conseil d'Administration de la BCEAO<sup>3</sup> et le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), ont, en premier lieu, approuvé en leurs sessions des 13 et 14 décembre 1990, le dispositif des accords de classement en soulignant son importance dans le cadre de l'introduction de mécanismes incitatifs de gestion du crédit, puis en second lieu, au cours de la session du 17 juin 1999, ont arrêté de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers.

Ce dispositif s'appliquant de facto à la Côte d'Ivoire (Membre de l'UEMOA) permet à la Banque Centrale d'exercer un contrôle à posteriori sur la qualité des signatures détenues dans le portefeuille des banques et établissements financiers, et de déterminer du coup l'encours susceptible d'être mobilisé à ses guichets.

Par ailleurs, il fait partie des multiples instruments de financement de l'économie qu'utilise la Banque Centrale et s'avère être très important de nos jours, à cause des crises financières et économiques à répétition dont les principales conséquences sont la raréfaction de l'épargne et surtout le tarissement des gisements d'emprunt.

Toutefois, les résultats des appels d'offres<sup>4</sup> par injection de liquidité du 06 mars 2012 et du 13 juillet 2012 (Annexe A) montrent que sur respectivement FCFA 475 000 000 000 et FCFA 550 000 000 000 proposés par la BCEAO, les banques en Côte d'Ivoire n'ont souscrit et obtenu qu'environ 6% et 9%. Alors que le Benin et le Burkina Faso affichaient respectivement des pourcentages record de 30% et 20% pour le premier appel d'offre et 29% et 22% pour le second.

---

<sup>2</sup> [http://www.bceao.int/IMG/pdf/Instruction\\_01-00\\_Dispositif\\_Prudentiel\\_2000-2.pdf](http://www.bceao.int/IMG/pdf/Instruction_01-00_Dispositif_Prudentiel_2000-2.pdf) (Juin 2012)

<sup>3</sup> Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

<sup>4</sup> <http://www.bceao.int/-Appel-d-offres-du-marche-.html> (05 juillet 2012)

Quand nous savons la place qu'occupe la Côte d'Ivoire dans l'UEMOA on serait tenté de dire que ce faible niveau s'explique naturellement par l'absence de besoins. Et bien non, car à titre illustratif, le quotidien *l'intelligent d'Abidjan* publiait le 5 juillet 2012, un article dans lequel le président - Directeur Général de UNILERVER Côte d'Ivoire, David MUREITHI, dénonçait une absence de financement due selon ses partenaires bancaires, à un manque de liquidité.

On est donc en droit de s'interroger sur les raisons qui empêchent les Banques en Côte d'Ivoire de prendre une part plus accrue dans les injections de liquidité par appels d'offres. D'autant plus que les entreprises bénéficiaires des crédits bancaires éligibles au refinancement doivent respecter des critères financiers de **solvabilité**, de **rentabilité**, de **liquidité**, **d'endettement** et de **capacité de remboursement**.

Au nombre de ces entreprises figurent les PME, pour lesquelles ce dispositif se révèle être très important. Michel KANN, Président du Conseil National du Patronat Burkinabè (CNPB), lors d'une rencontre d'échanges et de sensibilisation sur les accords de classement le jeudi 15 février 2007 à Ouagadougou n'a-t-il pas dit: « les accords de classement permettraient aux entreprises éligibles de bénéficier de crédit à des taux préférentiels et d'améliorer significativement leur gestion. Ils instaurent de ce fait, un climat de confiance entre les établissements de crédits et leur clientèle ».

Tous ces aspects nous renvoient à la question suivante : quelle orientation doit-on donner à la gestion des PME afin de leur permettre de bénéficier de concours bancaires éligibles au refinancement de la BCEAO ?

La réponse à cette question passe par la réponse à trois questions subsidiaires : Quels sont les exigences des accords de classement ? Quel est l'état de l'offre de crédit aux PME et la participation des banques ivoiriennes au guichet de la BCEAO ? Quel cadre de gestion des PME est susceptible d'améliorer leurs accès au financement des banques commerciales refinançables auprès de la BCEAO ?

L'objectif recherché à travers le choix de ce projet est de contribuer simultanément, à l'amélioration de la qualité de la signature (qualité de gestion) des PME et l'accès des banques commerciales au refinancement de leurs engagements par la Banque Centrale.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- sensibiliser les PME sur les exigences du dispositif des accords de classement, les ratios en particulier ;
- diagnostiquer l'offre de financement aux PME et le refinancement des concours bancaires à la BCEAO ;
- proposer une méthode de gestion des PME orientée vers la satisfaction des conditions de refinancement à la Banque Centrale.

Notre projet professionnel vise en premier lieu à contribuer à l'amélioration de l'accès des PME ivoiriennes aux financements bancaires dans la mesure où les recommandations que nous formulerons, permettront aux PME d'obtenir des taux d'intérêt moins élevés en raison d'une meilleure qualité de leurs dossiers. Situation qui devrait permettre d'accroître la création de richesse et l'offre d'emploi et aider la Côte d'Ivoire qui sort de dix (10) années de crise à assurer son redécollage économique sur des bases solides. Ce projet professionnel contribuera à coup sûr à améliorer la qualité des portefeuilles de crédit des banques commerciales de la Côte d'Ivoire et au-delà de l'ensemble de la zone UEMOA. Les banques devraient réaliser un Produit Net Bancaire plus élevé en raison d'une augmentation du nombre de dossiers de PME bancables. En outre, les résultats de nos travaux devraient permettre aux banques d'intégrer le dispositif des accords de classement dans leurs orientations stratégiques.

L'étude de l'amélioration des conditions de financement des PME est un enjeu capital pour les pays de la zone UEMOA. Les résultats de ce projet professionnel devraient permettre au CESAG de se doter d'un cadre d'analyse qui devrait permettre aux étudiants du Centre de disposer d'une référence qui pourrait susciter d'autres travaux et servir de cadre pour la construction de cas pratiques devant servir de support à la dispensation de connaissances sur les défis et les méthodes de financement de PME.

Pour nous, les travaux et recherches effectués dans le cadre de ce projet nous ont permis de consolider les connaissances acquises dans le cadre de notre formation au Master en Banque et Finance (MBF) et de développer une compétence spécifique en relation avec notre parcours professionnel et les mécanismes de financement des PME. Nous avons eu l'occasion de nous familiariser aux dispositifs des accords de classement et de développer une réelle compétence en matière d'administration de crédit en cohérence avec ce dispositif. Assurément que ces connaissances développées devraient permettre de favoriser notre insertion professionnelle.

Pour résoudre la problématique posée dans ce document, nous avons effectué une revue de littérature à travers le fonds documentaire de la bibliothèque du CESAG et les documents, rapports disponible sur le site Internet de la BCEAO<sup>5</sup>. Ce site a par ailleurs, servi à collecter des informations sur la situation des banques commerciales de la Côte d'Ivoire et leur participation aux opérations d'injections de liquidité de la BCEAO. Pour compléter ces données, nous avons effectué une enquête auprès de huit (8) banques de la Côte d'Ivoire sur la base d'un questionnaire que nous avons conçu.

La suite du rapport s'articule autour de trois chapitres. Dans un premier temps, nous présentons les accords de classement, les ratios et les soldes qui le composent. Dans un deuxième chapitre nous abordons les problèmes de financement des PME mais aussi du refinancement des Banques. Enfin, nous présentons notre méthode de gestion du Pilotage par Ratio prudentiel.

---

<sup>5</sup> [www.bceao.org](http://www.bceao.org)

## **Chapitre I :**

# **Les accords de classement, présentation des ratios et autres soldes de gestion**

La réforme la politique de la Banque Centrale est apparue nécessaire après la crise bancaire qu'a traversée le système bancaire de la zone au milieu des années 1980. Parmi les actions envisagées, celles visant à susciter de bonnes pratiques en matière d'offre de crédit ont été inscrites en priorité.

Le dispositif des accords de classement adopté dans la zone UEMOA en 1990 s'inscrit dans la même veine et influence la politique d'offre de crédit des banques commerciales, dans la perspective d'un refinancement auprès de la Banque Centrale.

Ce premier chapitre est dédié à la présentation de ce dispositif et des outils d'analyse utilisé dans ce cadre.

## **I- Présentation du dispositif des accords de classement**

Le système des accords de classement est un dispositif permettant à la Banque Centrale d'apprécier la qualité des signatures détenues en portefeuille par les banques et établissements financiers et de déterminer l'encours des créances susceptibles d'être mobilisées auprès d'elle.

Le dispositif des accords de classement vise principalement à<sup>6</sup>:

- assurer aux établissements de crédit, un portefeuille de qualité en les incitant à détenir des actifs sains et à veiller constamment à la qualité de leurs emplois et mettre en place un dispositif de cotation des signatures ;
- laisser aux établissements de crédit, l'entière responsabilité de la mise en place d'un crédit, en contrepartie du respect des ratios prudentiels ;
- amener les entreprises à assainir leur gestion pour mieux assurer l'équilibre de leur situation financière ;
- assurer dans le cadre des contrôles à posteriori, l'information exhaustive de la Banque Centrale sur les entreprises utilisatrices de crédit ;
- fournir au système bancaire, des normes permettant de distinguer les actifs mobilisables de ceux qui ne le sont pas.

Ces objectifs ont motivé la mise en place d'un certain nombre de dispositions comprenant des obligations et des sanctions.

### **I-1 Dispositions administratives**

La demande d'accord de classement est subordonnée à la soumission d'un dossier. Ce dernier est modulé en fonction de la taille de l'entreprise concernée, conformément aux dispositions de l'Acte Uniforme relatif au Droit Comptable de l'OHADA. En effet, la composition du dossier dépend de la taille de l'entreprise bénéficiaire du concours. Il est distingué, d'une part, les grandes et moyennes entreprises et de l'autre les Petites entreprises.

#### **I-1-1 Composition du dossier d'accord de classement du concours à une grande ou une moyenne entreprise**

Lorsque la demande d'accord de classement est relative à un concours accordé à une grande ou une moyenne entreprise, la banque requérante doit fournir :

---

<sup>6</sup> DJIBO Hamsatou HAROUNA, *le financement des PME au Sénégal Institut Privé de Gestion de Dakar (IPG)*, 2008

- les états financiers des trois derniers exercices certifiés par un commissaire aux comptes ou à défaut établis ou audités par un expert-comptable pour les entreprises qui ne sont pas assujetties au commissariat aux comptes, lorsqu'il s'agit de la première demande et états financiers du dernier exercice en cas de renouvellement ;
- les résolutions de l'Assemblée Générale ayant approuvé les comptes, rapport du commissaire aux comptes et rapport d'activité du Conseil d'Administration afférents au dernier exercice ;
- les états financiers prévisionnels sur les trois années (Bilan, Compte de Résultat, TAFIRE) lorsque l'accord de classement solliciter couvre une partie ou la totalité des crédits à moyen et long terme ;
- une fiche d'analyse financière complétée par les observations du banquier présentateur ; cette analyse devra tenir compte des critères financiers retenus par le dispositif des accords de classement ;
- un plan de trésorerie sur les douze prochains mois pour les cas de crédits à court terme et un tableau d'amortissement pour les cas de crédits à moyen et long terme ;
- une fiche de présentation des dirigeants ;

La banque doit réunir l'ensemble de ces documents avant de transmettre la requête à la banque centrale.

### **I-1-2 Composition du dossier d'accord de classement du concours à une petite entreprise**

Dans le cas où la demande d'accord de classement concerne une petite entreprise, le dossier comprend les éléments suivants :

- les états financiers des trois derniers exercices certifiés par un commissaire aux comptes ou à défaut, établis ou audités par un expert-comptable ou un comptable agréé pour les entreprises qui ne sont pas assujetties au commissariat aux comptes (bilan, compte de résultat, état annexe) lorsqu'il s'agit de la première demande et les états financiers du dernier exercice en cas de renouvellement ;
- les résolutions de l'Assemblée Générale ayant approuvée les comptes et rapport du commissaire aux comptes ;
- le plan de trésorerie sur les douze prochains mois pour les cas de crédit à court terme et tableau d'amortissement des prêts à moyen et long terme ;

- les états financiers prévisionnels sur trois années (bilan, compte de résultat) pour les cas de crédit à moyen et longs termes.

Le dossier constitutif des demandes d'accord de classement des très petites entreprises est limité aux états financiers des trois derniers exercices élaborés par un comptable agréé ou par un centre de gestion agréé (bilan, compte de résultat et variation de l'avoir net) lorsqu'il s'agit d'une première demande à ceux du dernier exercice élaboré par un comptable agréé ou par un centre de gestion agréé en cas de renouvellement.

Des procédures particulières sont aussi éditées pour les entreprises nouvellement créées, des salariés, des groupements villageois, pour ne citer que ceux là.

La différence dans la composition des dossiers de demande d'accord de classement des Grandes et moyennes entreprises et les petites entreprises concerne la fiche d'analyse financière, la certification des comptes par un comptable agréé et la description des dirigeants.

### **I-1-3 Instruction du dossier de demande d'accord de classement**

Les décisions d'accord de classement sont du ressort des Directions Nationales de la BCEAO sans limitation du montant et sans visa du Siège de la BCEAO, hormis les cas nécessitant la prise en compte de mesures à la satisfaction de la Banque Centrale, à savoir :

- le non-respect du ratio de rentabilité de la dernière année, avec une rentabilité moyenne positive sur les trois derniers exercices ;
- le non-respect de la norme de la capacité de remboursement de la dernière année, la demande étant toutefois sous-tendue par une garantie institutionnelle ;
- le non-respect de la norme du ratio de liquidité générale de la dernière année pour des raisons conjoncturelles, la moyenne des ratios des trois (03) dernières années étant inférieure à la norme requise.

Le Siège de la BCEAO effectue un suivi à posteriori de tous les dossiers qui lui sont transmis par les Directions Nationales pour information, excepté ceux nécessitant la prise en compte de mesure à la satisfaction de la Banque Centrale pour lesquels son avis conforme favorable est requis. Par ailleurs, la mise à jour des dispositions réglementaires et de l'application informatique, le contrôle du respect des dites dispositions réglementaires, ainsi que la conduite d'études spécifiques relèvent notamment du siège.

La demande d'accord de classement est facultative pour chaque concours accordé par une banque. Elle est laissée à l'initiative de la banque qui consent le crédit. Toutefois, pour contraindre les banques à détenir des portefeuilles de crédit sains, la banque centrale a édicté des normes de gestion qui confère aux accords de classement un caractère implicitement obligatoire. Nous présentons dans les lignes qui suivent ces dispositions.

## **I-2 Obligations et sanctions du dispositif**

La demande de l'accord de classement n'est pas obligatoire pour chacun des concours accordés par la banque à ses clients. Toutefois, des règles de gestion sont établies sur la structure globale du portefeuille de crédit en relation avec ces accords.

### **I-2-1 Obligations du Dispositif**

Deux règles régissent les obligations des banques en ce qui concerne les accords de classement : l'obligation de procéder à la demande de l'accord de classement des cinquante plus gros consommateurs de crédit de la banque et la règle de structure du portefeuille.

#### **I-2-1.1. Règle des cinquante plus gros consommateurs de crédit**

Les établissements de crédit sont tenus, pour au moins les cinquante plus grosses entreprises utilisatrices de crédit, de fournir l'ensemble des documents exigés en matière de demande d'accord de classement dans un délai maximum de six (06) mois à compter de la date de clôture de l'exercice.

Les cinquante (50) plus grosses entreprises consommatrices de crédit sont déterminées par l'établissement de crédit sur la base des déclarations arrêtées au 31 décembre de l'année écoulée. Elles figurent sur les déclarations des cinquante plus gros engagements du mois de décembre de l'année écoulée. Les états financiers et comptables de ces cinquante plus gros risques sont complétés par une fiche individuelle dûment servie relative notamment aux renseignements généraux sur l'entreprise, avant d'être transmis à la Banque Centrale. Ces états financiers complétés par la fiche individuelle peuvent être envoyés au fur et à mesure à la Banque Centrale : il n'est donc pas indiqué d'attendre un jeu complet relatif aux cinquante signatures avant d'envisager l'envoi. De même, si quelques signatures permettent à un établissement de crédit de respecter la norme du ratio de structure de portefeuille, ce dernier

demeure assujetti à la production de l'ensemble des documents exigés par la Banque Centrale pour les cinquante plus grosses entreprises consommatrices de crédit.

En dehors des cinquante plus gros risques pour lesquels tout établissement de crédit est tenu de fournir les états financiers et autres documents à la Banque Centrale comme en matière d'accord de classement, tout établissement de crédit a la faculté d'introduire, à son entière initiative, une ou plusieurs demandes d'accord de classement portant sur des risques autres que ceux évoqués ci-dessus.

### **I-2-1.2. Ratio de structure du portefeuille de crédit**

L'encours des crédits bénéficiant d'accord de classement délivrés à l'établissement déclarant doit représenter à tout moment au moins 60% de l'encours total de ses crédits, sous peine d'être en infraction par rapport aux normes de gestion du dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA. Un délai d'un (1) mois maximum est retenu pour l'instruction des dossiers d'accord de classement, à compter de la date de réception définitive des dossiers complets. L'établissement présentateur dispose d'un délai de huit (8) jours pour fournir les données complémentaires requises dans le cas de dossiers incomplets. Au-delà, tout dossier incomplet lui est retourné.

### **I-2-2 Sanctions du Dispositif**

Le non-respect des obligations assignées aux banques et établissements financiers entraîne des pénalités qui varient selon le retard accusé dans la réception des états financiers. Les pénalités sont de l'ordre de :

- 10 000 FCFA par jour de retard pendant la première quinzaine du mois de retard ;
- 20 000 FCFA par jour de retard pendant la deuxième quinzaine de retard ;
- 50 000 FCFA par jour de retard après un mois de retard jusqu'au respect des obligations.

Les sommes perçues comme pénalités sont versées au trésor public.

Il est à noter que les crédits qui ne bénéficient pas d'accord de classement ne sont pas mobilisables aux guichets de refinancement de la Banque Centrale.

Le dispositif des accords de classement se base sur un certain nombre de ratios.

## II- Critères d'analyse des dossiers de demande d'accord de classement

Deux (02) groupes de ratios financiers fondent l'examen des dossiers de demande d'accord de classement, il s'agit :

- des ratios de décision qui conditionnent l'accord ou le rejet de la demande ;
- des ratios d'observation utilisés, le cas échéant, pour appuyer éventuellement des recommandations<sup>7</sup>.

Ces deux groupes de ratios complémentaires permettent à la Banque Centrale d'asseoir sa décision. La présentation de ces ratios s'appuie sur les notions de capitaux propres corrigés, de capacité d'autofinancement global et de résultat. Nous rappelons la construction de ces indicateurs avant de revenir aux critères de décisions.

### II-1 Notions de Capitaux propres corrigés, de CAFG et de Résultat Net

Les indicateurs de décision s'appuient sur les concepts de capitaux propres corrigés, de Capacité d'autofinancement et de résultat net qui sont des indicateurs construits selon la démarche classique de l'analyse financière des entreprises. Nous rappelons succinctement la logique de leur construction (N'DIAYE M., 2012).

#### II-1.1. Capitaux propres corrigés

La correction des capitaux propres d'une entreprise vise à construire un indicateur plus pertinent dans l'analyse financière. Il vise à soustraire du montant facial des capitaux propres les éléments non pertinents tels que les non valeurs, les dividendes et les comptes courants d'associés.

Il est calculé de la manière suivante :

Capitaux propres

-Non valeurs

-Dividendes décidés par l'assemblée générale des actionnaires

+ Comptes courants d'associés (éventuellement)

---

= Capitaux propres corrigés

---

<sup>7</sup> TOURE Souleymane, *Le nouveau dispositif des accords de classement outil d'évaluation de la qualité de crédit : cas de la SVPS et des salariés*, CESAG DAKAR, 2004

Les capitaux propres corrigés reflètent mieux la capacité de l'entreprise à faire face aux aléas liés à son environnement et à sa capacité à absorber des pertes éventuels sans déclarer la cessation de paiement.

### **II-1.2. Capacité d'autofinancement globale (CAFG)<sup>8</sup>**

La capacité d'autofinancement représente la ressource dégagée au cours de l'exercice, par l'entreprise grâce à l'ensemble de ses opérations de gestion. Elle représente également le revenu qui est acquis à l'occasion de ses opérations de gestion, après rémunération de l'ensemble de ses partenaires (Etat, Prêteurs, Personnel). Elle est calculée selon deux approches : la méthode soustractive et la méthode additive.

#### **Méthode soustractive**

Excédent brut d'exploitation  
+ Transfert de charges d'exploitation  
+ Revenus financiers  
+ Gain de change  
+ Transfert de charges financières  
- Frais financiers  
- Perte de change  
+ Produits HAO  
+ Transfert de charge HAO  
- Charges HAO  
- Participation des travailleurs  
- Impôt sur le résultat

#### **Méthode additive**

Résultat de l'exercice  
+ Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation  
+ Dotations aux amortissements et aux provisions financières  
+ Dotations aux amortissements et aux provisions HAO  
- Reprise aux amortissements et aux provisions d'exploitation  
- Reprises aux amortissements et aux provisions financières  
- Reprises aux amortissements et aux provisions HAO  
+ Valeur comptable des cessions d'immobilisation  
- Produits des cessions d'immobilisation

---

**= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE**

Quelque soit l'approche retenue, le résultat numérique est le même.

---

<sup>8</sup> Dinand Jean Michel (2012), Cours de Diagnostic financier, Dakar

### II-1.3. Résultat net

Le résultat net fait partie des soldes intermédiaires de gestion d'une entreprise. Il est égal au résultat d'exploitation augmenté du résultat financier diminué éventuellement de la variation pour dépréciations d'actifs immobilisés, augmenté de la variation des provisions financières, des produits et charges non récurrentes (exceptionnels) et des variations des provisions à caractère de réserve et des amortissements dérogatoires. Nous déduisons enfin de cette somme l'impôt sur les bénéfices.

Résultat d'exploitation  
+ Résultat financier  
- variation des dépréciations d'actifs immobilisés  
+ Variation des provisions financières  
+ Produits (charges) non récurrents  
+ Variation des provisions à caractère de réserve et des amortissements dérogatoires  
- impôts sur les sociétés

---

= **RESULTAT NET**<sup>9</sup>

Précisions que l'évaluation des ratios de décisions s'appuie sur d'autres indicateurs de gestion que sont les dettes financières, le chiffre d'affaires, l'actif circulant et le passif circulant mais dont nous ne détaillons pas ici la méthode de calcul. Le lecteur pourra trouver le mode de calcul dans des documents d'analyse financière et de généralités tels que Vernimmen P. (2010).

### II-2 Les ratios de décisions

La suite réservée aux demandes d'accord de classement dépend de la situation des ratios de décisions. Les ratios de décision sont au nombre de quatre (04), à savoir *l'autonomie financière, la capacité de remboursement, la rentabilité et la liquidité générale*<sup>10</sup>.

#### II-2-1 Le ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière mesure l'effort de capitalisation des actionnaires, à savoir l'importance des capitaux propres par rapport à l'ensemble des ressources financières de

---

<sup>9</sup> VERNIMMEN Pierre (2010), *Finance d'entreprise*, 8<sup>e</sup> édition DALLOZ par Pascal Quiry et Yann Le Fur, P 218

<sup>10</sup> Mamadou Ndiaye, *Cours de réglementation bancaire*, (2012), Dakar, 05/07/2012

l'entreprise. Il est défini comme le rapport entre les **capitaux propres corrigés et le total du passif du bilan**. Les capitaux propres corrigés sont obtenus après déduction des non valeurs et des distributions de dividendes décidées par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Cependant, il est possible d'intégrer les comptes d'associés dans le calcul du ratio d'autonomie financière en les assimilant à des quasi-fonds propres aux conditions suivantes :

- certification de l'existence de ces comptes courants d'associés par un commissaire aux comptes ;
- production d'un acte notarié de blocage sur une durée de 5 ans avec cession d'antériorité des créances.

La norme minimale du ratio d'autonomie financière est fixée à **20%** pour toutes les entreprises.

### II-2-2 Le ratio de capacité de remboursement

Comme son nom l'indique, le ratio de remboursement permet de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances. Il se mesure par **le rapport entre les dettes financières et la capacité d'autofinancement globale (CAFG)**.

La norme maximale de **4 années** a été retenue pour tenir compte notamment du fait que la CAFG doit couvrir certains éléments, à savoir :

- le règlement des dividendes ;
- le paiement des dettes à échéances ;
- le renouvellement des immobilisations.

L'entreprise bénéficiaire du concours de la banque doit donc dégager une capacité d'autofinancement global qui devrait lui permettre de couvrir ses dettes financières dans un horizon maximum de 4 ans.

### II-2-3 Le ratio de rentabilité

Le ratio de rentabilité mesure les performances de l'entreprise et se détermine en rapportant le **résultat net de l'exercice au chiffre d'affaires hors taxes**. Il est à noter que la norme exige que ce rapport soit positif.

### II-2-4 Le ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale permet d'apprécier les risques de faillite de l'entreprise à partir d'éléments de son exploitation. Il est défini par **le rapport entre l'actif circulant et le passif circulant**. La norme minimale est fixée à 1 pour le ratio de liquidité générale.

Cette norme permet de s'assurer qu'une entreprise dont le concours est éligible à l'accord de classement a un passif circulant supérieur à ses actifs circulants.

Au total, la banque pour bénéficier de l'accord de classement d'un concours accordé doit s'assurer que le bénéficiaire respecte ces quatre critères.

### II-3 Les ratios d'observation

Les ratios d'observation permettent d'approfondir l'analyse de la situation financière des entreprises indépendamment de toute décision d'accord de classement. Ils sont établis à titre indicatif, il s'agit des ratios suivants :

- la rotation des stocks qui est égale au rapport du stock moyen et du chiffre d'affaires hors taxes ramené à une base annuelle en multipliant par 360 ;
- le délai clients qui est égale au rapport du poste clients et du chiffre d'affaires toutes taxes comprises ramené à une base annuelle en multipliant par 360 ;
- le délai fournisseurs qui est égale au rapport du poste fournisseur et des achats toutes taxes comprises ramené à une base annuelle en multipliant par 360 ;
- l'équilibre financier qui est égale au rapport du fonds de roulement et du besoin de financement global.

Ces derniers indicateurs permettent d'apprécier la structure financière de l'entreprise sans être décisifs dans la décision de l'accord de la demande.

Les accords de classement ont comme pilier le respect des ratios présentés plus haut. Il va de soi que le respect de ces ratios permettra aux banques de procéder à un refinancement à souhait des engagements. La conséquence immédiate serait la mise en œuvre de conditions de crédit beaucoup plus souple et à des taux avantageux.

Voyons dans le suivant chapitre si les PME naviguent à compte courant de ces exigences.

**Chapitre II :**  
**Offre de financement aux PME et refinancement des**  
**Banques**

Dans le cadre de notre projet, nous nous intéressons spécifiquement aux Petites et Moyennes Entreprises et à la satisfaction de leurs besoin de financement par les banques. Nous commençons par la présentation du secteur des PME en Côte d'Ivoire. Nous abordons par la suite leurs problèmes de financement avant de terminer par la problématique du refinancement des concours qui leurs sont octroyés par les banques auprès de la BCEAO.

### I- Présentation des PME en Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire bénéficie d'un vaste vivier de PME à qui l'on reconnaît un rôle primordial dans la création de richesse et d'emploi et donc dans le développement économique du pays. Nous présentons dans cette section une brève historique avant d'aborder la définition et l'organisation du secteur.

#### I-1 Historique et définition des PME en Côte d'Ivoire

A son indépendance en 1960, la Côte d'Ivoire a opté pour une économie de type libérale, ouverte à l'aide et aux investissements étrangers. Dès les années 1970, elle connaît une croissance économique exceptionnelle et devient la locomotive de l'Afrique de l'Ouest. Cette situation taxée de « miracle ivoirien » qui repose sur la production et l'exportation de cacao et de café, a permis l'édification d'un réseau d'infrastructures très développé. Mais sa dépendance à ces produits hautement spéculatifs sur le marché mondial expose très fortement la Côte d'Ivoire aux fluctuations des cours.

Si un système de caisse de compensation (CAISTAB)<sup>11</sup> pour les petits planteurs permet, pendant de nombreuses années, d'amortir les trop grandes amplitudes du prix des produits agricoles, il contraint le pays à s'endetter lourdement. Aussi bien qu'au milieu des années 1980, la chute des prix du café et du cacao marque la fin du miracle ivoirien.

L'économie se diversifie donc et touche dès lors de multiples autres secteurs.

Ainsi, selon la chambre de commerce et d'industrie Ivoirienne<sup>12</sup>, la Côte d'Ivoire dispose à ce jour de plus de 10 000 entreprises sur toute l'étendue du territoire dont plus de 80% sont de type PME (Petite et Moyenne Entreprise). Et c'est grâce à celles-ci que l'économie, pendant de nombreuses années de crise (1999-2011), ne s'est pas effondrée. Or, globalement parlant, 80% à 85% de ces entreprises disparaissent purement et simplement dans les cinq années qui

---

<sup>11</sup> CAISTAB : Caisse Nationale de Stabilisation

<sup>12</sup> <http://www.cci.ci/index.php/fr/2012-01-06-11-04-38/standard-maps> (vu le 05 juin 2012)

suivent leur création, alors qu'une autre partie glisse progressivement vers l'informel en fuyant le système fiscal conventionnel et les organismes de cotisation (CNPS<sup>13</sup> pour exemple).

Cette situation est fort déplorable, car les initiatives ne manquent pas, et la volonté d'entreprendre est de plus en plus forte en Côte d'Ivoire. Mais la réalité prouve que seule une infime proportion de ces entreprises devient pérenne. Les conséquences sont multiples et la richesse qu'auraient dû engendrer ces entreprises est perdue pour la Côte d'Ivoire. Les employés de ces entreprises sont souvent laissés à un triste sort et bien entendu, le manque à gagner pour les caisses de l'État devient très vite colossal. Tout le monde y perd.

Par ailleurs, la définition exacte de la notion de PME a toujours été assez subjective. Le décret présidentiel signé le 11 Janvier 2012 met désormais en accord l'administration fiscale, les bailleurs de fonds et les promoteurs d'entreprises privées. Les Petites et Moyennes Entreprises, rappelons-le constituent, dans bien de pays, 98% des entreprises et vont jusqu'à embaucher plus de 70% des travailleurs du secteur privé. Mais en Côte d'Ivoire, il n'existait pas de définition consensuelle de la notion de PME.

Désormais, au terme de la loi en Côte d'Ivoire :

- **la Micro Entreprise** est définie comme une entreprise qui emploie en permanence moins de dix personnes ou qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur ou égal à trente millions de francs FCFA.
- **La Petite Entreprise** quant à elle est définie comme une entreprise qui emploie en permanence moins de cinquante personnes ou qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à trente millions de francs CFA et inférieur ou égal à cent cinquante millions de francs CFA.
- **Pour qu'une entreprise soit considérée comme une Moyenne Entreprise**, il faudrait qu'elle emploie en permanence moins de deux cents personnes ou qu'elle réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à cent cinquante millions de francs CFA et inférieur ou égal à un milliard de francs CFA.

La définition des critères permet de mieux élaborer les politiques fiscales et d'appui aux opérateurs du secteur. Notons que la Côte d'Ivoire tire jusqu'à présent 18% de sa valeur ajoutée du secteur des Petites et moyennes entreprises qui emploient 23% des travailleurs du privé. Avec cette nouvelle donne, ces chiffres sont certains de connaître une amélioration

---

<sup>13</sup> CNPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

pour faire des PME les véritables poumons de l'économie nationale et des pourvoyeurs d'emplois pour des millions d'Ivoiriens<sup>14</sup>.

### I-2 Organisation et Partenaires des PME

Les PME en Côte d'Ivoire sont regroupées au sein de la Fédération Ivoirienne des PME (FIPME), une Fédération qui regroupe des Associations Professionnelles.

La FIPME défend les intérêts des PME, des PMI et sectoriels c'est-à-dire garagistes, entrepreneurs en bâtiment, gardiennage, électriciens, boulangers etc. soient multi professionnelles. Ce sont des associations qui regroupent tous les secteurs d'activités tels que le MPME (le Mouvement des PME) ou AIPME (Associations Ivoirienne des PME)<sup>15</sup>.

Les PME ont comme partenaire privilégié, les centres de gestion agréés<sup>16</sup>.

La création des Centres de Gestion Agréés (CGA) est une réponse aux besoins d'assistance et d'encadrement en matière de gestion, de comptabilité et de fiscalité des petites et moyennes entreprises qui exercent dans les secteurs du commerce, de l'artisanat et de l'industrie.

Les missions des CGA sont de deux ordres:

- assurer la formation des adhérents sur les méthodes modernes et adaptées en matière d'organisation et de gestion d'entreprise ;
- apporter une assistance aux adhérents en matière de comptabilité et de fiscalité.

Les adhérents des CGA bénéficient en plus de divers avantages :

- abattement de 50 % du BIC pendant trois ans pour les contribuables relevant du régime du Réel Simplifié : abattement ramené à 20 % à compter de la 4<sup>ème</sup> année;
- abattement de 50 % sur la cotisation annuelle pour les contribuables relevant du régime de l'Impôt Synthétique.
- possibilité d'accès aux crédits bancaires ;
- éligibilité au Fonds National de Solidarité.

---

<sup>14</sup> [http://informateur.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=915:pme-le-conseil-des-ministres-adopte-une-definition&catid=41:societe-et-economie&Itemid=120](http://informateur.net/index.php?option=com_content&view=article&id=915:pme-le-conseil-des-ministres-adopte-une-definition&catid=41:societe-et-economie&Itemid=120) (vu le 05 Juillet 2012)

<sup>15</sup> <http://www.mag-auto.net/fipme.html> (vu le 05 juillet 2012)

<sup>16</sup> <http://www.dgi.gouv.ci/professionnels/cga.htm>

Peuvent adhérer à un CGA les personnes physiques ou morales relevant du régime de l'Impôt Synthétique et du régime du Réel Simplifié d'Imposition. Il s'agit :

- pour les contribuables au régime de l'Impôt Synthétique : des commerçants dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 5 et 50 millions CFA. des prestataires de services dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 5 et 25 millions CFA ;
- pour les contribuables au régime du Réel Simplifié d'Imposition : des commerçants dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 50 et 150 millions CFA, et des prestataires de services dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 25 et 75 millions CFA.

Nous avons évoqué plus haut qu'une grande partie des PME en Côte d'Ivoire disparaissait. Les raisons peuvent être multiples, mais la plus importante semble être le manque de financement.

### II- Problèmes liés au financement des PME

Le point commun aux PME est la faiblesse de leur capitalisation et l'incapacité à engranger des ressources nécessaires auprès des banques et des établissements de crédit, afin de faire face à un besoin de financement ou à une tension temporaire de trésorerie.

D'ailleurs, les opérateurs économiques ivoiriens du secteur privé dénoncent quotidiennement l'accès difficile et le coût élevé du crédit bancaire en Côte d'Ivoire. C'est ce qui ressort d'un rapport rédigé par la Direction Générale de l'Economie dans une communication lors du « séminaire sur la définition d'une stratégie de relance et de développement du secteur privé » qui s'est tenu en Mai 2012 à Abidjan-Plateau.

Le document explique que, d'une manière générale, les agents économiques estiment que le coût du crédit est relativement élevé et non favorable à l'investissement. « En particulier, les petites et moyennes entreprises (PME) estiment être handicapées par les difficultés d'accès au crédit bancaire ».

Pour étayer son argumentation, le rapport fait référence aux statistiques sur la répartition des utilisations des crédits dans le secteur privé en Côte d'Ivoire, de Janvier à Octobre 2006.

Il ressort que sur cette période, ce n'est que 4,56% des crédits bancaires qui ont été accordés aux PME ivoiriennes. Quand bien même il est octroyé, le crédit concerne en majorité le court terme, soit 77,41% contre 16,17% pour les crédits à moyen terme et 1,86% pour les prêts à long terme.

Alors que les taux d'intérêts sont très élevés en Côte d'Ivoire (au-dessus de 10%), une étude de l'INSEE en France (Institut Nationale de la Statistique et des Etudes Economique) montre par exemple que pour l'année 2007 en France, les taux d'intérêts débiteurs étaient en moyenne de 4,8% pour les crédits aux sociétés non financières et de 5,5% pour les crédits aux ménages.

En réalité le financement des PME est fastidieux pour 2 raisons majeures : la contrainte financière et l'analyse des données<sup>17</sup>.

- **La contrainte financière** est matérialisée par le fait que les établissements de crédit évaluent un niveau de risque très élevé chez les PME d'où la cherté du coût de l'emprunt. Les PME ont une plus faible base de capital et offrent moins de collatéral que les Grandes entreprises, le taux de recouvrement attendu est donc plus faible et la perte probable plus grande.
- **L'analyse des données** est liée à la structure financière des PME qui est difficile à observer à cause de la multitude d'entreprises et de leur hétérogénéité.  
En plus, le caractère personnel de la propriété du capital établit une parfaite synergie du couple entreprise/entrepreneur, laquelle pose souvent problème.

A ces aspects se greffent des considérations plus techniques.

Bien souvent, les entrepreneurs ne disposent pas de compétences suffisantes en matière de gestion. Ne comptant que sur leur expérience du métier qu'ils veulent promouvoir, ils négligent tout autre aspect ayant trait à la gestion comptable et administrative. Certains même de ces entrepreneurs, misant uniquement sur la qualité de leurs produits et services pour gagner des parts de marché, font abstraction de toute autre démarche commerciale et perdent par conséquent la possibilité de générer du chiffre d'affaires additionnel renforçant par là-même, la situation de marginalisation vers laquelle ils glissent.

Ces insuffisances constatées n'ont pas seulement des effets néfastes chez les PME elles-mêmes, mais aussi pour leurs banques. Car outre le risque crédit auquel elles sont exposées, elles ne peuvent bénéficier du refinancement des engagements.

---

<sup>17</sup> [http://xtt-tau.pagesperso-orange.fr/besson\\_finance/pdf/financement\\_pme.pdf](http://xtt-tau.pagesperso-orange.fr/besson_finance/pdf/financement_pme.pdf) (vu le 05 juillet 2012)

### **III- Difficultés liées au refinancement des concours aux PME**

Pour les besoins de notre étude, nous avons élaboré un questionnaire qui a été adressé à un échantillon de huit (8) banques commerciales en Côte d'Ivoire.

Ce questionnaire que vous trouverez en Annexe B, a eu pour objectif de nous permettre de dresser une toile actualisée de l'importance du dispositif des accords de classement pour les banques et des raisons pour lesquelles très peu d'entreprises (PME) en sont admises.

Nous analysons ici les conclusions de cette enquête et les interprétations que nous pouvons en faire.

#### **III-1 Conclusions de l'enquête**

Comme l'indique le tableau récapitulatif des résultats (Cf. Annexe B), la quasi-totalité des banques enquêtées ont instruit des dossiers pour des demandes d'éligibilité aux accords de classement. Bien qu'elles n'aient pas voulu nous situer sur l'issue de ces demandes, il apparaît (en s'appuyant sur les réponses à la question 2 du questionnaire) que les accords de classement ne sont nullement négligés par les banques. Aussi souhaiteraient-elles en faire d'avantage mais diverses barrières les en empêchent. En l'occurrence, celle liées :

- à la constitution des dossiers de demande pour environ 30% en moyenne ;
- au respect des ratios (70% des banques).

Les enquêtés n'ont pas identifié d'autres freins. Les banques préconisent pour la plupart (même s'il n'y a qu'une seule qui l'ait mentionné par écrit), une plus grande souplesse des conditions, notamment celles correspondants aux ratios, car selon elles, nombreux sont les clients qui dégagent une forte rentabilité mais ne peuvent être éligibles.

Quelle analyse faisons-nous alors de ces résultats ?

#### **III-2 Analyse des résultats de l'enquête**

A la lumière de cette enquête il apparaît que les banques ont parfaitement intégrée le mécanisme des accords de classement et l'utilisent comme un moyen de refinancement aux

fins d'allègement de leur trésorerie. Toutefois, le non-respect des conditions d'éligibilité de la plupart de leurs clients (PME) ralentit leur élan.

Au nombre des conditions, nous pouvons citer principalement le non-respect des ratios. Aussi est-il important de signaler que les ratios d'autonomie financière et de capacité de remboursement constituent dans la majeure partie des cas, les plus problématiques.

Cela n'est pas du tout étonnant quand nous savons que les difficultés récurrentes des PME sont la faiblesse de leurs capitaux propres et la mauvaise gestion de l'endettement.

Il est de ce fait clair, que les PME ont besoin d'une gestion beaucoup plus rigoureuse, d'une orientation encore moins hasardeuse et susceptible d'inspirer confiance. Cette confiance entraînerait inéluctablement la baisse des taux appliqués. Laquelle baisse émanerait de la possibilité pour la banque de procéder à un refinancement des différents engagements concernés.

Il ressort de ce tour d'horizons que les PME jouent un rôle primordial dans le développement socioéconomique de la Côte d'Ivoire mais que leur croissance est contrariée par les problèmes de financement, particulièrement le financement bancaire, dû à leur gestion. Elles sont victime de rationnement du crédit qui serait dû à la qualité des dossiers présentés et au non-respect des ratios qui rendraient leurs dossiers éligibles aux accords de classement de la BCEAO.

Pour améliorer leur accès au financement, un axe prioritaire serait de réviser leur cadre de gestion. C'est afin d'y contribuer que nous proposons une méthode de Pilotage par Ratio Prudentiel (PRP), dont les détails sont donnés dans le chapitre suivant.

**Chapitre III :**  
**La méthode de Pilotage par Ratios Prudentiels**  
**(PRP)**

Les deux précédents chapitres nous ont permis d'avoir une idée pour le moins claire des accords de classement d'une part. Puis d'autre part nous ont révélé le non-respect des ratios de décisions par les PME. Cette situation constitue un handicap sérieux dans la mobilisation de ressources bancaires pour le financement de la trésorerie et des plans d'investissement des PME.

Dans ce chapitre, nous proposons une méthode de gestion aux PME, les conditions de sa mise en place et ses défis.

### I- Présentation de la méthode de pilotage par ratios prudentiels

Le processus d'amélioration de la gestion des PME va consister en la mise en place de ce qu'il est convenu d'appeler le pilotage par ratio prudentiel (les ratios de décisions exclusivement).

La gestion sera axée autour de deux points :

- l'analyse annuelle ;
- le redressement à mi-saison (6 mois).

Avant tout, nous tenons à préciser que le « but du jeu » est de faire le constat de la situation de la PME. Puis sur la base de ce constat, proposer des orientations de la gestion. Car comme le dit Bergeron, la gestion est « un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés<sup>18</sup> ».

#### I-1 L'analyse annuelle

L'analyse annuelle consiste à voir le niveau des ratios une fois les états financiers dressés. Cette analyse devrait permettre de constater l'évolution des ratios, l'écart existant avec la norme et de dresser en conséquence, la stratégie globale à mettre en œuvre pour le respect éventuel de cette norme.

Ainsi à partir d'une étude sur les 3 dernières années des différents ratios les failles seront décelées et des mesures correctives seront apportées. L'analyse annuelle se fera en deux

---

<sup>18</sup> BERGERON, *La gestion moderne théorique et cas*, éd. Gaétan, Paris, 1984, p.64

phases : la première phase, est celle du calcul des indicateurs clés et la seconde étape est celle de l'analyse proprement dite.

### I-1-1 Phase 1 : Construction des indicateurs

Cette première phase, tirant son essence des états financiers, consistera à procéder à l'évaluation sur les trois (3) dernières années :

- des capitaux propres corrigés ;
- de la capacité d'autofinancement globale (CAFG) ;
- des dettes financières ;
- du résultat net ;
- du chiffre d'affaires Hors taxes ;
- de l'actif circulant ;
- du passif circulant ;

Ci-dessous le tableau récapitulatif de cette phase.

**Tableau 1 : Détermination des indicateurs de la phase 1**

Indicateurs	N-2	N-1	N	Variation N-1 (%)	Variation N (%)
CAFG					
Capitaux propres corrigés					
Dettes financières					
Résultat net					
Chiffre d'affaires Hors taxes					
Actifs circulants					
Dettes circulantes					

Source : A partir des données de l'étude

Détails du tableau

- 1) Dans les colonnes N-2, N-1 et N seront portées les valeurs correspondantes aux indicateurs dont les modes de calcul vous seront détaillés.
- 2) La colonne « **variation N-1 (%)** » affiche l'opération :

$$[\ll N-1 \gg - \ll N-2 \gg] * 100 \div \ll N-1 \gg$$

3) La colonne « variation N (%) » affiche l'opération :  $[\ll N \gg - \ll N-1 \gg] * 100 \div \ll N \gg$

En résumé, la phase 1 devrait permettre de relever les variations relatives et en identifier les raisons.

Cette phase est indispensable car elle constitue le fer de lance de la phase suivante. Laquelle est relative aux ratios proprement dits.

### I-1-2 Phase 2 : analyse des ratios

A la suite de la phase de construction des indicateurs, sera faite l'analyse sur la période, des différents ratios des accords de classement afin d'apprécier l'évolution et déterminer l'écart éventuel existant d'avec la norme éditée.

Une fois que cela sera fait, l'analyse des ratios pourra alors se faire et devrait découler sur des propositions de mesures correctives en dressant le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : Détermination des ratios**

	Niveau du ratio (%)			Ecart	Ecart	Norme (%)	Ecart. Norme (%)
	N-2	N-1	N	N-1	N		
Autonomie financière						≥20%	
Capacité de Remboursement						≤ 4	
Rentabilité						> 0	
Liquidité générale						≥ 1	

Source : A partir des données de l'étude

#### Détails du tableau

- Ratio d'Autonomie financière (**Capitaux propres corrigés / total passif**)\*
- Ratio de capacité de remboursement (**Dettes financières / CAFG**)\*
- Ratio de rentabilité des capitaux propres (**Résultat Net / Chiffre d'affaires hors taxes**)\*

- Ratio de liquidité générale (**Actif circulant / Passif circulant**)\*<sup>19</sup>
- Dans les colonnes **N-2**, **N-1** et **N** figurent les données des 3 dernières années
- La colonne **Ecart N-1** est la différence entre les données N-2 et N-1 ;
- La colonne **Ecart N** est la différence entre les données N-1 et N
- La colonne **Ecart. Norme** est la différence entre la norme et le niveau de ratio en N.

Cette seconde étape nous permettra de situer le niveau actuel des ratios, d'en identifier l'origine, et d'orienter par là même la stratégie de restructuration si nécessaire de l'entreprise. Ainsi donc, un écart positif de l'indicateur (Ecart/norme) entraînera de facto, des dispositions immédiates sur les constituants du ratio, soit en augmentation du numérateur, soit en réduction du dénominateur (Cf. Annexe D).

Par ailleurs, Ce tableau peut aussi servir dans le cadre de mesures correctives du budget en cas de non-respect des ratios. Le budget étant « l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée »<sup>20</sup>.

Pour une action efficace, il est nécessaire de procéder à des mesures correctives à mi-parcours afin de ne pas s'écarter des objectifs recherchés. Nous proposons donc en complément, une seconde phase dite de redressement à mi-saison.

### I-2 Le redressement à mi-saison

Les PME devrait s'atteler à la production d'états financiers à mi-parcours (6 mois) afin d'apprécier le niveau des ratios, et procéder rapidement à des mesures correctives. Le processus est le même que celui de l'analyse annuelle, seulement que dans l'analyse, il sera utilisé, en lieu et place de **N**, les états financiers à fin **juin N**.

Les tableaux présentés dans l'analyse annuelle restent les mêmes avec ce changement.

---

<sup>19</sup> \* Ces soldes proviennent du tableau de la phase 1

<sup>20</sup> LAUZER.P & R. FELLER, Contrôle de gestion et budget, 5ème édition, SIREN, 1989

## **II- Mise en place du PRP**

La mise en place du PRP exige nécessairement l'obtention de divers éléments qu'il convient de nommer « clés du PRP ».

Il s'agit de :

- l'acceptation du projet par les PME
- le personnel
- le matériel informatique et didactique
- le programme informatique

### **II-1 L'acceptation du projet**

La clé de voute du projet de mise en place d'un Pilotage par les Ratios Prudentiels, réside dans sa connaissance et son acceptation par les utilisateurs (PME).

Aussi, leur nombre important ne permet pas une communication de proximité. Nous proposons des séances de travail avec les banques afin de leur expliquer l'importance du projet et si possible, organiser des séances de formation de cet outil. Il reviendra en conséquence à ces établissements financiers, par le biais de leurs gestionnaires de compte, de le reporter à leurs clients voir même le leur imposer indirectement par le biais de séances de formation.

Nous pourrions aussi intégrer une banque en tant qu'employé et piloter ce projet.

Une implication des structures comme le FDFP, ou encore la FIPME pour une meilleure sensibilisation s'avère nécessaire.

### **II-2 Le personnel**

Pour l'implémentation et le suivi, il est impératif que les utilisateurs se dotent d'un employé de niveau BAC+2 minimum, et si possible de niveau BAC+4 afin de garantir un bon suivi et une bonne qualité d'analyse. Au demeurant, le PRP n'étant pas un exercice journalier, nous proposons que le Comptable ou le Directeur Financier s'accapare cet outil.

### **II-3 Le matériel informatique et didactique**

Nous proposons que l'entité intéressée par le PRP se dote d'un ordinateur, d'une imprimante et des logiciels de base que sont WORD et surtout EXCEL.

WORD pour la production de rapports et autres analyses et EXCEL pour le traitement des données chiffrées.

La détention du plan comptable OHADA et du référentiel comptable SYSCOHADA s'avèrent aussi nécessaire.

### II-4 Le programme informatique

Dans un souci d'efficacité, la cellule en charge de l'implémentation mettra à la disposition des utilisateurs une interface Excel, auquel seront rattachés les tableaux de calcul de Ratios présentés plus haut. Il pourra aussi servir pour la production des états financiers.

A partir donc, d'une simple introduction des éléments du Bilan et du Compte de résultat nous obtenons simultanément les ratios et leur écart potentiels d'avec la norme.

Vous trouverez un aperçu des pages de cette interface en Annexe C.

Quels sont alors les défis de notre projet ?

### III- Les défis du projet

La principale difficulté identifiée de notre projet est la fiabilité des états financiers. Parce que n'étant généralement pas contraints de présenter un rapport d'audit, les PME pourraient délivrer des états financiers dépourvus de toute sincérité. Il est d'ailleurs fréquent de voir une différence toute nette entre les états financiers fournis à l'administration fiscale et ceux délivrés aux banquiers. Il se pose alors la problématique de la sincérité des chiffres sur lesquels s'appuiera l'analyse de la situation des entreprises. En effet, il serait dommageable d'asseoir un pilotage et des mesures correctives sur des chiffres souffrant d'irrégularités ou non conformes à la réalité de l'entreprise.

En réponse à cette interrogation, nous proposons les mesures suivantes :

#### III.1. Au niveau de la Banque centrale

La Banque centrale (BCEAO) pourrait, en collaboration avec les Etats :

- ✓ procéder à une évaluation annuelle des centres de gestion agréés afin de garantir la régularité et la sincérité des états produits par les PME ;
- ✓ exiger en conséquence que tous les états financiers adressés aux banques aient eu au préalable le quitus des centres de gestion agréés.

### **III.2. Au niveau de l'Etat de Côte d'Ivoire**

L'Etat de Côte d'Ivoire devra mettre l'accent sur l'intégrité et le sérieux des Centres de gestions agréés, car il n'est pas rare de voir des documents financiers présentant de fortes insuffisances.

Nous saluons au passage la mise en place depuis le 21 juillet 2010, du Projet d'Appui à la Revitalisation et à la Gouvernance des PME (PARE/PME), qui vise le renforcement des capacités des PME afin de les propulser dans le cadre de la politique de relance post-crise.

Enfin faudrait-il contraindre les dirigeants des PME à des séances de formation auprès du Fond de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP). Une formation au minimum par an serait souhaitable.

### **III.3. Au niveau de la Banque**

Un contrôle peut aussi être fait au niveau de la banque. Ce contrôle pourrait consister à

- demander au client de fournir les relevés bancaires et tickets d'agios de son pool bancaire, puis comparer les flux au chiffre d'affaire annoncé, et aux charges financières déclarées.
- demander également au client de fournir son état de déclaration fiscale et ses attestations de paiement d'impôt des 3 dernières années et les comparer à l'impôt figurant sur les Etats financiers.

Ces mesures ont entre autres pour objectifs de vérifier la sincérité des chiffres déclarés et ne serait efficaces que si elles sont communément appliquées dans le système bancaire tout entier ou à tout le moins en Côte d'Ivoire.

Au total, la méthode de pilotage par le ratio permet à l'établissement de crédit d'établir une surveillance interne de la gestion des PME au regard des objectifs de respect ratios de l'accord de classement.

Cette approche devrait permettre d'améliorer l'accès des PME aux financements bancaires tout en permettant aux banques de conserver un niveau de liquidité suffisant par leur accès aux guichets de refinancement de la BCEAO.

La situation actuelle de la Côte d'Ivoire qui a besoin de remettre sur pieds son économie est propice au développement d'un tel projet dont la valeur ajoutée attendue est plus qu'intéressante.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La conjoncture économique et financière actuelle exige des banques une gestion assidue de leur trésorerie. Le processus de refinancement à travers l'éligibilité aux accords de classement figure parmi les nombreux moyens mis à leur disposition pour éviter les tensions. Toutefois la gestion approximative des entreprises (PME) constitue un frein pour une pleine utilisation de cet outil. Car ce dispositif exige le respect de certains ratios qui ne sont malheureusement pas respectés.

Le projet que nous avons réalisé a pour objectif d'améliorer la qualité de la gestion des PME afin qu'elles puissent bénéficier de crédits à des taux préférentiels d'une part. Mais aussi permettre aux banques un refinancement systématique des engagements d'autre part.

Au terme d'une enquête et d'une étude de l'environnement économique et bancaire de la Côte d'Ivoire, nous sommes arrivés à la conclusion qu'une gestion ciblée basée sur le respect des ratios pourrait permettre une nette amélioration de cette situation. Nous avons dénommé cette méthode, la méthode du Pilotage par Ratio Prudentiel (PRP).

Cette méthode présente toutefois un défi et non la moindre, qui est la fiabilité des états financiers. Des propositions ont été faites pour y faire face que ce soit à un niveau global (BCEAO) ou de manière beaucoup plus spécifique à travers une procédure de contrôle adaptée effectuée par les banques elles même.

Nous pensons que ce projet aura outre mesure, le mérite de galvaniser les Etats membres de l'UEMOA sur l'impérieuse nécessité d'assainir le milieu des affaires à travers une meilleure organisation des PME. Ce qui aura pour effet pourquoi pas de franchir un cap et d'atteindre la titrisation des crédits consentis aux PME.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- 1- BERGERON (1984), La gestion moderne théorique et cas, éd. Gaétan, Paris, 1984, 394 p
- 2- BERNET-ROLLANDE Luc (2004), Principes de techniques bancaires, 23<sup>e</sup> édition DUNOD, 420p
- 3- CALVET Henri (2004), *methodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2<sup>e</sup> édition ECONOMICA, 461 p
- 4- LAUZER.P & R. FELLER, 1989, Contrôle de gestion et budget, 5<sup>ème</sup> édition, SIREN
- 5- VERNIMMEN Pierre, (2010), *Finance d'entreprise*, 8<sup>e</sup> édition DALLOZ par Pascal Quiry et Yann Le Fur, 1176 p

### SUPPORTS DE COURS

- 1- Mamadou NDIAYE (2012), *Cours de réglementation bancaire*, Dakar, 05/07/2012
- 2- Jean Michel DINAND (2011), *Cours de Diagnostic financier*, Dakar

### MEMOIRES

- 1- DJIBO Hamsatou HAROUNA, (2008), *le financement des PME au Sénégal, Mémoire, Institut Privé de Gestion de Dakar (IPG)*
- 2- TOURE Souleymane (2004), *Le nouveau dispositif des accords de classement outil d'évaluation de la qualité de crédit :cas de la SVPS et des salariés*, CESAG DAKAR,

### WEBOGRAPHIE

- 1- BCEAO, dispositif prudentiel, Site de la BCEAO, [en ligne].  
[http://www.bceao.int/IMG/pdf/instruction\\_01-00 Dispositif prudentiel 2000-2](http://www.bceao.int/IMG/pdf/instruction_01-00_Dispositif_prudentiel_2000-2) (page consultée le 02 Juin 2012)
- 2- BCEAO, situation des institutions monétaires, Site de la BCEAO, [en ligne]. <http://edenpub.bceao.int/rapportPredefini.php> (Page consultée le 26/06/2012)
- 3- APBEF, Missions et objectifs, site de l'APBEF, [en ligne]  
[http://www.apbef-ci.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=91&Itemid=222](http://www.apbef-ci.org/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=222) (page consultée le 31/05/2012)
- 4- APBEF, Nos membres, site de l'APBEF, Site de l'APBEF, [en ligne]  
[http://www.apbef-ci.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=237](http://www.apbef-ci.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=237) (Page consultée le 04/06/2012)
- 5- Fédération bancaire française, Chiffres-clés-relation banque-client, site [en ligne]  
<http://www.fbf.fr/web/Internet2010/Content.nsf/0/5603BF6C29B75827C12577740032CA6B?OpenDocument> (Page consultée le 06 juin 2012)
- 6- CCI, Standard-maps, <http://www.cci.ci/index.php/fr/2012-01-06-11-04-38/standard-maps> (Page consultée le 05 juin 2012)

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe A : Exemple de résultat d'adjudication de la BCEAO (1)



**BCEAO**

BANQUE CENTRALE DES ETATS  
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

Direction Générale des Opérations  
Direction des Opérations de Marché

**MARCHE MONETAIRE DE L'UMOA  
RESULTAT GLOBAL DE L'ADJUDICATION A UNE SEMAINE PAR PAYS**

NATURE DE L'ADJUDICATION	: Injection de liquidités	DU	: 02/03/2012
ADJUDICATION N°	: 09/H/2012	DUREE	: 7 jours
VALEUR	: 06/03/2012	ECHEANCE	: 12/03/2012
MONTANT MIS EN ADJUDICATION	: 475 000 millions	TAUX MOYEN PONDERE	: 3,3442%
TAUX MARGINAL	: 3.2502%	TAUX MAXIMUM PROPOSE	: 3,7000%
TAUX MINIMUM PROPOSE	: 3.2502%	NOMBRE DE SOUMISSIONS	: 39
NOMBRE DE PARTICIPANTS	: 29		

MM 820 UM

PAYS	Montant proposé (en millions de FCFA)	Montant retenu (en millions de FCFA)
BENIN	144 639	144 639
BURKINA	97 900	97 900
COTE D'IVOIRE	30 500	30 500
GUINEE-BISSAU	3 500	3 500
MALI	51 800	51 800
NIGER	27 000	27 000
SENEGAL	29 661	29 661
TOGO	34 000	34 000
SIEGE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>419 000</b>	<b>419 000</b>

Le Directeur des Opérations de Marché

**Habib THIAM**

Exemple de résultat d'adjudication de la BCEAO (2)



**BCEAO**

BANQUE CENTRALE DES ÉTATS  
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

Direction Générale des Opérations  
Direction des Opérations de Marché

**MARCHE MONETAIRE DE L'UMOA  
RESULTAT GLOBAL DE L'ADJUDICATION A UNE SEMAINE PAR PAYS**

NATURE DE L'ADJUDICATION : Injection de liquidités  
 ADJUDICATION N° : 28/H/2012  
 VALEUR : 17/07/2012  
 MONTANT MIS EN ADJUDICATION : 550 000 millions  
 TAUX MARGINAL : 3,0002%  
 TAUX MINIMUM PROPOSE : 3,0002%  
 NOMBRE DE PARTICIPANTS : 39

DU : 13/07/2012  
 DUREE : 7 jours  
 ECHEANCE : 23/07/2012  
 TAUX MOYEN PONDERE : 3,7050%  
 TAUX MAXIMUM PROPOSE : 3,4000%  
 NOMBRE DE SOUMISSIONS : 58

MM B20 UM

PAYS	Montant proposé (en millions de FCFA)	Montant retenu (en millions de FCFA)
BENIN	160 000	160 000
BURKINA	122 963	122 963
COTE D'IVOIRE	52 183	52 183
GUINEE-BISSAU	8 932	8 932
MALI	71 050	71 050
NIGER	14 550	14 550
SENEGAL	40 677	40 677
TOGO	27 843	27 843
SIERGE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>498 198</b>	<b>498 198</b>

Le Directeur des Opérations de Marché

Habib THIAM

**Annexe B : Questionnaire adressé aux banques et synthèse des réponses**

Identification de l'enquêteur

Nom et Prénoms : **N'Goran Eric Paul-Roland**  
Diplôme préparé : **Master en Banque et Finance (MBF), CESAG DAKAR**

Objet du questionnaire

Pour améliorer la qualité de signature des entreprises en Côte d'Ivoire et permettre leur éligibilité aux accords de classements, nous avons mis en place ce questionnaire qui comprend deux grands aspects :

- Données statistiques sur les dossiers de PME présentés en demande d'éligibilité
- Les barrières à une plus grande vulgarisation.

Questions

**1- Combien de demandes (en Côte d'Ivoire) d'éligibilité aux accords de classement avez-vous présenté au titre des trois dernières années ?**

2009 : ..... 2010 : ..... 2011 : .....

**2- Voudriez-vous en présenter plus?**

- Si Non pourquoi ?

.....  
.....  
.....

- Si oui, quelles en sont les barrières avec les entreprises (PME)?

- Insérez le chiffre « 1 » dans la case correspondante (oui ou non)
- indiquez s'il vous plaît dans la colonne proportion le pourcentage correspondant au motif, si oui

Motifs	Oui	Non	Proportion des dossiers (si oui)
Dossier incomplet (A)			
Ratio Autonomie financière (B)			
Ratio Capacité de remboursement (C)			
Ratio Rentabilité (D)			
Ratio Liquidité générale (E)			

- Précisez s'il vous plaît s'il existe d'autres raisons et dans quelles proportions

.....

**Remarques ou propositions en relation avec le questionnaire**

.....  
.....

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des résultats de l'enquête

		Banque 1	Banque 2	Banque 3	Banque 4	Banque 5	Banque 6	Banque 7	Banque 8
<b>Question 1</b>		2	4	2	3	1	0	5	4
<b>Question 2</b>		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	A	60%	30%	20%	30%		20%	20%	25%
	B	15%	50%	60%	40%	35%	60%	60%	50%
	C	15%	10%	10%		15%	10%	10%	20%
	D	5%		10%	30%	25%	10%	10%	5%
	E	5%	10%			25%			
<b>Question 3</b>									
<b>Suggestions</b>		Pour une plus grande souplesse des normes							

Source : Données de l'enquête auprès des banques de la Côte d'Ivoire, Synthèse de l'auteur

Annexe C : Structure du compte d'exploitation d'une entreprise

Tableau 4 : Structure du Bilan – Actif

Bilan - Système Normal		En Francs CFA		
REF	ACTIF	Montant Net		
		2 008	2 009	2 010
	<b>ACTIF IMMOBILISE (1)</b>			
AA	Charges immobilisées	0	0	0
AB	Frais d'établissement et charges à répartir			
AC	Primes de remboursement des obligations	0	0	0
AD	<b>Immobilisations incorporelles</b>	0	0	0
AE	Frais de recherche et développement			
AF	Brevets, licences, logiciels	0	0	0
AG	Fonds commercial	0		
AH	Autres immobilisations incorporelles	0	0	0
AI	<b>Immobilisations corporelles</b>	0	0	0
AJ	Terrains			
AK	Bâtiments	0	0	0
AL	Installations et agencements			
AM	Matériels	0	0	0
AN	Matériels de transports	0	0	0
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations	0	0	0
AQ	<b>Immobilisations financières</b>	0	0	0
AR	Titres de participations	0	0	0
AS	Autres immobilisations financières	0	0	0
AW	(1) dont H.A.O. : Brut			
	Net			
AZ	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)</b>	0	0	0
	<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
BA	Actif circulant H.A.O.	0	0	0
BB	<b>Stocks</b>	0	0	0
BC	Marchandises			
BD	Matières premières et autres approvisionnements	0	0	0
BE	En-cours	0	0	0
BF	Produits fabriqués	0	0	0
BG	<b>Créances et emplois assimilés</b>	0	0	0
BH	Fournisseurs, avances versées	0	0	0
BI	Clients	0	0	0
	Client Etat			
	Créances sur le personnel	0		
	Créances sur les organismes sociaux	0	0	
	Etat, subventions à recevoir	0	0	
	Créances sur les organismes internationaux	0		
	Créances sur les débiteurs divers	0		0
	Comptes de régularisation actif	0		
BJ	Autres créances	0	0	0
BK	<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)</b>	0	0	0
BQ	Titres de placement	0	0	0
BR	Valeurs à encaisser	0	0	0
BS	Banques, chèques postaux, caisse	0	0	0
BT	<b>TOTAL TRESORERIE-ACTIF (III)</b>	0	0	0
BU	<b>Ecarts de conversion-Actif (IV)</b> (perte probable de change)	0	0	0
BZ	<b>TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)</b>	0	0	0

Source :

**Tableau 5 : Structure du Bilan – Passif**

Bilan - Système Normal				
(Données en francs)				
REF	PASSIF (avant répartition)	Montant Net		
		2 008	2 009	2 010
	<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>			
<b>CA</b>	<b>Capitaux</b>	0	0	0
	Capital	0	0	0
	Dotation initiale			
CB	Actionnaires capital non appelé			
<b>CC</b>	<b>Primes et réserves</b>	0	0	0
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion			
CE	Ecart de réévaluation	0	0	0
CF	Réserves indisponibles	0	0	0
CG	Réserves libres			
CH	Report à nouveau (+ ou -)	0	0	0
	Résultat en instance d'affectation			
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	0	0	0
<b>CK</b>	<b>Autres capitaux propres</b>			
CL	Subventions d'investissement	0		
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	0		
<b>CP</b>	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)</b>	0	0	0
	<b>Dettes financières et ressources assimilées (1)</b>	0	0	0
DA	Emprunts	0	0	0
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	0	0	0
DC	Dettes financières diverses	0	0	0
DD	Provisions financières pour risques et charges	0	0	0
DE	(1) dont H.A.O. :			
<b>DF</b>	<b>TOTAL DETTES FINANCIERES (II)</b>	0	0	0
<b>DG</b>	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)</b>	0	0	0
	<b>PASSIF CIRCULANT</b>			
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O.			
DI	Clients, avances reçues	0	0	0
DJ	Fournisseurs d'exploitation	0	0	0
DK	Dettes fiscales	0	0	0
DL	Dettes sociales	0	0	0
	Associés et groupe	0	0	0
	Compte de régularisation	0	0	0
DM	Autres dettes	0	0	0
DN	Risques provisionnés	0	0	0
<b>DP</b>	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)</b>	0	0	0
	<b>TRESORERIE PASSIF</b>			
DQ	Banques, crédits d'escompte	0	0	0
DR	Banques, crédits de trésorerie	0	0	0
DS	Banques, découverts	0	0	0
<b>DT</b>	<b>TOTAL TRESORERIE - PASSIF (IV)</b>	0	0	0
DU	Ecart de conversion-Passif (V) (gain probable de change)	0	0	0
<b>DZ</b>	<b>TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)</b>	0	0	0
Source		0	0	0

**Tableau 6 : Structure du compte de résultat - Charges**

Compte de résultat - Système Normal				
REF	CHARGES	Montant Net		
		2 008	2 009	2 010
	<b>ACTIVITES D'EXPLOITATION</b>			
RA	Achats de marchandises	0	0	0
RB	- Variation de stocks (+ ou -)			
	Marge brute sur marchandises			
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	0	0	0
RD	- Variation de stocks (+ ou -)	0	0	0
	Marge brute sur matière			
RE	Autres achats	0	0	0
RH	- Variation de stocks (+ ou -)			
RI	Transports	0	0	0
RJ	Services extérieurs	0	0	0
RK	Impôts et taxes	0	0	0
RL	Autres charges	0	0	0
	Valeur ajoutée			
RP	Charges de personnel (1) (1) dont personnel extérieur	0	0	0
	Excédent brut d'exploitation			
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	0	0	0
<b>RW</b>	<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Résultats d'exploitation			
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>			
SA	Frais financier	0	0	0
SC	Pertes de change			0
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions			
<b>SF</b>	<b>Total des charges financières</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Résultat financier			
<b>SH</b>	<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Résultat des activités ordinaires			
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O)</b>			
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	0	0	0
SL	Charges H.A.O.	0	0	0
SM	Dotations H.A.O.			
<b>SO</b>	<b>Total des charges H.A.O.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Résultat H.A.O.			
SQ	Participation des travailleurs	0		0
SR	Impôts sur le résultat	0	0	0
<b>SS</b>	<b>Total participation et impôts</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ST</b>	<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Résultat net			

Source :

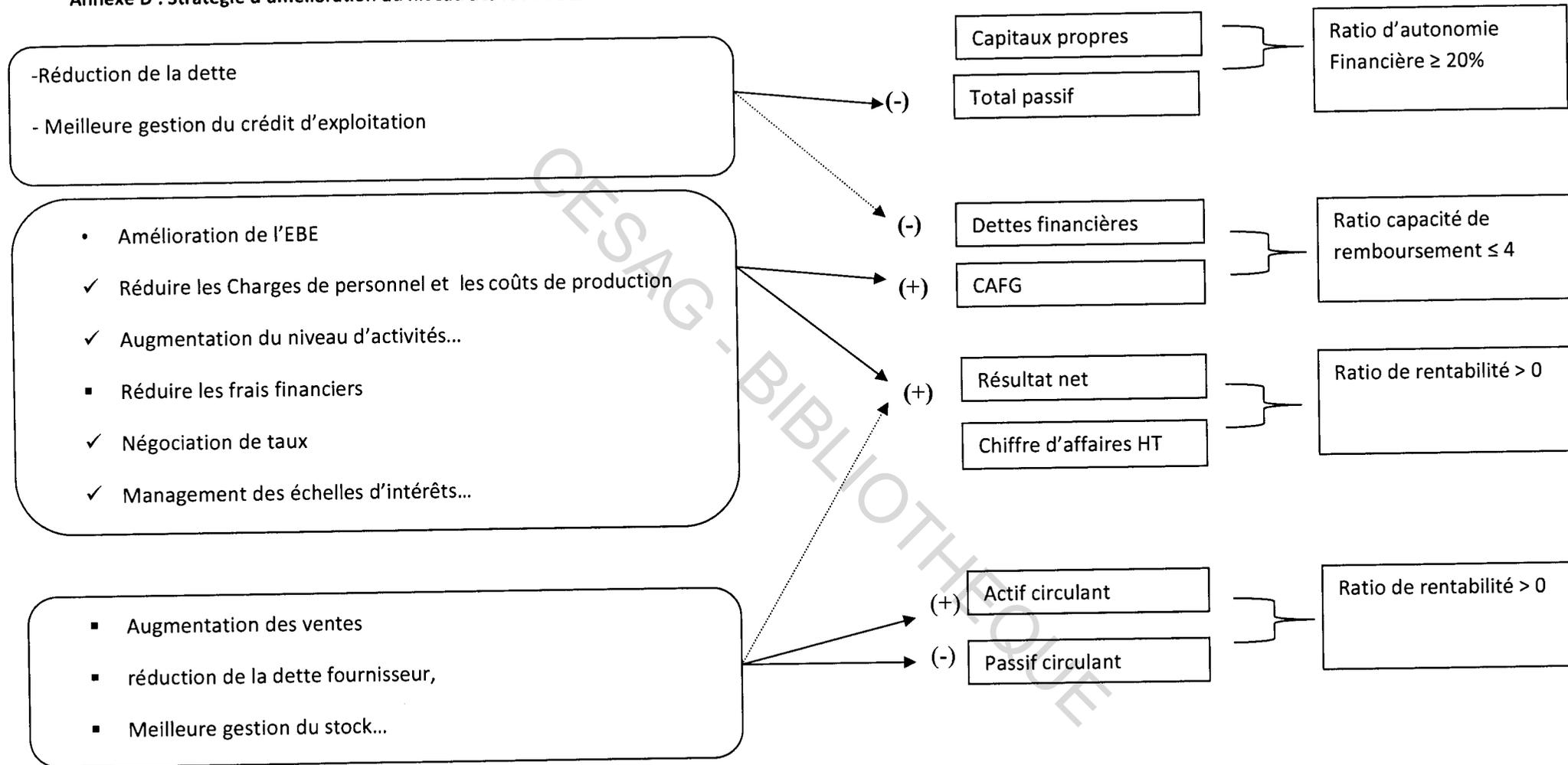
**Tableau 7 : Structure du compte de résultat - Produits**

Compte de résultat - Système Normal				
REF	PRODUITS	Montant Net		
		2 008	2 009	2 010
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>			
TA	Ventes de marchandises	0	0	0
TB	<b>MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES</b>			
TC	Ventes de produits fabriqués			
TD	Travaux, services rendus			
TE	Production stockée (ou déstockage) (+ ou -)			
TF	Production immobilisée			
TG	<b>MARGE BRUTE SUR MATIERES</b>			
TH	Produits accessoires			
TI	<b>CHIFFRES D'AFFAIRES (1) (TA+TC+TD+TH)</b>			
TJ	(1) dont à l'exportation			
TK	Subventions d'exploitation			
TL	Autres produits			
TN	<b>VALEUR AJOUTEE</b>			
TQ	<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
TS	Reprises de provisions			
TT	Transferts de charges			
<b>TW</b>	<b>Total des produits d'exploitation</b>			
TX	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION (+ ou -)</b>			
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>			
UA	Revenus financiers			
UC	Gains de change			
UD	Reprises de provisions	0	0	0
UE	Transferts de charges	0	0	0
<b>UF</b>	<b>Total des produits financiers</b>			
UG	<b>RESULTAT FINANCIER (+ ou -)</b>			
<b>UH</b>	<b>Total des produits des activités ordinaires</b>			
UI	<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (1) (+ ou -)</b>			
UJ	(1) dont impôt correspondant			
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)</b>			
UK	Produits des cessions d'immobilisations			
UL	Produits H.A.O.	0		
UM	Reprises H.A.O.			
UN	Transferts de charges			
<b>UO</b>	<b>Total des produits H.A.O.</b>			
UP	<b>RESULTAT H.A.O. (+ ou -)</b>			
<b>UT</b>	<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>			
UZ	<b>RESULTAT NET (+ ou -)</b>			

Source :

## Conception et mise en place d'une méthode de pilotage par ratios prudentiels des PME

### Annexe D : Stratégie d'amélioration du niveau des ratios des accords de classement



Source : A partir des données de l'étude

## TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
Résumé .....	iii
Abstract .....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	v
SOMMAIRE .....	6
INTRODUCTON GENERALE .....	7
Chapitre I : Les accords de classement, présentation des ratios et autres soldes de gestion .....	13
I- <i>Présentation du dispositif des accords de classement</i> .....	14
I-1 Dispositions administratives .....	14
I-1-1 Composition du dossier d'accord de classement du concours à une grande ou une moyenne entreprise.....	14
I-1-2 Composition du dossier d'accord de classement du concours à une petite entreprise.....	15
I-1-3 Instruction du dossier de demande d'accord de classement .....	16
I-2 Obligations et sanctions du dispositif .....	17
I-2-1 Obligations du Dispositif.....	17
I-2-1.1. Règle des cinquante plus gros consommateurs de crédit.....	17
I-2-1.2. Ratio de structure du portefeuille de crédit .....	18
I-2-2 Sanctions du Dispositif.....	18
II- <i>Critères d'analyse des dossiers de demande d'accord de classement</i> .....	19
II-1 Notions de Capitaux propres corrigés, de CAFG et de Résultat Net .....	19
II-1.1. Capitaux propres corrigés.....	19
II-1.2. Capacité d'autofinancement globale (CAFG) .....	20
II-1.3. Résultat net .....	21
II-2 Les ratios de décisions.....	21
II-2-1 Le ratio d'autonomie financière.....	21

II-2-2 Le ratio de capacité de remboursement.....	22
II-2-3 Le ratio de rentabilité .....	22
II-2-4 Le ratio de liquidité générale.....	22
II-3 Les ratios d'observation .....	23
Chapitre II : Offre de financement aux PME et refinancement des Banques.....	24
I- Présentation des PME en Côte d'Ivoire.....	25
I-1 Historique et définition des PME en Côte d'Ivoire.....	25
I-2 Organisation et Partenaires des PME.....	27
II- Problèmes liés au financement des PME .....	28
III- Difficultés liées au refinancement des concours aux PME .....	30
III-1 Conclusions de l'enquête .....	30
III-2 Analyse des résultats de l'enquête .....	30
Chapitre III : La méthode de Pilotage par Ratios Prudentiels (PRP) .....	32
I- Présentation de la méthode de pilotage par ratios prudentiels.....	33
I-1 L'analyse annuelle .....	33
I-1-1 Phase 1 : Construction des indicateurs .....	34
I-1-2 Phase 2 : analyse des ratios .....	35
I-2 Le redressement à mi-saison.....	36
II- Mise en place du PRP.....	37
II-1 L'acceptation du projet .....	37
II-2 Le personnel .....	37
II-3 Le matériel informatique et didactique .....	37
II-4 Le programme informatique .....	38
III- Les défis du projet .....	38
III.1. Au niveau de la Banque centrale.....	38
III.2. Au niveau de l'Etat de Côte d'Ivoire .....	39
III.3. Au niveau de la Banque.....	39

## Conception et mise en place d'une méthode de pilotage par ratios prudentiels des PME

---

CONCLUSION .....	41
BIBLIOGRAPHIE .....	43
ANNEXES .....	44
TABLE DES MATIERES.....	54

CESAG - BIBLIOTHEQUE