



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)

Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)

Promotion 2  
(2007-2009)

Mémoire de fin d'étude

**THEME**

**PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT DES  
ENTREPRISES DU SECTEUR DES BATIMENTS ET TRAVAUX  
PUBLICS PAR LES BANQUES COMMERCIALES: CAS DE LA  
BANK OF AFRICA-BENIN**

Présenté par :

**Francine Laris HONKPEHEDJI**

Dirigé par :

**M. Alexis K. KOUASSI**

Sous- Directeur Contrôle de Gestion

au CESAG  
Bibliothèque du CESAG



104250

Octobre 2009

**M0010MPCGF10**

**2**



# DEDICACES

## A

- ❖ mon père François HONKPEHEDJI et ma mère Marie Juliette KOVOHOUANOU, recevez à travers ce travail, le signe de ma profonde gratitude et un début de récompense aux multiples sacrifices consentis ;
- ❖ mes frères et sœurs pour leur soutien.

**Francine Laris HONKPEHEDJI**

# REMERCIEMENTS

## A

- ❖ monsieur Alexis KOUASSI, sous-directeur contrôle de gestion au CESAG qui, malgré ses multiples activités a voulu encadrer ce travail ;
- ❖ monsieur Julien HOUNKPE, pour sa disponibilité, ses conseils inestimables et son encadrement;
- ❖ monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour sa disponibilité et ses conseils pratiques en matière de méthodologie de rédaction du mémoire;
- ❖ monsieur Tidiane N'DIAYE, Directeur Général de la BOA-BENIN, pour m'avoir accepté au sein de son institution ;
- ❖ monsieur Olagnidé ABIONAN, Directeur des Risques de la BOA-BENIN pour son accueil ;
- ❖ tout le personnel de la BOA-BENIN, en particulier du « Département Etudes » pour l'accueil dans un climat chaleureux;
- ❖ tout le corps administratif et professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion pour la contribution apportée à ma formation.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AFH</b>	: African Financial Holding
<b>AGETIP</b>	: Agence de Gestion des Travaux d'Intérêts Publics
<b>AGETUR</b>	: Agence Générale d'Exécution des Travaux Urbains
<b>BAB</b>	: Banque Atlantique du Bénin
<b>BBD</b>	: Banque Béninoise pour le Développement
<b>BCB</b>	: Banque Commerciale du Bénin
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BIBE</b>	: Banque Internationale du Bénin
<b>BIT</b>	: Bureau International de Travail
<b>BFR</b>	: Besoin de Fonds de Roulement
<b>BOA-BENIN</b>	: Bank of Africa Bénin
<b>BOAD</b>	: Banque Ouest Africaine de Développement
<b>BOA- GROUP</b>	: Bank of Africa Group
<b>BOA MALI</b>	: Bank of Africa Mali
<b>BRVM</b>	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
<b>BTP</b>	: Bâtiments et Travaux Publics
<b>CA</b>	: Chiffre d'Affaires
<b>CAF</b>	: Capacité d'Auto Financement
<b>CAHT</b>	: Chiffre d'Affaires Hors Taxe
<b>CCIB</b>	: Chambre de Commerce Internationale du Bénin
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CNCA</b>	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
<b>DROA</b>	: Direction des Routes et Ouvrage d'Art
<b>EBE</b>	: Excédent Brut d'Exploitation
<b>EHB</b>	: Engagements hors bilan
<b>ETE</b>	: Excédent de Trésorerie et d'Exploitation
<b>ETOG</b>	: Excédent de Trésorerie sur les Opérations de Gestion
<b>ETOIF</b>	: Excédent de Trésorerie sur les Opérations d'Investissement et de financement
<b>FRNG</b>	: Fonds de Roulement Net Global
<b>OHADA</b>	: Organisation Pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>PAS</b>	: Programme d'Ajustement Structurel
<b>PME</b>	: Petites et Moyennes Entreprises

- PNB** : Produit Net Bancaire
- PROPARCO** : Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique
- RCCM** : Registre de Commerce et du Crédit Mobilier
- SERHAU** : Société d'Etudes Régionales d'Habitat et d'Aménagement Urbain
- SGBBE** : Société Générale des Banques du Bénin
- SICA- UEMOA** : Système Interbancaire de Compensation Automatisé- Union Economique Monétaire Ouest Africaine
- SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain
- UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine
- UBA-Vie** : Union Béninoise des Assurances Vie
- %** : Pourcentage

# LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n° 1</b> : Modèle d'analyse.....	36
<b>Tableau n° 2</b> : Répartition de l'échantillon.....	38
<b>Tableau n° 3</b> : Répartition du capital de la BOA-BENIN.....	42
<b>Tableau n° 4</b> : Evolution du volume des crédits sur la période 2005 à 2008.....	54
<b>Tableau n° 5</b> : Volume des cautions.....	56
<b>Tableau n° 6</b> : Evolution des dépôts de la clientèle.....	57
<b>Tableau n° 7</b> : Présentation de la méthode du score.....	61
<b>Tableau n° 8</b> : Mesure du risque lié à la crédibilité de l'entreprise du secteur BTP.....	65
<b>Tableau n° 9</b> : Mesure de risque lié à la compétence de l'entreprise du secteur BTP.....	66
<b>Tableau n° 10</b> : Mesure de risque lié aux garanties prises.....	67
<b>Tableau n° 11</b> : Mesure de risque lié à la situation financière des entreprises de BTP.....	68
<b>Tableau n° 12</b> : Mesure de risque lié à la gestion financière des entreprises de BTP.....	69
<b>Tableau n° 13</b> : Récapitulatif des forces et faiblesses.....	71

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure n° 1 :</b> Modèle d'analyse.....	37
<b>Figure n° 2:</b> Répartition du capital de la BOA- Bénin au 31 décembre 2008.....	43
<b>Figure n° 3:</b> Evolution du volume des crédits 2005à 2008.....	55
<b>Figure n° 4:</b> Evolution des cautions.....	56
<b>Figure n° 5:</b> Evolution des dépôts de la clientèle.....	57

## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe n° 1</b> : Modèle caution de soumission.....	78
<b>Annexe n° 2</b> : Modèle promesse de caution d'avance de démarrage.....	79
<b>Annexe n° 3</b> : Modèle promesse de caution de bonne fin.....	80
<b>Annexe n° 4</b> : Modèle caution d'avance de démarrage.....	81
<b>Annexe n° 5</b> : Modèle caution définitive.....	82
<b>Annexe n° 6</b> : Modèle caution de retenue de garantie.....	83
<b>Annexe n° 7</b> : Modèle caution bancaire.....	84
<b>Annexe n° 8</b> : Modèle lettre de garantie à première demande.....	85
<b>Annexe n° 9</b> : Questionnaire.....	89
<b>Annexe n° 10</b> : Guide d'entretien.....	90
<b>Annexe n° 11</b> : Organigramme de la BOA-BENIN.....	92
<b>Annexe n° 12</b> : Récapitulatif des ratios de la méthode de SCORE.....	93

# TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures.....	vi
Liste des annexes.....	vii
Table des matières.....	viii
INTRODUCTION .....	1

<b>PREMIERE PARTIE : FINANCEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR DES BÂTIMENTS ET TRAVAUX PUBLICS ET PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE.....</b>	<b>7</b>
--	----------

<b>CHAPITRE I : FINANCEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR DES BÂTIMENTS ET TRAVAUX PUBLICS.....</b>	<b>9</b>
--	----------

1.1. La notion d'entreprise de bâtiments et travaux publics.....	9
1.2. Le financement bancaire.....	11
1.2.1. Les crédits directs.....	11
1.2.1.1. Les crédits à court terme.....	11
1.2.1.1.1. Le découvert.....	12
1.2.1.1.2. La facilité de caisse.....	12
1.2.1.1.3. L'escompte commercial.....	13
1.2.1.2. Les crédits à moyen terme.....	14
1.2.2. Les crédits indirects.....	14
1.2.2.1. Les concours par signature.....	14
1.2.2.1.1. Les cautions marchés.....	16
1.2.2.1.2. Les avances sur décompte.....	18
1.2.2.1.3. L'aval de traite fournisseurs.....	18
1.3. La banque et le risque.....	19
1.4. Le fonds de roulement.....	20
1.4.1. La sécurité financière de l'entreprise.....	20
1.4.2. La flexibilité financière.....	22
1.5. Etape préliminaire au financement des entreprises du secteur BTP.....	24
1.5.1. La gestion administrative.....	24
1.5.2. La gestion technique.....	24
1.5.3. La gestion de la logistique.....	25
1.6. La gestion financière d'un projet.....	25
1.6.1. La caution de soumission.....	26
1.6.2. La caution de bonne fin.....	26
1.6.3. La caution de retenue de garantie.....	27

<b>CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE.....</b>	<b>28</b>
---	-----------

2.1. Mise en évidence des variables d'analyse .....	28
2.1.1. La variable expliquée .....	28
2.1.2. Les variables explicatives .....	29

2.2. Analyse des variables explicatives et opérationnalisation du modèle d'analyse...	29
2.2.1. La crédibilité, la compétence et les garanties prises en couverture du risque.....	30
2.2.1.1. La crédibilité.....	30
2.2.1.2. La compétence et les références techniques.....	31
2.2.1.3. Les garanties prises en couverture du risque.....	32
2.2.2. La situation financière des entreprises du secteur BTP.....	32
2.2.3. La gestion financière des entreprises du secteur BTP.....	34
2.3. Mise en œuvre du modèle d'analyse.....	37
2.3.1. Le questionnaire et la population cible .....	37
2.3.2. Le guide d'entretien .....	38

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR BTP PAR LA BOA-BENIN.....40**

### **CHAPITRE III : PRESENTATION GENERALE DE LA BOA- BENIN .....41**

3.1. Présentation générale de la BOA- BENIN .....	41
3.1.1. Historique de la BOA- BENIN.....	41
3.1.2. Activités de la BOA-BENIN.....	44
3.1.1.1. L'agriculture.....	44
3.1.1.2. L'industrie.....	44
3.1.1.3. Le commerce et les services.....	45
3.2. Organisation de la BOA-BENIN.....	46
3.2.1. La Direction Générale et la Direction du Contrôle Général.....	47
3.2.1.1. La Direction Générale.....	47
3.2.1.2. La Direction du Contrôle Général.....	47
3.2.2. Le Département de la Compliance et du Fichier et la Direction des Ressources Humaines.....	47
3.2.2.1. Le Département de la Compliance et du Fichier.....	47
3.2.2.2. La Direction des Ressources Humaines.....	48
3.2.3. La Direction de l'Exploitation et la Direction Retail et Réseau.....	48
3.2.3.1. La Direction de l'Exploitation.....	48
3.2.3.2. La Direction Retail et Réseau.....	48
3.2.4. La direction des Opérations et la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux.....	49
3.2.4.1. La Direction des Opérations.....	49
3.2.4.2. La Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux.....	49
3.2.5. La Direction Administrative et Financière et la Direction des Risques.....	49
3.2.5.1. La Direction Administrative et Financière.....	49
3.2.5.1.1. Le Département Comptable et Financier.....	49
3.2.5.1.2. Le Service des Moyens Généraux.....	50
3.2.5.1.3. Le Service Informatique et Télécommunication....	50
3.2.5.2. La Direction des Risques.....	50
3.2.5.2.1. Le Département "Etudes".....	50
3.2.5.2.2. Le Service Mise en Place et Suivi des Crédits.....	51
3.2.5.2.3. Le Service Contrôle des Engagements.....	52

<b>CHAPITRE IV : ANALYSE DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR BTP, PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>53</b>
4.1. Analyse du financement des entreprises du secteur BTP par la BOA-BENIN.....	53
4.1.1. Procédure générale de financement par la BOA- BENIN.....	53
4.1.2. Financement des Grandes Entreprises.....	58
4.1.2.1. Le diagnostic financier, opérationnel et les engagements bancaires du client.....	59
4.1.2.1.1. Le diagnostic opérationnel.....	59
4.1.2.1.2. Le diagnostic financier.....	60
4.1.2.1.3. Les engagements bancaires du client.....	61
4.1.2.2. L'appréciation des besoins du client et des garanties proposées.....	61
4.1.2.2.1. L'appréciation des besoins du client.....	62
4.1.2.2.2. Les garanties proposées.....	62
4.1.3. Le financement des Petites et Moyennes Entreprises.....	63
4.2. Présentation des résultats .....	64
4.2.1. La variable explicative : l'entreprise du secteur BTP.....	64
4.2.1.1. La crédibilité de l'entreprise du secteur BTP.....	64
4.2.1.2. La compétence de l'entreprise du secteur BTP.....	65
4.2.1.3. Les garanties prises en couverture du risque.....	66
4.2.2. L'aspect financier.....	67
4.2.2.1. La situation financière des entreprises du secteur BTP.....	67
4.2.2.2. La gestion financière des entreprises du secteur BTP.....	68
4.3. Analyse des résultats et recommandations .....	69
4.3.1. Analyse des résultats.....	70
4.3.2. Recommandations.....	71
4.3.2.1. A l'endroit de la BOA-BENIN.....	72
4.3.2.2. A l'endroit du Pouvoir Public.....	74
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>78</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>94</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>96</b>

## **INTRODUCTION**

Le développement d'une nation suppose la réunion de certaines conditions notamment l'existence d'infrastructures socio- sanitaires, communautaires et routières. Ces infrastructures sont d'une utilité notoire dans l'expansion de l'activité commerciale et pour la satisfaction des besoins vitaux des populations.

Au BENIN, les dirigeants cherchent constamment les voies et moyens pouvant permettre au pays de sortir de l'ornière du sous développement. Malheureusement, le Bénin ne dispose pas d'assez d'infrastructures routières pour faciliter la circulation des biens et des personnes. De même, l'accès à la santé et à l'éducation n'est pas aisé pour la majeure partie de la population en raison des centres de santé et des écoles qui n'existent qu'en nombre réduit.

Ces difficultés économiques ont conduit les gouvernements successifs à se soumettre aux divers Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) proposés par les Institutions de Breton Woods (Banque Mondiale, Fonds Monétaire International).

Depuis l'avènement du Renouveau Démocratique, plusieurs projets ont été lancés dans le secteur des Bâtiments et Travaux Publics (BTP) par les différents gouvernements qui se sont succédés. Il s'agit des projets visant à assainir les grandes agglomérations et à réhabiliter les grands axes routiers. Pour preuve, l'Etat béninois a investi cent cinquante et deux (152) milliards en dix huit (18) mois dans dix (10) Travaux Publics notamment, dix neuf (19) milliards dans la réalisation du tronçon Calavi- Cotonou, sept (07) milliards dans celle de Houéyiho etc. Les projets habituellement exécutés concernent entre autres les constructions des salles des classes, des centres de santé, des routes, etc.

Généralement les projets initiés par l'Administration sont pilotés par des structures spécialisées au nombre desquelles on peut citer l'Agence Générale d'Exécution des Travaux Urbains (AGETUR), l'Agence de Gestion des Travaux d'Intérêts Publics (AGETIP), la Direction des Routes et Ouvrage d'Art (DROA), la Société d'Etudes Régionales d'Habitat et d'Aménagement Urbain (SERHAU) S.A.

Ces entreprises titulaires de comptes courants dans les banques doivent disposer de moyens d'exploitation adéquats et d'une capacité technique adéquate. Elles sont tenues de présenter des garanties bancaires, preuves de leurs capacités financières.

Pour accompagner les entreprises du secteur BTP à mener à terme les travaux qui leur sont confiées, les banques commerciales en particulier la Bank Of Africa-BENIN (BOA-BENIN) leur propose selon leurs besoins, différents concours, entre autres, les crédits directs tels que les crédits par caisse, les escomptes de billets à ordre, les traites négociées.

La BOA-BENIN intervient activement dans le financement des entreprises du secteur des BTP en se portant après étude, caution de ses clients spécialisés dans ce domaine.

Comme toute opération bancaire, cette intervention comporte pour la BOA-BENIN des risques énormes qu'elle doit essayer de border au maximum.

Le thème que nous proposons de développer dans le présent mémoire, porte sur le financement des entreprises du secteur BTP par les banques commerciales. Nous voudrions par son biais mettre en relief le rôle joué par la BOA-BENIN dans le processus de développement au Bénin, et plus précisément dans le domaine des BTP.

Le renouveau démocratique qu'a connu le Bénin, a permis d'enregistrer un accroissement des activités du secteur BTP notamment en raison de la politique des grands travaux successivement adoptée par les différents gouvernements qui se sont succédés. Les entreprises du secteur BTP sont des entreprises prestataires de services notamment dans le domaine de la construction d'infrastructures (Hôpitaux, Ecoles, Bâtiments Administratives etc.) et l'entretien d'infrastructures existantes.

La volonté du Bénin de se doter d'infrastructures adéquates est soutenue par des Institutions Internationales (la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la Banque Ouest Africaine de Développement, etc.) qui financent en partie les travaux d'exécution des Marchés Publics. Ainsi ces institutions accompagnent les gouvernements des pays en voie de développement dans le cadre de la réalisation des infrastructures et jouent de ce fait un rôle important en matière de financement des infrastructures.

L'une des préoccupations constantes de toute entreprise est de disposer de ressources financières importantes pour financer ses activités. La BOA-BENIN, accompagne les entreprises dans l'exécution des Marchés Publics. Elle soutient ces entreprises à travers plusieurs types de crédits notamment les crédits directs et des engagements par signature.

Rappelons que l'opinion publique a souvent tendance à banaliser ces engagements qui

recèlent d'importants risques, et peuvent se transformer en crédit direct, décaissement de fonds en cas d'appel de garantie alors que ceux-ci portent généralement sur des montants élevés.

En dépit de ce soutien financier que la BOA-BENIN leur apporte, des défections sont observées au niveau de certains travaux peu de temps après leur réalisation dans la ville de Cotonou et à l'intérieur du pays. On peut évoquer l'exemple des eaux de pluies qui stagnent sur les voies qui sont mal nivelées. Quant aux routes goudronnées, elles résistent difficilement aux eaux de ruissellement. Des travaux inachevés sont aussi fréquents. Ces exemples témoignent du manque de professionnalisme dont font preuve certains entrepreneurs.

Parfois, des entreprises cautionnées par les banques manquent à leurs obligations contractuelles : retard dans les livraisons, non réalisation des travaux correspondant au montant des décomptes, abandon des chantiers. Aussi, certains entrepreneurs sous-estiment les coûts des travaux à effectuer. Choisis comme adjudicataires définitifs pour avoir fait un devis peu onéreux, on constate un retard dans l'exécution des travaux, ce qui entraîne des surcoûts supplémentaires supportés par l'entreprise. Ce retard dans l'exécution des travaux menace la survie de l'entreprise.

Outre, ces problèmes inhérents au financement bancaire des Marchés Publics qui se posent aussi à la BOA-BENIN, on relève la non fiabilité des informations et des statistiques transmises par les entrepreneurs. Ces spécificités qui caractérisent les entreprises de construction engendrent également des particularités dans leur financement. D'où la nécessité pour la banque de mieux cerner les difficultés liées à ce type de crédit et de prendre des garanties afin d'assurer la pérennité de ses activités; car plus le montant du crédit est important, plus le risque qu'encourt la banque est élevé.

Ce faisant, ils mettent en jeu la responsabilité de ces banques, qui risquent très souvent d'enregistrer de lourdes pertes. Par ailleurs, le contrôle technique de l'exécution des marchés échappe aux agents des banques, qui outre les diverses études réalisées avant l'octroi des crédits, ne disposent pas de structures de contrôle et de suivi de l'évolution des travaux. Ces problèmes inhérents au financement bancaire des entreprises du secteur BTP se posent aussi à la BOA-BENIN.

Le financement est une étape importante dans le processus de réalisation de tout projet. Toutefois, il faut avoir une vue globale sur la rentabilité financière du projet dans ce processus.

La principale question de recherche de notre étude est : « Quelles sont les stratégies que la BOA-BENIN doit utiliser pour analyser un dossier de financement des entreprises du secteur des BTP afin de permettre à ces dernières de bénéficier de l'accord de financement ? »

Ce mémoire fournira des approches de solutions à la question ci-dessus posée.

Nous nous sommes donc intéressés aux problèmes qui se trouvent à l'origine du financement des entreprises du secteur BTP, adjudicataires des Marchés Publics. Ce qui a abouti à la présente étude qui a pour thème : « **PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR BTP PAR LES BANQUES COMMERCIALES : CAS DE LA BOA-BENIN** ».

L'objectif général de développement attaché à cette étude est de « Contribuer à l'amélioration du niveau de financement des entreprises du secteur des BTP ». Pour cela, il faudra définir les objectifs spécifiques qui concourent à atteindre l'objectif général.

Les objectifs spécifiques rattachés à cette étude sont les suivants :

- faire des suggestions pour améliorer le niveau de financement des entreprises du secteur BTP par la BOA-BENIN ;
- déterminer des techniques qui permettent d'améliorer la performance de la gestion financière des entreprises du secteur BTP.

Pour affiner notre travail et délimiter le champ de l'étude, notre travail consistera à étudier le mode de financement par la BOA-BENIN des entreprises du secteur BTP et l'appréhension du risque inhérent du point de vue de l'analyste financier ayant à charge le montage du dossier de crédit pour le financement.

Notre présence de deux mois à la BOA-BENIN précisément, au « Département Etudes » de la Direction des Risques nous a été bénéfique pour mener à bien notre réflexion.

L'intérêt de l'étude est :

- de mettre en application nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation surtout en Finance Internationale, en Diagnostic Financier, en Economie Monétaire et bancaire, mais également coller à l'actualité nationale au Bénin qui traite de plus en plus de sujets relatifs aux Marchés Publics ;
- de fournir une documentation détaillée supplémentaire en analyse financière et gestion des risques bancaires à la bibliothèque du CESAG ;
- de permettre à la BOA-BENIN de mieux cerner ses clients du secteur des BTP et d'améliorer les services de financement ;
- de contribuer à améliorer les conditions pour accéder aux financements offerts par la BOA-BENIN aux entreprises du secteur BTP.

Afin de mener à bien notre étude et d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous opterons pour la démarche méthodologique suivante :

- nous procéderons à une recherche documentaire à travers une revue de la littérature ; il est d'une nécessité impérieuse que nous fassions recours aux études antérieures ayant trait à notre thème de recherche pour la présentation de la revue de la littérature. Dans cette partie, nous mettrons en exergue la documentation de la banque, les approches antérieures de certains auteurs sur les concepts clés de notre travail de recherche afin de permettre la compréhension du sujet;
- par la suite, un questionnaire a été adressé aux chargés de la clientèle de la BOA-BENIN et aux entreprises du secteur BTP ;
- enfin, nos observations personnelles sur la méthode de travail nous permettront de faire une analyse pertinente de la gestion financière d'un projet du secteur BTP.

Le présent travail s'articule autour de deux grandes parties :

- La première partie sera consacrée au cadre théorique c'est-à-dire aux concepts sur le financement des entreprises du secteur des BTP. Cette partie nous permettra de ressortir les concepts fondamentaux sur les entreprises du secteur BTP, de nous familiariser aux expressions relevant de notre thème et de définir un modèle d'analyse qui servira à l'analyste financier avant le financement de tout projet du secteur BTP.
- La seconde partie nous permettra de présenter la BOA-BENIN notre structure d'accueil, son processus de financement des entreprises du secteur BTP et l'analyse de ce financement au regard de notre revue de littérature de la première partie.

**PREMIERE PARTIE :**

**FINANCEMENT DES ENTREPRISES DU  
SECTEUR DES BATIMENTS ET  
TRAVAUX PUBLICS ET PROPOSITION  
D'UN MODELE D'ANALYSE**

Le financement concerne l'ensemble des moyens financiers, destinés à assurer la réalisation des objectifs d'une entreprise ou relation commerciale.

Dans un monde globalisé, où la concurrence est devenue très rude entre les entreprises, où les crédits clients sont nécessaires pour s'accaparer de nouvelles parts de marché, et où le développement des marchés financiers est extraordinaire, l'entreprise doit trouver des sources de financement pour son cycle d'exploitation et chercher à optimiser les coûts liés à ces financements. L'insuffisance des capitaux propres se manifeste lors de la réalisation des événements importants dans la vie des entreprises du secteur des BTP tels que les constructions, la réhabilitation des grands axes routiers ou encore les restructurations diverses. Le financement de ces opérations nécessite couramment un apport important de capitaux propres car d'une part les ressources d'autofinancement, si elles existent, ne leur permettent pas de faire face à leurs besoins financiers et d'autre part, les associés ne sont pas toujours capables d'apporter les fonds nécessaires. L'appel à l'extérieur, tel que le secteur bancaire, le marché financier et à d'autres moyens de financement, pour une augmentation des fonds propres apparaît comme une fatalité à l'égard de l'insuffisance des sources internes de financement.

Dans le cadre d'une banque et d'une entreprise du secteur des BTP, comment ce type de financement est octroyé ? Disposer d'informations sur les entreprises du secteur des BTP à besoin de financement est primordial pour les banques avant tout accord de financement. Ces dernières doivent aussi accroître le niveau de leur apport financier tout en tenant compte de la gestion financière de ces entreprises. Les banques accordent différents types de crédit aux entreprises du secteur des BTP. Cette première partie s'articule autour de deux chapitres que sont :

- Financement des entreprises du secteur des bâtiments et travaux publics dans lequel les concepts clés de notre thème seront étudiés ;
- Méthodologie de la recherche et proposition d'un modèle d'analyse.

# **CHAPITRE I : FINANCEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR DES BÂTIMENTS ET TRAVAUX PUBLICS**

Dans ce chapitre, il s'agit de présenter les moyens de financement mis à la disposition des entreprises du secteur BTP et les conditions pour les obtenir. Il est d'une nécessité que nous fassions recours aux études antérieures ayant trait à notre thème de recherche pour la présentation de la revue de la littérature. Dans cette partie, nous mettrons en exergue les approches antérieures de certains auteurs sur les concepts clés de notre travail de recherche afin de permettre la compréhension du sujet.

Le but de la revue de littérature est de faire le point des connaissances antérieures par rapport au problème à résoudre. Pour ce faire, nous rappelons quelques concepts clés.

## **1.1. La notion d'entreprise de bâtiments et travaux publics**

Les bâtiments et travaux publics ont évolué de façon considérable. Les hommes ont vécu une véritable révolution technique mais aussi sociale. De nombreux exemples dans les différents pays montrent que le monde a vraiment changé grâce aux travaux publics.

Pour VAILLANT (2002 :78), le secteur des bâtiments et travaux publics regroupe l'ensemble des activités de conception, réalisation, rénovation et entretien des infrastructures (routes, ponts, tunnels, barrages) et équipements collectifs (canalisation d'eau, stations d'épuration, usines de traitement de déchets).

Selon LEGOUGE (2004 :102), on peut définir un projet BTP comme une action dans le temps, avec un début et une fin, qui mobilise des ressources humaines, matérielles et logistiques ainsi que financières en vue de produire une réponse à un besoin par une solution à caractère extraordinaire au sens propre. Le projet peut être découpé de façon basique en plusieurs étapes dont entre autres, la phase préparatoire, la phase de réalisation et la phase de fin de projet. L'entrée en relation avec la banque est extrêmement importante. A la BOA-BENIN, pour différentes raisons que nous allons voir, il se peut qu'une demande de crédit ne

soit pas possible ou fasse l'objet d'une plus grande attention dès la prise de contact. Ce travail est effectué par le chargé de clientèle.<sup>1</sup>

La banque doit prendre conscience du projet, puis étudier l'objet du projet pour s'assurer que sa mise en œuvre est pertinente et qu'il entre dans la stratégie de l'entreprise. Cette phase, généralement qualifiée d'avant-projet, doit se conclure par la mise au point de documents formalisant le projet et indiquant les conditions organisationnelles de déroulement du projet. A cette phase généralement, selon CHEMILLIER (2003:76), la banque vérifie la crédibilité de l'entreprise. La banque doit s'assurer que l'entreprise du secteur BTP voulant bénéficier du financement n'a pas plusieurs engagements sur d'autres banques. Elle doit aussi s'assurer de la formation reçue et de l'expérience acquise par l'entreprise dans le domaine des BTP. Il s'agit entre autres, du nombre de projets de BTP réalisés, le nombre d'années d'expérience dans le domaine des BTP, le respect des délais de livraison des travaux.

A la banque, le chargé de clientèle examine la situation financière des clients pour évaluer la recevabilité de leur demande, leur solvabilité, l'existence de garanties suffisantes. Il analyse les documents financiers en examinant l'évolution des comptes d'exploitation et en établissant un certain nombre de ratios à partir du bilan. Ce travail, qu'il faut toujours faire, ne doit pas forcément être commenté dans la note finale. Le but n'étant pas de faire un commentaire descriptif et donner une succession de chiffre ou ratios mais de mettre en exergue les risques à partir de ces évolutions.

Avant la phase opérationnelle de la création de l'ouvrage ou du chantier qui est menée par le maître d'œuvre en relation avec le maître d'ouvrage, la banque doit s'assurer du recueil des garanties.

La banque cherche donc des garanties lui permettant, si le risque se concrétise, de pouvoir sortir de l'affaire à tout moment sans trop de perte. Elle a donc l'habitude de demander alors des garanties (Titre Foncier, etc.) ou des gages à leurs clients comme par exemple :

- Le nantissement : qui est l'acte par lequel le débiteur remet au créancier un titre en garantie de sa créance. Si le bien remis en garantie est un meuble, on parle de gage. Il

---

<sup>1</sup> BOA-BENIN (2008), « Recueil de procédures »

existe plusieurs types de garantie : le nantissement du fonds de commerce, le nantissement du marché. (LEGOUGE 2004 :114).

- L'hypothèque : qui est l'acte par lequel le débiteur accorde au créancier un droit sur un immeuble sans dessaisissement et avec publicité (LEGOUGE 2004 :114-115).

## **1.2. Le financement bancaire**

Le financement de marché relève de la méthode de financement de grands projets comme la construction de barrages, de tunnels, d'immeubles ; il nécessite le recours à des sources diverses dont la banque (VAILLANT, 2002 :78).

Pour atténuer les effets du phénomène de l'insuffisance chronique des capitaux propres sur les équilibres financiers des entreprises du secteur des BTP, le système bancaire a été conduit depuis de nombreuses années à intervenir de plus en plus largement dans le financement de celles-ci, que ce soit sous forme de crédits directs ou de crédits indirects.

Cette transformation progressive du rôle du système bancaire s'est accompagnée d'une remise en cause parfois radicale du rôle des fonds propres.

### **1.2.1. Les crédits directs**

Selon DIARRA « & al. » (2008:17), on parle de crédit direct quand la banque décaisse des fonds à un client sous forme de prêts ou autres avances, ou établit un arrangement qui permet au client de se faire décaisser des fonds à crédit jusqu'à concurrence d'un maximum convenu (avance sur marché, prêt à court moyen terme, découvert ou facilité de caisse).

Il faut noter que la BOA-BENIN n'accorde pas de crédit à long terme aux entreprises du secteur des BTP mais plutôt à moyen terme.

#### **1.2.1.1. Les crédits à court terme**

On désigne sous le terme des crédits à court terme l'ensemble des techniques de financement spécialisées relatives aux opérations du cycle d'exploitation et d'autre part des moyens de financement dont la durée est extrêmement courte, de quelques jours à quelques mois. Pour préciser cette définition, il faut examiner la nature des opérations auxquelles le crédit est

attaché. Ainsi, suivant la durée du cycle de production ou de commercialisation, « le crédit à court terme peut être relativement long et atteindre une période de l'ordre d'un an, on désigne alors ces crédits sous le nom de court terme prolongé, et on les distingue des opérations plus courtes qui portent sur une période de trois à six mois » (CONSO, 2005).

Selon ROUSSELOT « & al. » (2004 :133,134) parmi les crédits à court terme, on distingue entre autres, le découvert, les facilités de caisse, l'escompte commercial.

#### **1.2.1.1.1. Le découvert**

Le découvert est consenti pour une durée maximale de 12 mois.

Selon VERNIMMEN « & al. » (2010 :525), le découvert sert à financer le besoin en fonds de roulement. Il est utilisé pour combler un décalage de trésorerie ponctuel, répétitif mais non structurel. Il est principalement consenti dans les cas suivants :

- règlement d'un fournisseur lorsqu'il existe des créances clients en attente de règlement ;
- avances accordées à un client titulaire dans une banque d'un compte de dépôt à terme qu'il ne veut pas fermer ;
- diverses crises de trésorerie ponctuelles.

Très souvent, la banque propose à ses clients la possibilité de souscrire, soit dans la convention de compte, soit par un contrat séparé, une autorisation de découvert. Cette dernière garantit au client que la banque honorera les paiements effectués sur un compte débiteur, moyennant des agios souvent inférieurs à ceux appliqués aux facilités de caisse.

Pour ROUSSELOT « & al. » (2004 :138), il est donc fortement risqué pour le banquier qui l'octroie dans la mesure où il s'agit d'un concours bancaire à court terme subjectif qui n'est adossé à aucune opération commerciale.

#### **1.2.1.1.2. La facilité de caisse**

Selon ROUYER « & al. » (2001:85), la facilité de caisse « est essentiellement destinée à donner à la trésorerie une élasticité de fonctionnement. Elle est consentie aux entreprises pour

leur permettre de faire face aux décalages de très courte durée qui peuvent affecter leur trésorerie à certaines périodes, notamment lors des échéances fournisseurs, de payé du personnel ou du règlement de la TVA ».

A la différence du découvert qui peut être un engagement non causé, la facilité de caisse est toujours adossée à une rentrée de ressource certaine ou du moins contractuelle à courte échéance. Ex : avance sur paiement de marché à partir du moment ou partiellement.

### **1.2.1.1.3. L'escompte commercial**

La mobilisation auprès de l'appareil bancaire à travers l'escompte des créances commerciales que les entreprises détiennent sur leur clientèle est un outil de financement ancien, simple et largement diffusé qui conserve encore aujourd'hui une place importante dans les emplois des banques.

Pour ROUYER « & al. » (2001), l'escompte commercial peut être défini comme « l'opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition d'un client le montant d'une remise d'effets sans attendre leur échéance. Le recouvrement des effets, qui lui sont cédés en pleine propriété, doit normalement procurer au banquier escompteur le remboursement de son avance »

Autrement dit, l'escompte permet à un fournisseur (porteur ou cédant) de mobiliser, avant terme, les créances qu'il détient sur sa propre clientèle en les cédant, en cas de besoin à son banquier cessionnaire qui le règle par anticipation et se charge à l'échéance du recouvrement sur l'acheteur.

Pour les entreprises, l'escompte des effets est un mode de financement simple et facile car les banques accordent ce crédit auto-liquidatif rapidement et avec le minimum de formalités.

En revanche, la banque trouve dans l'escompte un emploi avantageux, bien que de prime abord moins rentable que le crédit par caisse. Il possède cependant sur ce dernier trois avantages :

- L'escompte présente un moindre risque de non remboursement : fondée sur une transaction commerciale qui trouve normalement son issue auprès de l'acheteur qui a pris livraison de la

marchandise, l'opération donne à la banque un double recours, l'un contre son client en vertu du contrat d'escompte, l'autre contre l'acheteur en vertu de la créance de provision.

- Il est générateur de dépôts dans la mesure où les fonds crédités au compte, non entièrement utilisés, forment des ressources au même titre que des soldes créditeurs provenant de versement d'espèces ou de remises de chèques.

- Il immobilise peu les fonds de la banque car sa courte durée n'excède pas 90 jours en règle générale (ROUYER « & Al. » 2001:31).

### **1.2.1.2. Les crédits à moyen terme**

Selon PRUVOST (2009) le crédit à moyen terme ainsi que son nom l'indique, est un crédit sur une durée moyenne qui peut aller de 24 à 84 mois c'est à dire de 2 ans à 7 ans.

Certains crédits à moyen terme permettent d'assurer le financement de la construction immobilière comme : Les avances sur marché.

Les crédits à moyen terme sont octroyés aux entrepreneurs en attendant l'encaissement du montant dû à la banque. Il s'agit de découvert autorisé qui est une forme de crédit particulièrement risqué, il s'agit donc d'ouvrir un compte au nom de l'entrepreneur qui reste débiteur.

Il s'opère sur la base de l'existence d'un contrat de marché avec un donneur d'ordre de première qualité, privé ou public, financement sur le demandeur, sur le marché ou de prestation nécessaire à l'exécution de ce financement.

## **1.2.2. Les crédits indirects**

Un crédit indirect se définit comme un engagement donné par la banque sous forme d'une acceptation, d'un aval, d'une caution ou d'un crédit documentaire ; de payer pour compte d'un débiteur si celui-ci s'avérerait défaillant (DIARRA « & al. » 2008:18). Dans le cas des BTP ce sont les crédits par signature, composés des cautions, et des acceptations ou avals.

### **1.2.2.1. Les concours par signature**

Le concours par signature est un engagement donné par une banque généralement sous trois

formes : crédit par acceptation, crédit par aval, crédit par délivrance de cautions. Il constitue un engagement potentiel qui améliore la trésorerie du client en lui permettant soit de retarder les paiements à ces créanciers, soit d'éviter des décaissements ou d'accélérer des rentrées de fonds (CLAUDE, 2002:36).

Les facteurs qui entravent le financement des entreprises du secteur des PME et Petites et Moyennes Industries (PMI) ont fait l'objet de nombreuses études dans le cadre de la relance du secteur privé au Bénin. Au nombre de ces travaux on peut citer :

- Le travail présenté par ALISSOUTIN (2000 :54), sur le financement des Marchés Publics au Bénin- cas de la BOA-BENIN où elle suggérait une plus étroite collaboration entre les banques et les entreprises du secteur BTP afin de limiter les risques de ce secteur.
- Les études réalisées sur la relance du secteur privé initiées par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) et conduites par AKPLOGAN (1995:29)<sup>2</sup> où ce dernier recommandait, d'une part, une action volontaire et adéquate pour soutenir l'initiative privée et la modernisation des activités ; d'autre part, le renforcement des capacités techniques des entreprises en général et des entreprises industrielles en particulier.
- MANCHON (2005:459), estime que les Travaux Publics donnent lieu de la part de la clientèle à un suivi particulièrement strict, qui peut générer un contentieux dont dépendra la rentabilité finale de l'opération. Par ailleurs, les dispositions légales ou contractuelles mettent à la charge du maître d'ouvrage une série d'obligations de toute nature après la fin du chantier. Pour toutes ces raisons les entreprises doivent doter des provisions qui peuvent atteindre un montant comparable à celui des travaux en cours. Les principales d'entre elles sont les suivantes : provisions pour réparation ou pour litige ; provisions pour garantie de bonne fin des chantiers ; provisions pour fin de chantiers et remise en état des sites.

Si le plus souvent la banque aide l'entreprise en mettant à sa disposition des fonds sous forme de crédit de trésorerie, elle peut aussi lui apporter son concours sous forme d'engagement que

---

<sup>2</sup> AKPLOGAN (1995) « Etude sur la relance du secteur privé : CCIB »

l'on appelle des crédits par signature. Ces derniers sont utilisés le plus souvent pour le financement des marchés des entreprises du secteur des BTP.

Selon ROUYER « & al. » (2001:78) sont concernées par ce type de financement les entreprises du secteur des BTP, prestataires de services ou toute autre entreprise notamment dans le cadre des contrats de fournitures de matériels avec l'Administration ou des entreprises privées. Ce financement passe essentiellement par l'émission de cautions, l'aval de traite fournisseur, l'ouverture de crédit documentaire et les avances de trésorerie.

D'une manière générale, le cautionnement bancaire permet à l'entreprise, dans le cadre de l'exécution du marché, d'accélérer les rentrées de fonds et de soulager sa trésorerie. Il permet dans certains cas, de pallier la défaillance de l'entrepreneur. Dans le secteur des BTP, notamment, l'intervention de la banque est omniprésente, parfois avant l'ouverture du chantier, pendant l'exécution des travaux et après l'achèvement des travaux.

Selon VAILLANT (2002:65) avant toute analyse d'un projet BTP, il faut maîtriser les techniques bancaires de financement des entreprises du secteur BTP.

Ainsi, ROUYER « & al. » (2001:90), résumant ces techniques en trois (03) types de financement à savoir :

- les cautions marchés ;
- les avances sur décompte ;
- l'aval de traite fournisseurs.

#### **1.2.2.1.1. Les cautions marchés**

On distingue diverses sortes de cautions marchées :

##### **❖ La caution de soumission**

Encore appelée caution pour adjudication<sup>3</sup>, elle est une garantie émise par le banquier en faveur de son client et qui atteste de la moralité, de la compétence et des moyens professionnels de celui-ci. Voir modèle de la caution à l'annexe n°1 à la page 78.

---

<sup>3</sup>BOA-BENIN, (2008), Recueil de procédures

### ❖ **La promesse de caution**

A la phase de soumission, il arrive très souvent que le maître d'ouvrage exige de l'entreprise soumissionnaire, une promesse de caution d'avance de démarrage et parfois de bonne fin et de retenue de garantie. C'est en fait un engagement du banquier à délivrer lesdites cautions en cas d'adjudication. Cette démarche rassure le maître d'ouvrage de la caution du banquier pendant l'exécution du marché (FEVRE « & al. » 2002 : 63). Voir modèles des cautions aux annexes n°2 et n°3 aux pages 79 et 80.

### ❖ **La caution d'avance de démarrage**

Devenu titulaire du marché après dépouillement des offres, le client exprime son besoin de liquidité nécessaire au démarrage des travaux, à la préparation du chantier, à l'approvisionnement et à l'acquisition de matériels spécifiques. En attendant que les travaux donnent droit à des décomptes, le client sollicite auprès du maître d'ouvrage, soit une avance de fonds, soit un acompte en cours de réalisation du marché sous la garantie d'une caution qui s'engage à rembourser les avances ou acomptes perçus par l'entrepreneur et qui n'auraient pu être récupérés (OYONE EKOMI, 2008 :28). Avant de délivrer cette caution la banque demande au préalable à l'entreprise le plan de trésorerie du marché qui représente les prévisions d'encaissements et de décaissement du marché.

La caution d'avance de démarrage représente généralement 30% du marché<sup>4</sup> et permet à l'entreprise de disposer d'un bon niveau de trésorerie pour entreprendre les travaux afin que ceux-ci donnent droit à des décomptes. Voir modèle de la caution à l'annexe 4 à la page 81.

### ❖ **La caution définitive**

Encore appelée caution de bonne fin, elle est une sûreté qui permet au bénéficiaire de se couvrir forfaitairement contre toute défaillance éventuelle de l'entrepreneur dans l'exécution de ses obligations contractuelles (FONGEM, 2008 :12).

Pour GNINFONI (2008 : 59), ce type de caution garantie à l'Administration le paiement de toutes les sommes que l'entrepreneur pourrait devoir à la suite de malfaçons, de réfections, de trop perçus, etc. Son montant ne peut être inférieur à 5% du montant initial du marché. Sa validité définitive est limitée à la réception provisoire des travaux (30 jours après). Voir modèle de la caution à l'annexe n°5 à la page 82.

---

<sup>4</sup> BOA-BENIN, (2008), Recueil de procédures

### ❖ La caution de retenue de garantie

La bonne exécution des travaux est garantie par le droit pour le maître d'ouvrage, de retenir pendant une période de six (06) mois à un (01) an à partir de la réception provisoire des travaux, un certain montant (10% au maximum) sur les sommes dues à l'entrepreneur, afin de faire face aux éventuelles malfaçons qui se révéleraient pendant la période de garantie. Cette caution évite que le maître d'ouvrage effectue cette retenue sur le montant du marché. (FEVRE « & al. » 2002 : 63). Voir modèle de la caution à l'annexe n°6 à la page 83.

#### 1.2.2.1.2. Les avances sur décompte

Lorsque les décomptes introduits par l'entreprise auprès du maître d'ouvrage sont régulièrement acceptés, la banque peut sur la base desdits décomptes, consentir à son client des avances à court terme sous diverses formes à savoir : le découvert spécial, la facilité de caisse, l'escompte de papiers financiers. Précisons que les avances consenties par les banques représentent en général au maximum 80% du montant des décomptes introduits.<sup>5</sup>

Il arrive aussi que la banque accorde des avances sur marchés, lorsque les clauses du marché ne prévoient pas d'avances de démarrage ou de décomptes intermédiaires (TAVERNE « & al. » 2006 : 52).

#### 1.2.2.1.3. L'aval de traite fournisseurs

Selon DIARRA « & al. » (2008:25), l'aval de traite fournisseur est un cautionnement de la banque porté sur l'effet qui permet de différer le règlement des factures des fournisseurs de matériaux de construction, d'allonger les délais de paiement et donc de réduire le besoin en fonds de roulement de l'entreprise. Il a pour objet de garantir le paiement d'un effet de commerce à l'échéance et est notifié soit sur le titre, soit par acte séparé sous seing privé.

---

<sup>5</sup> BOA-BENIN, (2008), Recueil de procédures

### **1.3. La banque et le risque**

Le dictionnaire de Finance définit la banque comme étant une institution financière agissant en tant qu'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de capitaux.

Pour assurer la pérennité de sa fonction essentielle et la dynamique de ses activités économiques, il importe que les fonds octroyés pour financer les entreprises soient remboursés à l'échéance. Or tout ne se passe pas comme souhaité par le banquier compte tenu des nombreux risques inhérents à l'activité bancaire.

Le mot risque signifie danger, inconvénient possible. Courir un risque, c'est s'exposer à des dangers. Selon le Dictionnaire Larousse, le risque est un danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé. Le risque est un phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur n'est prévisible qu'avec des probabilités.

Pour le banquier qui s'engage par un crédit, le risque réside dans l'impossibilité probable de la part du bénéficiaire d'honorer l'engagement de remboursement à l'échéance.

Le banquier exerce un métier délicat car il est en relation avec ses propres clients à qui il doit des prestations de qualité et avec des tiers qui peuvent le solliciter compte tenu des particularités de son métier. Ces contraintes font naître une responsabilité particulière du banquier qui est tenu au respect du secret professionnel, et doit veiller à la régularité des opérations effectuées par son intermédiaire en accordant une attention particulière au respect de la réglementation bancaire, d'où les risques de métier du banquier qui, menacent la pérennité des banques.

Ainsi sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèque ou virement et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement. (Article 3 de la Loi N° 90-018 du 27 Juillet 1990).

La banque est un organisme spécialisé dans l'émission et le commerce de la monnaie. Elle gère les dépôts et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts, pilote des instruments de paiements comme le carnet de chèques et la carte bancaire, et offre des services financiers. Elle assure pour l'Etat, la bonne marche des opérations financières et contribue à la lutte

contre le blanchissement des capitaux.

Peuvent financer les entreprises du secteur des BTP, les banques de développement, les banques commerciales et plusieurs autres institutions financières.

#### **1.4. Le fonds de roulement**

C'est la différence entre les actifs immobilisés et les ressources stables destinées à les financer : ressources conservées dans l'entreprise (capitaux propres et comptes de prévoyance) et de ressources stables en provenance des tiers (MANCHON, 2005:119).

Selon TEULIE « & al » (2005:127), le fonds de roulement « représente l'excédent des ressources stables par rapport aux emplois stables. Les règles de bonne orthodoxie financière qui veulent qu'en général les emplois d'une durée déterminée soient financés par des ressources d'une durée déterminée au moins égale, conduisent à interpréter le fonds de roulement comme une sécurité dans le bon fonctionnement de l'entreprise ».

Pour ROUYER « & al. » (1996), le diagnostic financier s'effectue à travers la sécurité financière et la flexibilité financière.

Le ratio le plus souvent utilisé par le banquier pour ce faire est celui de la rentabilité économique (TE) :

$$TE = \text{Excédent Brut d'Exploitation} / \text{Capitaux mise en œuvre}$$

##### **1.4.1. La sécurité financière de l'entreprise**

La sécurité financière de l'entreprise s'apprécie à travers sa liquidité et sa solvabilité.

###### **➤ La liquidité de l'entreprise**

Une entreprise est liquide lorsque les ressources dégagées par ses opérations courantes sont importantes pour le règlement des échéances à court terme (TEULIE « & al » 2005).

### ➤ **La solvabilité de l'entreprise**

Selon TEULIE « & al » (2005), la solvabilité est la capacité de l'entreprise à faire face aux remboursements des dettes à court, moyen ou long terme.

Autrement dit, une entreprise est solvable lorsqu'elle peut honorer l'ensemble de ses engagements en liquidant ses actifs en cas d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs (VERNIMMEN, 2010 : 59 ; 326). L'entreprise doit maintenir un niveau de sécurité entre les ressources et les emplois de même durée afin de tenir compte des risques inhérents à son activité (dépréciation du stock, non recouvrement des créances, baisse des ventes, etc.).

#### ✚ **Le ratio de solvabilité**

Il s'exprime comme ci-après :

Capitaux propres/Total du bilan

Les capitaux propres sont composés du capital social, des réserves en général, du résultat net, des provisions réglementées, des subventions d'équipement et des primes d'émissions.

#### ✚ **Le levier financier**

C'est le rapport dettes (D) sur Capitaux propres (K). Il est souvent recommandé que ce ratio soit inférieur à 1. Autrement, les prêteurs supporteraient la majeure partie du risque de l'entreprise qui pourrait ainsi perdre son autonomie.

Le ratio D/K est encore appelé Ratio d'Autonomie Financière.

#### ✚ **Le taux de couverture des capitaux investis**

C'est le rapport Ressources Durables/ Capitaux Investis

En principe ce ratio doit être supérieur à 1 correspondant à un fonds de roulement positif.

#### ✚ **La rentabilité financière**

C'est la rentabilité des capitaux propres mesurée par le rapport Résultat Net/ Capitaux propres. Elle se mesure également par l'effet de levier financier (tf) tel que :

$$Tf = (1 - 0) (te + D/K (te - i))$$

Où  $te$  = Taux de rentabilité économique

I = Coût de la dette

K = Capitaux propres

D = Dettes

D/K = levier financier

D+K = actif économique

L'effet de levier financier est l'incidence de l'endettement sur la rentabilité des fonds propres.

Selon GRANDGUILLOT « & al » (2008), la liquidité et la solvabilité de l'entreprise permettent donc d'apprécier la rentabilité de l'activité. Celle-ci est mesurée par le ratio suivant :

**Rentabilité de l'activité = Capacité d'Auto Financement (CAF) / CA Hors Taxe**

### **1.4.2. La flexibilité financière**

L'analyse de la flexibilité financière de l'entreprise regroupe à la fois l'analyse de la flexibilité structurelle et celle de la flexibilité de la gestion. Elle permet à l'analyste de voir si l'entreprise maîtrise son ratio de couverture du Fonds de Roulement (FR) / Besoin en Fonds de Roulement (ROUYER « & al. » 1996 :38).

#### **➤ La flexibilité structurelle**

Elle permet d'apprécier le potentiel de mobilisation de capitaux nouveaux sous forme de fonds propres ou de fonds empruntés. Le potentiel d'accroissement des dettes financières se mesure aux moyens des ratios ci-après :

#### **- Charges Financières/ EBE**

En principe, ce ratio ne devrait pas excéder 60%. Il permet d'évaluer la partie du résultat économique qui est affectée aux charges financières.

#### **- Dettes Financières /CAF**

Le délai de remboursement des dettes structurelles ne doit pas normalement dépasser trois (03) à quatre (04) années de la CAF.

### **- Charges financière /CAF**

Ce ratio doit normalement être inférieur à l'unité afin que l'entreprise ne tombe pas dans un processus cumulatif des intérêts.

#### **➤ La flexibilité de gestion**

A cette étape de l'analyse, il sera question de voir si l'entreprise dispose d'une bonne marge de réduction de son Besoin en Fonds de Roulement sans affecter le niveau d'activité.

La réduction des besoins s'opère :

- au niveau des stocks en cours ;
- au niveau des avances sur commandes ;
- au niveau des délais clients ;
- au niveau des créances diverses.

Par ailleurs, la réduction du besoin de financement pourrait également s'opérer au niveau des ressources à court terme par client,

- une augmentation des délais fournisseurs ;
- un appel à des acomptes ;
- une augmentation des dettes diverses hors dettes privilégiées.

Pour CLAUDE (2002:21), la gestion financière d'une entreprise BTP passe nécessairement par l'analyse d'un projet BTP.

Avant d'aborder le problème de la non performance il faut d'abord maîtriser les contours et limites du mot gérer. L'action de gérer quel que soit le support, se décline en trois (03) parties distinctes tant dans l'activité que dans la chronologie. Gérer c'est prévoir, mesurer et réguler.

Ainsi pour CLAUDE (2002:21) l'analyse d'un projet BTP se décompose en plusieurs parties regroupées sous le nom d'organisation et de conduite des marchés. Il s'agit notamment de :

- la gestion administrative du marché ;
- la gestion technique des marchés ;
- la gestion de la logistique ;
- la gestion financière proprement dite.

## **1.5. Etape préliminaire au financement des entreprises du secteur des bâtiments et travaux publics**

Selon CLAUDE (2002:21), ces étapes regroupent donc la gestion administrative et technique du marché ainsi que celle de la logistique.

### **1.5.1. La gestion administrative**

Elle regroupe tous les documents concernant les correspondances et autorisations diverses ainsi que la gestion des ressources humaines c'est-à-dire la rémunération, le recrutement, la formation, l'organisation du travail (CLAUDE, 2002:22).

Pour BOURSIER (2006) la gestion administrative est une matière qui touche à de nombreux aspects de la vie administrative. Elle permet d'appréhender les grandes problématiques auxquelles sont confrontées tous les types d'organisation.

En matière de BTP, la gestion administrative est mise en œuvre uniquement quand l'entreprise est déclarée adjudicataire.

### **1.5.2. La gestion technique**

Pour CLAUDE (2002:22), la gestion technique est développée au niveau de l'étude du projet par le bureau d'étude qui choisira et établira les divers modes opératoires pour l'exécution de l'ouvrage. Ceci permet de chiffrer les « déboursés secs ».

Pour VIVALE (2002), la gestion technique permet de connecter les équipements techniques du bâtiment dans un but général de sécuriser, maîtriser, économiser et exploiter tous les asservissements de l'ouvrage.

### **1.5.3. La gestion de la logistique**

Le dictionnaire « LE PETIT LAROUSSE » définit la logistique comme étant l'ensemble des méthodes et des moyens relatifs à l'organisation d'un service, d'une entreprise et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois les approvisionnements.

La logistique est l'élément incontournable dans une gestion opportune consistant en une maîtrise des flux et donc des coûts.

Comme la gestion technique, la gestion de la logistique se développe dès l'étude et comprend les divers plans d'installation du chantier ainsi que les moyens de production de façon générale. Elle prévoit les moyens d'approvisionnement, les préparations diverses et détermine en particulier la cadence d'approvisionnement d'une fourniture en fonction de la surface de stockage et du rythme de production.

La logistique est souvent mal cernée et reste encore une source de manque à gagner non négligeable dans les entreprises du secteur BTP.

### **1.6. La gestion financière d'un projet**

La gestion financière consiste en la mobilisation des ressources et l'affectation efficace et efficiente de celles-ci aux emplois. Lorsqu'elle s'applique à un projet, elle intègre également la gestion de base de main d'œuvre, des fournitures, des sous-traitants et du matériel des chantiers. Elle est pratiquée et mise en œuvre par des outils tant comptables qu'extracomptables et reste surtout un outil à l'usage des chantiers. Elle utilisera les résultats de la comptabilité analytique à intervalles réguliers pour se contrôler à travers les rapprochements faits ultérieurement (CLAUDE, 2002 :22-23). Ces rapprochements permettront de confirmer ou d'infirmer l'efficacité de cette gestion matérialisée par la rentabilité, indicateur de viabilité d'une entreprise. Cette gestion financière nous permet aussi d'apprécier la situation des coûts des projets et la sous-estimation de la valeur de marché.

Ainsi, pour CLAUDE (2002 :61), lorsque la gestion administrative, la gestion technique et la gestion de la logistique sont mal cernées, la gestion financière en est évidemment affectée et souffre alors d'un manque de préparation et d'une grande imprécision, compliquant de ce fait tout suivi du chantier c'est-à-dire le contrôle des prévisions.

Faire du crédit, c'est faire confiance ; «c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou bien équivalent, vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service» (DUTAILLIS, 1981:31). L'auteur de cette définition, reconnaît la perte totale ou la non solvabilité du client qui serait le lot du banquier donneur d'ordre du crédit.

MANCHON (2005) affirme que pour prévenir le risque de non remboursement, le banquier a recours à deux types de solutions : L'octroi de concours comportant en eux même des garanties intrinsèques (escompte, crédit bail) et la prise de garanties réelles ou personnelles qui constituent un aspect du crédit aussi important que son taux et sa durée.

En ce qui concerne les garanties à première demande, ROUYER « & al. » (2001:383) estiment que, celle-ci remplaçant la retenue de garantie, fait porter à la banque un risque incomparablement supérieur à celui d'une caution. Les risques diffèrent selon la nature des cautions.

### **1.6.1. La caution de soumission**

Selon CLAUDE (2002:61), il convient de souligner l'ampleur des risques que prennent les banquiers en donnant un caractère ferme et irrévocable à l'engagement des entreprises. Le soumissionnaire cautionné sera-t-il retenu comme adjudicataire définitif ou non ? Si après la passation, le soumissionnaire est retenu pour exécuter le marché, la banque devra alors fournir les autres garanties (caution d'avance de démarrage, de retenue de garantie et de bonne fin).

Aussi, arrive-t-il que le client exige le prolongement ou le renouvellement de la garantie pour une période plus ou moins longue. Pour appuyer sa demande le bénéficiaire fait souvent usage de la formule « prorogez ou payez ».

### **1.6.2. La caution de bonne fin**

Pour VAILLANT (2002 : 133), la caution de bonne fin est un engagement qui fait courir un risque important à la banque. Ce risque réside principalement en ce que le bénéficiaire

n'hésitera pas à faire appel à la garantie, bien que les installations soient exemptes de tout défaut.

### **1.6.3. La caution de retenue de garantie**

En matière de Marchés Publics, selon TAVERNE « & al. » (2006 : 63), la retenue de garantie peut être remplacée par une caution bancaire (Annexe n°7 à la page 84) si le maître d'ouvrage public est en accord ou, dans le cas contraire, par une garantie à première demande (Annexe n° 8 à la page 85).

La revue de littérature réalisée dans le premier chapitre va nous permettre d'élaborer la méthodologie à suivre pour atteindre les objectifs de notre étude. Cette méthodologie est d'une part la synthèse de la revue de littérature et d'autre part la démarche de collecte et d'analyse des données nécessaires à la finalisation de l'objectif visé.

Le chapitre suivant mettra en exergue notre méthodologie et l'élaboration d'un modèle d'analyse pour l'amélioration du niveau de financement de la BOA-BENIN aux entreprises du secteur des BTP.

## **CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE**

La pertinence d'un modèle d'analyse dans le financement d'un projet du secteur BTP est primordiale. Nous jugeons intéressant de nous mettre dans la peau d'un agent économique qui est sollicité pour une aide financière afin de mieux cerner la pertinence du besoin d'appréhender le risque inhérent. La préoccupation dans cette partie est de juger de la pertinence de l'utilisation d'un modèle d'analyse que nous aurons à élaborer.

La phase de remboursement intervient en aval du financement de tout projet ; et c'est dans cette logique que l'agent de banque doit s'inscrire au moment où il analyse le dossier de projet. Pour ce faire, le modèle proposé devra permettre au banquier de préserver autant que possible la relation commerciale avec les entreprises qui le sollicitent.

Un nombre important de projets rejetés peut remettre en cause la politique de financement appliquée par les banques commerciales et peut même ternir l'image de la banque. Dans cette optique, la banque se doit de garder et de fidéliser sa clientèle. Ainsi, tout projet de financement des entreprises du secteur BTP sera traité en se référant au modèle que nous proposons. Les risques liés au financement des entreprises du secteur BTP varient selon la nature des concours octroyés. Notre modèle est fondé sur deux catégories de variables qui sont les variables explicatives et la variable expliquée.

### **2.1. Mise en évidence des variables d'analyse**

Dans le cadre de notre travail, deux types de variables seront étudiés : la variable expliquée et les variables explicatives.

#### **2.1.1. La variable expliquée**

La variable expliquée peut être définie comme l'amélioration du niveau de financement des entreprises du secteur BTP.

### **2.1.2. Les variables explicatives**

Les variables explicatives nous serviront à justifier la prise en compte du risque éventuel dans la décision du banquier de financer le projet. Lorsque la BOA-BENIN entre en relation d'affaires avec un client, elle lui demande ses références techniques qui sont des documents qui prouvent au banquier que l'entreprise est capable de mener à terme le marché pour lequel il soumissionne, vu qu'elle a gagné et exécuté correctement plusieurs fois des travaux dans ce domaine. Malheureusement, ces entreprises ne disposent pas toutes de références techniques requises et bénéficient parfois du concours sollicité. Ceci est un risque important que la banque prend en s'engageant avec ces derniers.

Les variables sont explicatives du risque inhérent au projet à financer. Ces variables seront :

- L'entreprise du secteur BTP;
- l'aspect financier.

Nous pouvons donc estimer que le risque inhérent dépend de l'entreprise du secteur BTP ou du client ou encore de la relation commerciale, de la rentabilité financière du projet et de la participation financière ou l'apport personnel de la relation.

## **2.2. Analyse des variables explicatives et opérationnalisation du modèle d'analyse**

Pour cerner le risque inhérent au projet avant tout accord de financement, et augmenter le niveau de financement des entreprises par la BOA-BENIN, des indicateurs nous permettront d'atteindre nos objectifs. Ainsi, nos indicateurs seront énumérés comme suit :

- la crédibilité, la compétence et les références techniques, et les garanties prises en couverture du risque ;
- la situation financière des entreprises du secteur BTP ;
- la gestion financière des entreprises du secteur BTP.

Les différents indicateurs recensés, seront mesurés à l'aide des critères que nous avons définis.

Selon nos hypothèses, le modèle à concevoir suivant ces différents variables, sera une méthode de cotation du genre SCORING. Les points que nous attribuerons pour chaque critère représenteront les niveaux de risque prévisible. Le total sera la note correspondante à l'indicateur.

La note zéro (0) suppose que le risque prévisible est nul ; toutes choses étant égales par ailleurs, on souligne que cela présente un cas d'école, le risque ne pouvant jamais être nul.

Les notes croîtront dès lors que l'on percevra un risque.

Si la note est minimale, cela veut dire que le risque est faible, le banquier n'a pas de souci à se faire au sujet dudit indicateur. On considère donc la note comme bonne.

Nous ajoutons encore une autre hypothèse pour dire que l'indicateur est acceptable comme avantage dès lors que la note obtenue, est en dessous de la moitié de la note totale. Le banquier devra être prudent dès qu'il obtient des notes moyennes.

Nous expliquerons l'opérationnalisation du modèle indicateur par indicateur, critère par critère.

### **2.2.1. La crédibilité, la compétence et les garanties prises en couverture du risque**

L'analyse de ces différents indicateurs se fera à travers des critères. Ces critères vont nous permettre de bien cerner les indicateurs préalablement définis.

#### **2.2.1.1. La crédibilité**

La crédibilité de la relation permet à priori de porter un jugement sur sa moralité, sur sa santé financière afin qu'aucun risque ne passe inaperçu. Il est aussi important de porter un regard sur les éléments suivants afin de prétendre cerner cet indicateur :

- la concentration des engagements de l'entreprise du secteur BTP sur une seule banque ;
- le volume important des engagements sur plusieurs banques.

Le volume et la nature des concours octroyés par les banques aux entreprises du secteur BTP dépendent de la taille de l'entreprise, de ses résultats réalisés et de ses besoins.

La banque a la culture de la notion de partage du risque. Dans le souci de mesurer la crédibilité de l'entreprise, nous pouvons estimer qu'une entreprise du secteur BTP qui a un volume important d'engagements sur plusieurs banques, présente moins de risque que celle qui a une concentration d'engagements sur une même et seule banque.

Ainsi, le point de risque est « 5 » lorsque l'entreprise a une concentration de ses engagements sur une seule banque par exemple la BOA-BENIN. Ce point de risque est élevé étant donné que tout le risque se recense sur la BOA-BENIN.

Par ailleurs, le point de risque est « 3 » si elle est en relation avec d'autres banques.

Toutefois, l'analyste financier doit vérifier la part du chiffre d'affaires (CA) de l'entreprise confiée aux banques avec lesquelles elle est en relation.

#### **2.2.1.2. La compétence et les références techniques**

Une bonne formation et compétence, et une expérience professionnelle en conformité avec les aptitudes indispensables à la conduite des affaires liées au marché soumis pour financement seront des atouts pour l'entreprise.

La bonne formation et l'expérience professionnelle sont les deux critères sur lesquels nous porterons notre jugement pour mesurer cet indicateur.

Lorsque l'entreprise a une bonne formation dans le domaine des BTP, le point de risque est « 1 ». Le cas échéant, lorsqu'elle n'a reçu aucune formation, le point de risque est « 2 ».

L'expérience étant plus importante comme indicateur à suivre, nous lui affectons plus de risque en cas de défaillance. Le point de risque est alors « 8 ».

L'aspect « moyens » ne doit pas être négligé. Il s'agit des moyens matériels, humains, financiers et techniques. Toute entreprise du secteur des BTP doit avoir non seulement des aptitudes dans le secteur des BTP mais aussi une diversité de moyens matériels et techniques pouvant lui permettre la bonne réalisation des marchés. Un potentiel humain et financier est

aussi source de bonne renommée pour l'entreprise. En somme, ces entreprises doivent disposer de bonnes références techniques, de moyens matériels, humains et financiers.

### **2.2.1.3. Les garanties prises en couverture du risque**

Cet indicateur sera mesuré à travers trois (03) critères sur lesquels nous porterons notre regard à savoir :

- les garanties prises doivent être celles prévues par les actes uniformes OHADA portant organisation des sûretés ;
- le caractère dissuasif de celles-ci ;
- les délais de formalisation des garanties en adéquation avec les délais de mise en place de crédit par la banque.

Il s'agit pour le banquier de retrouver parmi les garanties classiques, celles qu'on lui propose ; le point de risque est «5», si elle n'est pas adéquate et encore moins pertinente. Le cas échéant, le risque à ce niveau est «2».

Ensuite, le banquier s'attardera sur le délai de formalisation des garanties et veillera à ce qu'elle soit raisonnable vis-à-vis du délai de mise en place du crédit. Le degré de risque est « 5 » pour un délai de formalisation au-delà de un (01) mois. Le degré de risque est «2» pour un délai en deçà d'un mois.

Pour finir, il faudra percevoir le caractère dissuasif des garanties, de sorte à enlever à l'entreprise toute envie de ne pas honorer ses engagements. Le point de risque est « 5 ».

### **2.2.2. La situation financière des entreprises du secteur BTP**

Le banquier doit avoir une idée de la situation financière de l'entreprise à financer. C'est ainsi que la banque utilise des sources d'informations diverses l'aidant à s'informer sur les entreprises.

Nous retiendrons alors les critères suivants pour notre étude :

- l'analyse des mouvements des comptes ;

les mouvements des comptes permettent de faire un rapprochement par rapport au chiffre d'affaires (CA) qui est un indicateur de l'activité globale et un indicateur du mode de règlement des fournisseurs et des clients. Il s'agira aussi de connaître les différents partenaires de l'entreprise, et se renseigner sur d'éventuels incidents de paiement (rejet de chèque par exemple). Le point de risque est « 5 ».

- la qualité des états financiers ;

l'analyste financier analyse également les états financiers fournis par l'entreprise. Il s'agit des trois derniers états financiers certifiés. Les états financiers doivent pouvoir refléter une situation réelle de l'entreprise. Le point de risque est « 8 ». Il est d'autant plus élevé selon la qualité des états financiers transmis.

Pour être retenues comme adjudicataire définitif, les entreprises du secteur BTP transmettent parfois des résultats bénéficiaires et des chiffres d'affaires surévalués dans le but de susciter l'intérêt du banquier et du maître d'ouvrage.

Il en résulte un manque d'informations par rapport aux états financiers transmis par les entreprises de construction.

- les informations contenues dans la Centrale des Risques de la BCEAO qui est un état récapitulatif des engagements bancaires de chaque client sur la place ; les activités des banques sont régies par la banque mère qui est la BCEAO; cette dernière met à leur disposition la centrale des risques qui leur permet d'avoir une vue globale sur le total des engagements bancaires de chaque client. En cas d'incident, le point de risque est « 5 ».

- l'état des marchés et le dossier d'appel d'offres

l'intervention de la BOA-BENIN dans le financement des entreprises du secteur BTP consiste essentiellement en l'apport de concours par signature. Elle est donc amenée à délivrer divers types de cautions. Mais avant d'octroyer ses divers concours, la banque doit réclamer au client les différents marchés exécutés auparavant afin de s'assurer de la compétence de ce dernier dans le domaine des BTP. Pour ce faire, le point de risque est « 3 ».

Le dossier d'appel d'offres ou encore le marché doit être envoyé à la banque par l'entreprise afin que l'analyste financier porte son appréciation sur les principales caractéristiques du marché.

### **2.2.3. La gestion financière des entreprises du secteur BTP**

Une analyse du problème relatif à la non performance de la gestion financière des entreprises du secteur BTP a permis d'identifier deux (02) critères exploitables que sont :

✓ Le non respect des délais contractuels

Le non respect des délais contractuels dans l'exécution des travaux est parfois constaté. Il est observé très souvent des retards dans le règlement des facilités en raison du non-paiement des décomptes par le Maître d'Ouvrage. La perception du non respect de la crédibilité nous permettra à priori de porter un jugement sur la gestion financière des entreprises du secteur BTP. Alors comme degré de risque, nous attribuerons, le point « 3 ».

Remarquons que pour être vraiment réaliste et nous inscrire dans une bonne logique, nous prenons sur nous, sans toutefois ignorer l'importance du non respect des délais contractuels, l'option de privilégier la non- maîtrise du coût des projets aggravée par la corruption au non respect des délais contractuels.

✓ La non- maîtrise du coût des projets aggravée par la corruption et la sous- estimation de la valeur du marché

Exception faite de quelques entreprises dans ce secteur, le coût des projets n'est pas toujours bien maîtrisé, en raison notamment de l'inefficacité de la gestion administrative et de l'alourdissement des charges financières.

Avant l'octroi de tout crédit, la BOA-BENIN procède à un certain nombre d'analyses afin d'apprécier la gestion financière de l'entreprise, la moralité de ses dirigeants, ses capacités à présenter les garanties, sa fidélité. En dépit de toutes ces précautions, elle n'est pas à l'abri des risques liés à ses engagements.

Ainsi, pour accroître leur chance d'être retenus comme adjudicataires définitifs, certains entrepreneurs sous- estiment les coûts des travaux à réaliser. De plus, nombreux sont les

responsables des entreprises du secteur à s'improviser gestionnaires. Parmi eux, d'autres sont d'un niveau d'instruction limité. Cette situation constitue une entrave à la bonne gestion des correspondances et ne permet pas une organisation efficiente du travail.

En outre, les avances faites par le maître d'ouvrage ou les acomptes versés par celui-ci sont très souvent affectées à des fins autres que celles auxquelles elles sont destinées.

Actuellement, la corruption est l'un des principaux maux qui minent le secteur BTP au BENIN et qui ralentit son développement.

Au cours de l'exécution des travaux, les entreprises se trouvent quelque fois confrontées à une insuffisance notoire de trésorerie. Les décomptes perçus n'arrivent plus à couvrir la totalité des dépenses générées par la réalisation des travaux. Parfois ils se voient contraints d'abandonner les travaux, ou alors ils achètent des matériaux de faible coût et de mauvaise qualité. Nous jugeons donc pertinents d'attribuer le point de risque « 8 » pour cet élément.

Les différentes variables explicatives, les indicateurs et les critères définis peuvent être regroupés dans le tableau ci- après :

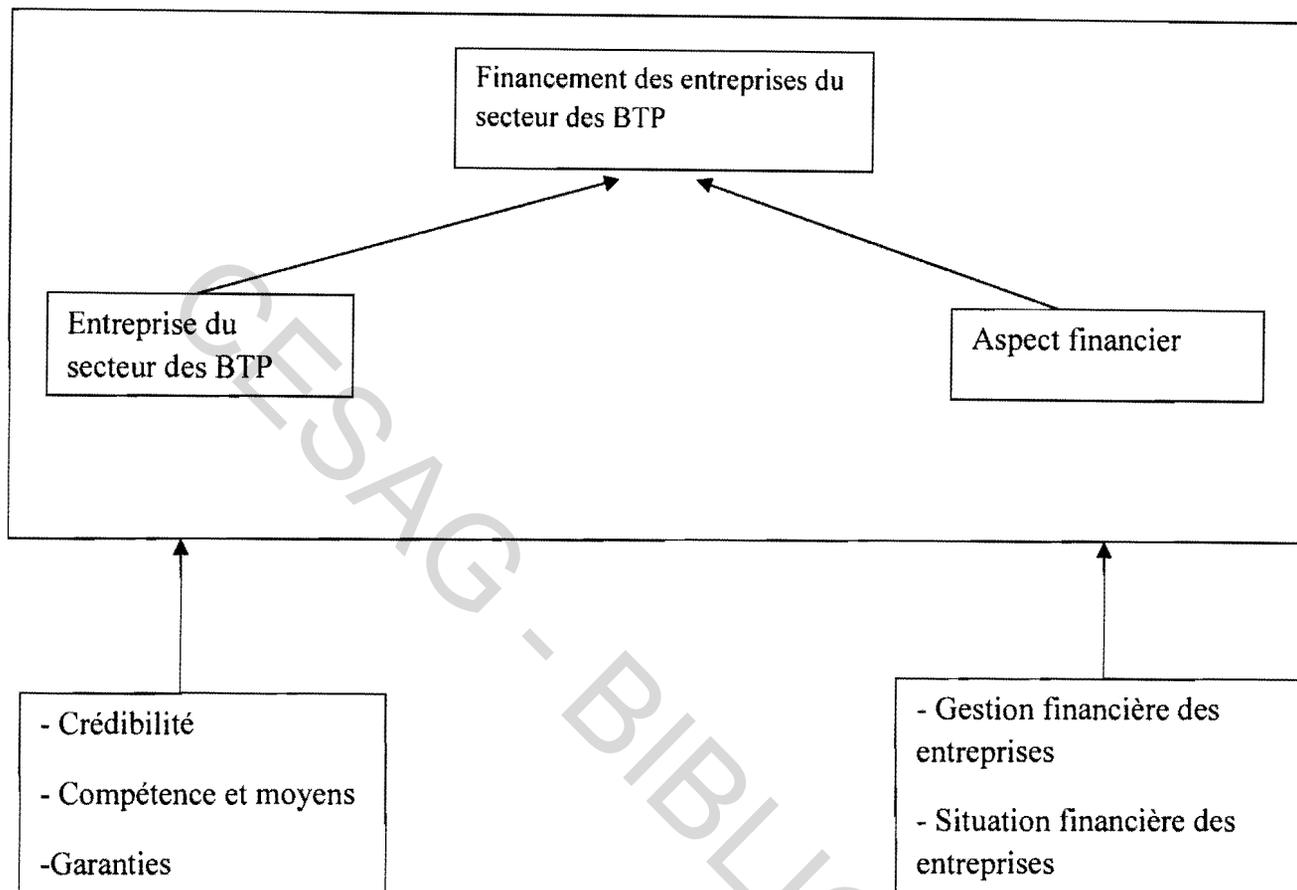
**Tableau N° 1 : Tableau du modèle d'analyse**

Variable	Indicateurs	Critères	Point de risque	Total	
L'entreprise du secteur BTP	La crédibilité	La concentration des engagements de l'entreprise du secteur BTP sur une seule banque	5	8	
		Le volume important des engagements sur plusieurs banques.	3		
	La compétence, les références techniques et les moyens	La formation reçue dans le domaine des BTP	2	10	
		L'expérience dans les projets de type BTP	8		
	Les garanties	Les garanties classiques	5	15	
		Le caractère dissuasif	5		
		Le délai de formalisation des garanties	5		
	L'aspect financier	La situation financière des entreprises du secteur BTP	L'analyse des mouvements des comptes	5	21
			La qualité des états financiers	8	
Les informations contenues dans la Centrale des Risques			5		
L'état des marchés et le dossier d'appel d'offres			3		
La gestion financière des entreprises du secteur BTP		Le non respect des délais contractuels	3	11	
		La non- maîtrise du coût des projets et la sous- estimation de la valeur du marché	8		
Total					65

Source : Nous-mêmes

Présentons la figure du modèle d'analyse

Figure N° 1 : Figure du modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

### 2.3. Mise en œuvre du modèle d'analyse

Pour la définition et la conception de notre modèle d'analyse, il nous a fallu joindre un questionnaire (annexe n° 9 à la page 89) et un guide d'entretien (annexe n° 10 à la page 90).

#### 2.3.1. Le questionnaire et la population cible

Notre modèle d'analyse s'adresse et doit servir aux agents de banque principalement ceux qui ont en charge le montage des dossiers de crédit pour le financement des entreprises.

En raison du coût et de la durée, il n'est généralement pas possible d'observer toute la population. Ainsi, nous avons retenu une méthode non probabiliste notamment le sondage

raisonné basé sur la méthode des quotas qui stipule que l'échantillon est un modèle réduit de la population de base selon des critères sociodémographiques prédéfinis. L'agence générale de la BOA-Bénin a été visée comme cible principale de notre étude. Au cours de notre stage nous avons travaillé sur plusieurs dossiers des entreprises du secteur des BTP à besoin de financement. C'est ainsi que l'échantillonnage représentatif de la population cible identifiée, est présenté dans le tableau ci-après :

**Tableau N° 2 : Répartition de l'échantillon**

Personnes physiques ou morales	Population	Echantillon
Entreprises du secteur BTP	15	10
Chargés de clientèle	20	16
Personnes ressources de la BOA-BENIN (agents du Département « Etudes », agents de la « Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux », agents de la Section « Portefeuille ».	15	15
Total	50	41

**Source : Nous-mêmes**

Pour mener à bien cette étude il a fallu réaliser un questionnaire (annexe n°9) adressé aux entreprises du secteur BTP, aux personnes ressources de la BOA-BENIN. Ce questionnaire a été adressé sous plis aux enquêtés. Parmi ces derniers, après une période de deux (02) semaines, nous avons récupéré les questionnaires chez seulement dix (10) entreprises du secteur des BTP, seize (16) chargés de clientèle.

### **2.3.2. Le guide d'entretien**

Dans un second temps, nous avons complété nos informations par un guide d'entretien qui nous a permis d'aborder spontanément ou après interrogation un certain nombre de thèmes en rapport avec l'objet de l'étude. Cette technique a été utilisée pour le personnel de la BOA-BENIN notamment les agents du département risque (analystes financiers).

L'objectif de la première partie était de faire une revue de littérature pouvant nous permettre d'avoir des éléments écrits sur notre travail de construire un modèle d'analyse visant à l'amélioration du niveau de financement des entreprises du secteur BTP par la BOA-BENIN. Le modèle d'analyse, un instrument qui identifie les variables explicatives et expliquées du financement des entreprises nous aidera à analyser nos résultats et à faire des recommandations dans la deuxième partie de notre travail.

A l'instar de toute démarche d'évaluation nous respecterons notre démarche de travail. Pour ce faire, cette deuxième partie sera consacrée à la présentation de la BOA-BENIN, et à l'analyse du mode et des conditions de financement des entreprises du secteur des BTP.

## **DEUXIEME PARTIE :**

# **ANALYSE DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR BTP PAR LA BOA-BENIN**

## **CHAPITRE III : PRESENTATION GENERALE DE LA BOA-BENIN**

Créée en juin 1989, la BOA-BENIN est la deuxième banque du Groupe Bank Of Africa après la BOA-MALI. L'ouverture des guichets au public est intervenue le 15 janvier 1990. La Banque est donc née dans la période exceptionnellement favorable du boom économique que le Bénin a connu au lendemain de la Conférence Nationale inédite de Février 1990 qui a permis au pays de passer pacifiquement d'un régime socialiste à un régime d'économie libérale.

Nous allons présenter l'historique, les activités et la structure organisationnelle de la BOA-BENIN dans ce chapitre.

### **3.1. Présentation générale de la BOA-BENIN**

La présentation générale nous permettra de prendre connaissance de l'historique et des activités de la BOA-BENIN.

#### **3.1.1. Historique de la BOA-BENIN**

Après la récession financière des années 80, qui a conduit à la liquidation des trois banques d'Etat à savoir la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) en 1987, la Banque Béninoise pour le Développement (BBD) et la Banque Commerciale du Bénin (BCB) en 1989, et à la faillite de tous les secteurs vitaux de l'économie béninoise, nous avons assisté à une libéralisation du secteur bancaire béninois.

Au lendemain de cette crise, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et les autorités monétaires ont mis en place une réglementation prudentielle ayant pour objectif d'assainir la profession, tout en fixant les normes strictes à respecter en prévision de tout dérapage éventuel. C'est dans ce contexte qu'African Financial Holding (AFH), appelé actuellement BOA-GROUP, fort d'une expérience réussie au Mali avec la BOA- Mali, lança le 1<sup>er</sup> Mars 1989 la promotion de la BOA-BENIN. Basée sur un actionnariat national

diversifié avec la participation de partenaires stratégiques : la société PROPARCO, la Société Financière Internationale (SFI), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), et le FMO Néerlandais, la BOA -BENIN a vu le jour en juin 1989. Elle a effectivement ouvert ses portes au public le 15 janvier 1990.

Constituée sous la forme de Société Anonyme avec Conseil d'Administration, la BOA - BENIN a été immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) sous le n°15053B. Elle a obtenu son agrément d'exercice sous le numéro 219/MF/DGM/DMC/MTC du 13 octobre 1989.

Initialement dotée d'un capital de FCFA 700 millions, la banque a procédé à des augmentations successives du capital social. Au 31-12-2005, le capital passa à FCFA 7 milliards, ensuite à FCFA 8 milliards en 2008, soit 800 000 actions de valeur nominale FCFA 10 000 intégralement libérées. Ces actions sont cotées à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) depuis le 17 novembre 2000. Le tableau ci-après montre la répartition actuelle du capital.

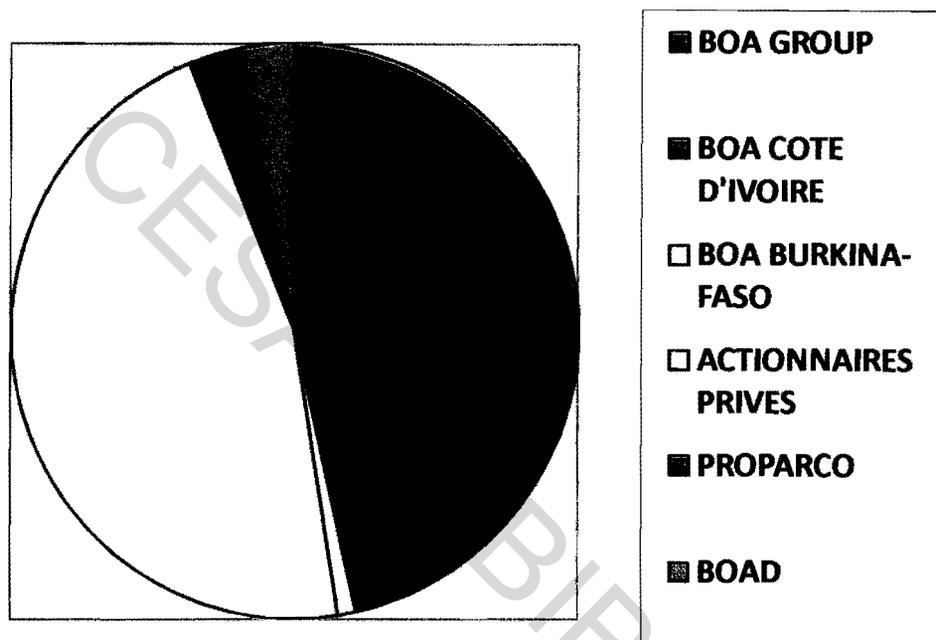
**Tableau n° 3: Répartition du capital de la BOA-BENIN**

Actionnaires	Part en pourcentage
<b>Bank Of Africa GROUP</b>	45,19
<b>Bank Of Africa Côte-d'Ivoire</b>	1,30
<b>Bank Of Africa Burkina- Faso</b>	1,01
<b>Actionnaires privés</b>	46,43
<b>PROPARCO</b>	3,04
<b>BOAD</b>	3,03

Source: Nous-mêmes (Conception à partir du rapport d'activité 2008»

La figure suivante illustre la répartition du capital au 31 décembre 2008

**Figure n° 2 :** Répartition du capital de la BOA-BENIN au 31 décembre 2008.



**Source :** Nous-mêmes (conception à partir des rapports annuel d'activité)

Il est également important de noter que la croissance de la BOA-BENIN a dépassé en effet, tous les espoirs et connaît une régularité exceptionnelle. La banque figura dès sa deuxième année d'activité parmi les meilleures banques commerciales du pays. Son total bilantiel suffit à caractériser cette assertion. Il a évolué comme suit :

- FCFA 281 milliards en 2005 ;
- FCFA 255 milliards en 2006.
- FCFA 349 milliards en 2007 ;
- FCFA 428,4 milliards en 2008.

La croissance de l'activité résulte d'une forte progression de la collecte de ressources auprès de la clientèle et d'une distribution optimale de crédit

En effet, les dépôts se sont élevés en 2008 à F CFA 286,2 milliards hors Trésor Public, contre

F CFA 255,6 milliards un an plus tôt, soit un accroissement de 12%. Cette performance a permis à la Banque de maintenir sa part de marché, en termes de ressources, au-delà de 30%.

### **3.1.2. Activités de la BOA-BENIN**

La BOA-BENIN est une banque commerciale de dépôt et de crédit. Elle effectue donc toutes les opérations classiques de banque. Elle a développé de ce fait une activité très dynamique en matière de distribution de crédit. En matière de financement de l'économie, elle intervient dans les domaines ci-après :

#### **3.1.2.1. L'agriculture**

Depuis plus de 10 ans, la BOA-BENIN a conduit des opérations de financement de la filière coton qui constitue le principal produit d'exportation du BENIN. Elle intervient dans le crédit consorsial mis en place à concurrence de 40% au moins. Elle a également financé la culture de l'ananas et d'autres produits agricoles.

#### **3.1.2.2. L'industrie**

Dans le domaine de l'industrie, la BOA-BENIN s'est positionnée au premier plan dans le financement des unités de production, de privatisation, et de restructurations financières. Nous pouvons citer :

- la prise de participation et financement de COTEB (Usine implantée à Parakou, née de la privatisation de secteur textile) ;
- le financement des industries de concassage ;
- le financement de la chaîne de l'industrie de transformation de la graine de coton en huile ;
- la BOA-BENIN a été le chef de fil du pool bancaire constitué pour le financement du rachat de l'ex-Béninoise, suite à la privatisation de cette unité, etc.

### **3.1.2.3. Le commerce et les services**

Grâce à l'appui de la BOA-BENIN, le secteur des services et celui du commerce ont connu un essor très remarquable. Ce qui s'explique par la libéralisation des secteurs du transit et de la manutention. Elle intervient également dans les secteurs de transport et du tourisme et dans les activités commerciales.

De même, elle s'intéresse aux produits comme le riz, le sucre, les produits congelés et la farine de blé qui sont des produits du commerce extérieur. Actuellement son activité peut s'analyser comme suit :

- l'intermédiation financière qui consiste à collecter les disponibilités (épargne, dépôt) à un certain taux auprès des agents à capacité de financement et à les prêter aux agents en besoin de financement à un taux un peu plus élevé. En matière de crédit, la BOA-BENIN accorde fondamentalement deux types de crédit à savoir les crédits directs et les crédits par signature ;

- la gestion des moyens de paiements : la banque crée de la monnaie scripturale, elle doit donc en assurer la circulation, ce qui suppose le traitement des chèques, des virements et des effets de commerce ;

- les services financiers qui regroupent la location du coffre, les services de change, l'ingénierie financière et les services connexes ;

- l'intervention sur les marchés : la BOA-BENIN intervient sur le marché monétaire de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui est essentiellement interbancaire et sur le marché financier pour équilibrer sa trésorerie en se procurant des ressources manquantes et en plaçant ses excédents de liquidités, mais également pour tirer un profit direct issu de la gestion d'un portefeuille titre.

Toujours dans l'objectif de satisfaire sa clientèle, le groupe BOA a mis à sa disposition des instruments mieux adaptés aux attentes de celle-ci. Elle a introduit depuis 1995 plusieurs innovations sur le marché. Il s'agit de :

- la création en septembre 1995 de la filiale EQUIBAIL qui est spécialisée dans le crédit bail apportant ainsi un nouveau mode de financement aux Petites et Moyennes

Entreprises (PME) ;

- l'ouverture en août 1996 de l'Agence Elite réservée aux traitements personnalisés de toutes les opérations d'une clientèle « Very Important Personality » (VIP) ;

- la création de la société de bourse ACTIBOURSE en décembre 1995 ;

- le lancement du produit d'assurance retraite « passeport retraite » en participation avec les assurances UBA-VIE et COLINA-AFRICA ;

- le lancement du produit « crédit rechargeable » en 2006 ;

- le lancement du produit « B-PHONE » et « B-SMS » (consultation du compte par téléphone et par message) en Février et Mai 2008.

Aussi est-il nécessaire de noter que la BOA-BENIN, pour asseoir ses activités et accroître sa part de marché s'est employée à densifier son réseau d'agences et de bureaux. Partie de l'Agence Principale sise à l'Avenue Jean-Paul II, la BOA-BENIN compte aujourd'hui plusieurs agences et bureaux.

Enfin, pour rester en phase avec l'évolution des techniques bancaires la BOA-BENIN a démarré le Système de Compensation SICA-UEMOA (Système Interbancaire de Compensation Automatisé- Union Economique Monétaire Ouest Africaine).

La bonne situation financière d'une part, et la maîtrise des activités bancaires dont elle fait preuve d'autre part, ne sont pas les seules raisons qui expliquent sa croissance. Il y a entre autres l'organisation du patrimoine humain.

### **3.2. Organisation de la BOA-BENIN**

L'organigramme de la BOA-BENIN (annexe n° 11 à la page 92) décrit une forme structurelle assez fluide permettant une circulation aisée de l'information entre les fonctionnels (dirigeants) et les opérationnels (agents). Ceci favorise une prise d'initiative mesurée en raison du caractère sensible de l'information bancaire. L'effectif de la BOA-BENIN est actuellement de trois cent douze (312) employés. La gestion de la banque est assurée par plusieurs Directions et Départements placés sous la responsabilité d'une Direction Générale, elle-même subordonnée à un Conseil d'Administration. Le Conseil

d'Administration est composé de douze (12) membres. Les différentes directions de la BOA-BENIN peuvent être définies comme suit :

### **3.2.1. La Direction Générale et la Direction du Contrôle Général**

#### **3.2.1.1. La Direction Générale**

Elle supervise et coordonne toutes les activités de la BOA -BENIN. Elle convoque des Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires, élabore les grandes orientations du principe de fonctionnement de l'organisation et met en application les décisions du Conseil d'Administration. Elle est dirigée par un Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint.

#### **3.2.1.2. La Direction du Contrôle Général**

Elle vérifie l'exactitude et la conformité de toutes les opérations accomplies par la banque ; veille à la qualité de l'information comptable et financière. Elle est garante du patrimoine de la banque. De ce fait, elle veille aux respects stricts des procédures et réglementations bancaires.

### **3.2.2. Le Département de la Compliance et du Fichier et la Direction des Ressources Humaines**

#### **3.2.2.1. Le Département de la Compliance et du Fichier**

Ce Département veille à la fiabilité de la base clientèle, s'assure du respect de la déontologie et suit la mise en œuvre du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux.

### **3.2.2.2. La Direction des Ressources Humaines**

Elle est chargée de la gestion administrative du personnel, la gestion des procédures de recrutement, de la formation du personnel, la gestion de la paie, ainsi que le reclassement et la promotion du personnel. Elle s'occupe en outre de la résolution des affaires sociales et le suivi des plannings de congé.

### **3.2.3. La Direction de l'Exploitation et la Direction Retail et Réseau**

#### **3.2.3.1. La Direction de l'Exploitation**

Elle coordonne les activités des chargés de clientèle, participe à la prise de décision en matière de crédit dans les limites de ses pouvoirs. Elle est subdivisée en deux Départements à savoir : le Département de la Clientèle Professionnelle auquel est rattachée l'Agence Centrale et le Département de la Clientèle Privée et Institutionnelle, auquel est rattachée l'Agence Elite.

#### **3.2.3.2. La Direction Retail et Réseau**

Elle centralise et supervise les activités des deux services qui sont sous sa tutelle :

- le Service Marketing et Communication, qui est chargé de la conception, du lancement et du suivi des nouveaux produits et auquel est rattaché le front office monétique ;
- le Département des agences et réseaux : sont confiées à ce département la supervision et la coordination des activités des agences et bureaux de quartier du réseau BOA-BENIN.

### **3.2.4. La direction des Opérations et la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux**

#### **3.2.4.1. La Direction des Opérations**

Elle a pour fonction la coordination des activités de l'Agence Centrale qui regroupe les ouvertures de comptes des entreprises et des particuliers, le Service Etranger et le Service des Opérations Domestiques. Elle est aussi composée du Service des Opérations Domestiques, du Service des Opérations Internationales et de la Trésorerie, et du Service Back Office Monétique.

#### **3.2.4.2. La Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux**

Elle a pour attribution la formalisation et le suivi des garanties ainsi que la résolution des problèmes juridiques qui engagent la banque. La Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses participe également au recouvrement des crédits par voie contentieuse (avocats, huissier).

### **3.2.5. La Direction Administrative et Financière et la Direction des Risques**

#### **3.2.5.1. La Direction Administrative et Financière**

Elle a sous sa responsabilité le Département Comptable et Financier, le Service des Moyens Généraux et le Service Informatique et Télécommunication.

##### **3.2.5.1.1. Le Département Comptable et Financier**

Il s'occupe de l'établissement des états financiers et de la gestion de la trésorerie en s'assurant de la fiabilité et de la cohérence des informations comptables et financières dans le respect des principes et méthodes comptables en vigueur.

### **3.2.5.1.2. Le Service des Moyens Généraux**

Il satisfait les besoins en matériels et fournitures indispensables pour l'exécution des tâches. C'est un service qui sert d'appui logistique aux fonctions de la banque.

### **3.2.5.1.3. Le Service Informatique et Télécommunication**

Il s'occupe de l'exploitation quotidienne de l'outil informatique et de sa maintenance. Ce service gère en outre le parc informatique et les guichets de distributeurs automatiques de billets.

### **3.2.5.2. La Direction des Risques**

Autrefois appelée Département du Secrétariat et des Engagements, elle a pour fonction d'étudier les demandes de crédits de la clientèle à partir des informations fournies par les exploitants de comptes. Notre stage s'est déroulé dans cette direction et il lui sera accordé une attention particulière.

La Direction des Risques est composée du Département Etudes, du Service Mise en Place et Suivi des Crédits et du Service Contrôle des Engagements.

#### **3.2.5.2.1. Le Département "Etudes"**

Le département « Etudes » comporte dix (10) analystes financiers qui rédigent les propositions de crédit précédemment initiées par les chargés de clientèle. Il se charge de l'instruction du dossier, du suivi administratif des dossiers et de la révision annuelle des crédits. Ils constituent également les dossiers de demande d'accord de classement adressée à la Banque Centrale (BCEAO).

### **3.2.5.2.2. Le Service Mise en Place et Suivi des Crédits**

Ce service est composé de deux (2) sections :

- **La Section Mise en Place des Prêts et Découverts**

Elle s'attèle à relancer les clients qui n'assurent pas régulièrement le remboursement des crédits dont ils ont bénéficié. Elle est aussi chargée de la mise en place des prêts et découverts ainsi que de la suppression, de la réduction ou du renouvellement des autorisations de crédits suivant la procédure en vigueur.

- **La Section Portefeuille**

La création de cette Section est née du souci des dirigeants de la BOA-BENIN de créer un environnement de célérité et surtout de suivi des opérations de mise en place des engagements par signature. Elle est subdivisée en deux sous-sections, qui s'occupent d'une part, de la délivrance à la clientèle des attestations financières et des cautions (suivant les modèles donnés par les clients) et d'autre part, des effets de commerce.

Au nombre des engagements par signature délivrés, nous pouvons citer : les cautions de soumission délivrées dans le cadre des appels d'offre ; les cautions d'avance de démarrage qui sont émises lorsque le marché prévoit que le maître d'ouvrage consentira une avance à l'entrepreneur pour démarrer les travaux ; les cautions de bonne exécution encore appelées caution de bonne fin d'exécution ou caution définitive qui garantissent à l'Administration le paiement de toutes les sommes que l'entrepreneur pourrait devoir à la suite de malfaçon, de réfection, de trop perçu, etc. ; la promesse de caution est un engagement donné pour soutenir le client en cas d'adjudication d'un marché. On pourrait parler de promesse de caution d'avance de démarrage, de bonne fin d'exécution et de retenue de garantie ; la caution de retenue de garantie qui en cas de malfaçon dans les travaux, prévoit le remboursement de la retenue à hauteur de 5 à 10% ; la caution de garantie de paiement permet de garantir le payeur d'une somme dans une affaire quelconque.

En ce qui concerne les effets de commerce, il s'agit principalement de l'encaissement, de l'escompte des lettres de change, des billets à ordre, et des avals de traites fournisseurs. L'établissement des billets à ordre permet à la banque de faire des concours ponctuels à ses clients. Les avals de traites fournisseurs constituent une garantie que la banque établit pour

rassurer le tireur qu'en cas de défaillance du tiré à l'échéance, le paiement de l'effet sera effectué par elle.

Enfin, la Direction dispose d'un Secrétariat. Les secrétaires, au nombre de deux (02) s'emploient aux nombreuses tâches telles que la gestion des courriers ARRIVEE et des courriers DEPART, la réception des appels téléphoniques d'une part, la gestion des fournitures de bureau et la saisie de divers documents d'autre part.

### **3.2.5.2.3. Le Service Contrôle des Engagements**

Il est chargé d'administrer des crédits, de gérer tous les dossiers de crédits en impayés en vue d'éviter leur déclassement. Dans ce dernier cas, les agents dudit service essaient de trouver des accords pour le rééchelonnement des crédits immobilisés.

Le rôle de ce Département n'est pas d'apprécier les risques (tâche dévolue aux Gestionnaires de crédits), mais de vérifier que les concours ont été bien accordés selon la procédure d'autorisation en vigueur, que les dépassements ont été autorisés au niveau requis, et de s'assurer que les concours devenus préoccupants font l'objet d'un déclassement ad hoc au cas où un règlement amiable n'est plus possible.

Vu le développement sans précédent qu'a connu l'activité bancaire ces dernières décennies, il apparaît clairement que la bonne situation financière d'une part, et la bonne organisation du capital humain d'autre part, ne sont plus suffisantes pour attirer la clientèle. Ce chapitre nous a permis de connaître la présentation générale, la structure organisationnelle de la BOA-BENIN et les différentes directions de cette structure.

## **CHAPITRE IV : ANALYSE DU FINANCEMENT, PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter l'analyse du financement des entreprises du secteur des BTP au regard de la BOA-BENIN. En effet, l'entreprise a une surface financière modeste. Le responsable est très souvent obligé de se porter sur ses biens propres pour obtenir un découvert bancaire lui permettant de faire face aux décalages de trésorerie, ce qui est un risque pour le banquier. Celui-ci surveillera donc avec attention l'évolution du compte des entreprises et leur situation financière.

Ensuite, nous présenterons les résultats de notre travail, et suivra l'analyse des résultats de notre étude. Pour finir, nous proposerons des suggestions pour l'amélioration du niveau de financement des entreprises du secteur des BTP par la BOA-BENIN.

### **4.1. Analyse du financement des entreprises du secteur BTP par la BOA-BENIN**

Dans cette partie, il s'agit de restituer les mécanismes de financement des entreprises du secteur BTP à la BOA-BENIN. Il faut distinguer dans le secteur BTP deux types d'entreprises à savoir : les Grandes Entreprises et les Petites et Moyennes Entreprises. Cette restitution prendra en compte les Directions et Services qui interviennent dans ce type de financement. On distingue d'une part, la Direction d'Exploitation, et d'autre part, le Département Etudes et le Service Contrôle des Engagements qui constituent les entités de la Direction des Risques.

#### **4.1.1. Procédure générale de financement par la BOA-BENIN**

A chaque client demandeur de crédit est affecté un exploitant chargé d'étudier les dossiers. Ce dernier dans un premier temps, s'assure que le client est spécialisé dans le domaine objet du marché. Il se renseigne sur le niveau de son engagement dans d'autres banques et sur sa fidélité. Une fiche de mouvement conçue au nom du client permet d'apprécier son importance dans les fonds de commerce de la BOA-BENIN. Entre autres, une fiche d'état des marchés

renseigne l'exploitant sur les marchés en cours, les marchés adjugés à démarrer et les marchés soumissionnés en attente de résultat du dépouillement.

Sur la base des éléments évoqués ci-dessus, l'exploitant est en mesure soit de proposer un rejet de la demande, soit de donner un avis favorable. Il établit un compte rendu au terme duquel il fait des propositions. Il transmet alors tout le dossier au Département Etudes où les analystes sont chargés de procéder à une étude complète du dossier et de faire un commentaire de proposition de crédit. Le dossier est ensuite déposé au Responsable du Département Etudes pour avis motivé. Tous les dossiers passent nécessairement par le Responsable du Département Etudes. A ce niveau, il y a encore une étude purement technique; ensuite le dossier passe chez le responsable de la ligne de métier concerné après avis du Directeur des Risques. Le Responsable de cette Direction émet son avis motivé qui peut être favorable ou défavorable. Il apparaît alors qu'un dossier d'étude de crédit peut avoir plusieurs avis différents selon le niveau auquel il se trouve.

A titre indicatif, le tableau ci-dessous retrace d'une part, les volumes de crédits directs et d'autre part, ceux de crédits par signature octroyés par la BOA-BENIN.

**Tableau n° 4 : Evolution du volume des crédits sur la période 2005 à 2008 en FCFA**

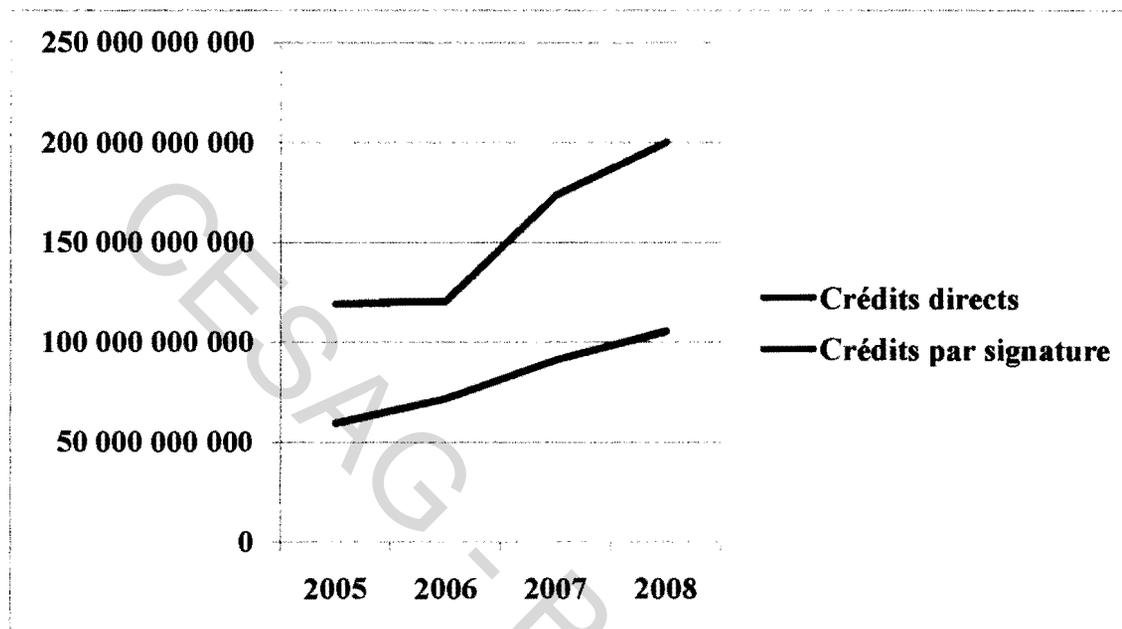
Années	2005	2006	2007	2008
<b>Crédits directs</b>	119.319.902.872	120.725.571.576	173.904.540.375	200.554.052.481
<b>Crédits par signature</b>	59.878.525.148	72.207.561.353	91.390.025.119	105.604.158.670

**Source : Nous-mêmes (conception à partir des rapports annuel d'activité)**

L'examen de ce tableau nous montre que la distribution de crédits se développe au fil des années.

La figure ci-après illustre plus aisément l'accroissement noté dans la distribution des différentes sortes de crédits.

Figure n°3 : Evolution du volume des crédits 2005 à 2008



Source : Nous-mêmes (conception à partir des rapports annuel d'activité)

Par ailleurs, les engagements par signature regroupent en leur sein les cautions délivrées par la banque dans le cadre du financement des Marchés Publics.

L'importance de ces concours apportés aux entreprises du secteur BTP et autres est mise en évidence dans le tableau ci-dessous. Ce tableau est suivi d'un graphisme montrant l'évolution des montants des cautions marchés.

Remarquons que les entreprises du secteur BTP représentent plus de 99% environ des cautions marchés délivrées par la BOA-BENIN.

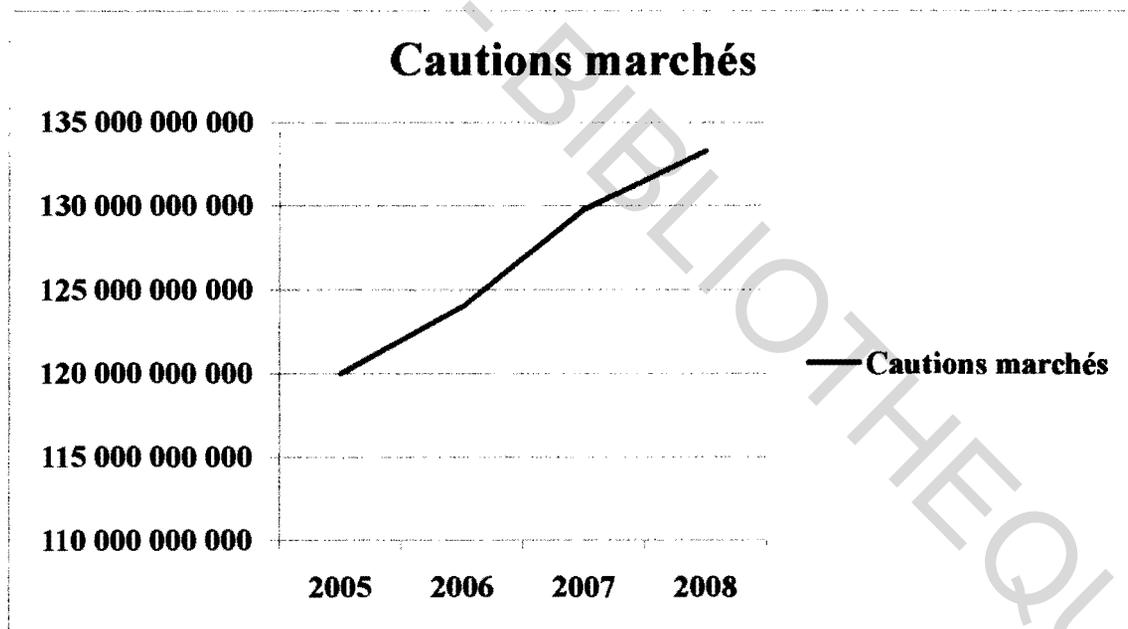
**Tableau n° 5: Volume des cautions (en millions de FCFA)**

Années	2005	2006	2007	2008
<b>Cautions marchés</b>	120.000	124 000	129.800	133.000

Source : Nous-mêmes (conception à partir des rapports annuel d'activité)

Afin de mieux constater le volume des cautions suivant les périodes, la figure ci après nous retrace leur évolution de 2005 à 2008.

**Figure n°4 : Evolution des cautions**



Source :BOA-BENIN, (2005-2008), « conception à partir des rapports annuel d'activité»

Les demandes de crédits devenant de plus en plus importantes, la banque dispose d'une marge de sécurité suffisante pouvant lui permettre de faire face à ses demandes.

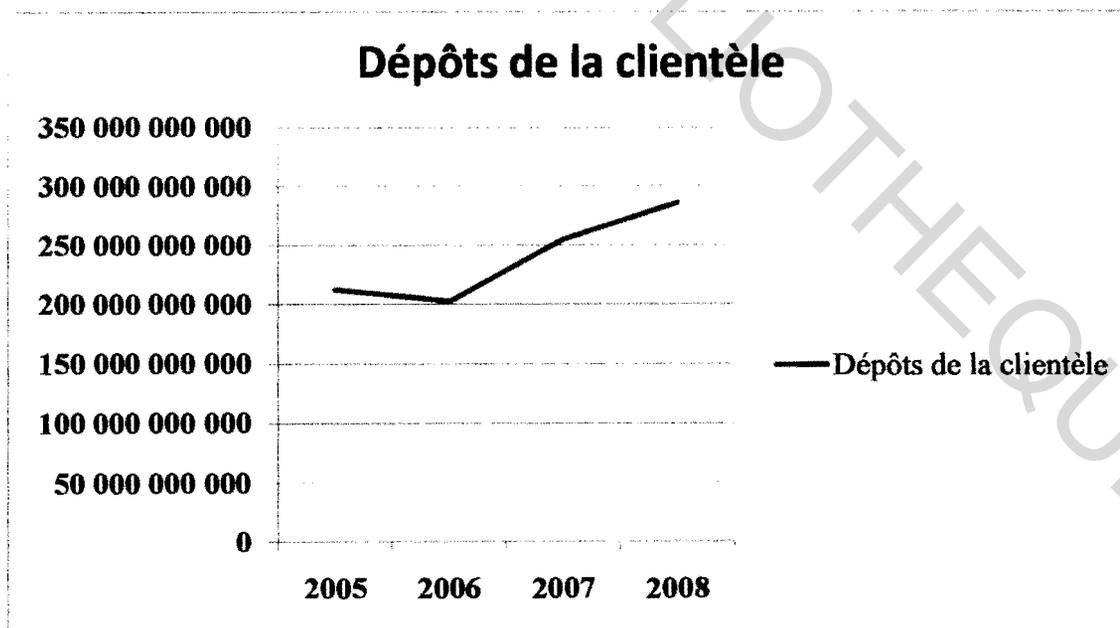
**Tableau n° 6 : Evolution des dépôts de la clientèle (Montant en milliards de FCFA)**

Années	2005	2006	2007	2008
Dépôts de la clientèle	212.630	202.880	255.622	286.192

Source : Nous-mêmes (conception à partir des rapports annuel d'activité)

La figure ci-après illustre plus aisément l'accroissement noté au niveau des dépôts de la clientèle

**Figure n° 5: Evolution des dépôts de la clientèle**



Source : Nous-mêmes (conception à partir des rapports annuel d'activité)

De 2005 à 2008, on note des augmentations d'amplitudes variables au niveau des dépôts de la clientèle. En 2006, le montant de ces dépôts a connu une baisse conjoncturelle et est passé de 212.630 milliards en 2005 à 202.880 milliards en 2006. Cette baisse s'explique par la rude concurrence entre les banques à l'heure actuelle et par le fait qu'en 2006 les ressources du Trésor Public avaient été déplacées des banques primaires vers la Banque Centrale. Toutefois, un net accroissement s'observe depuis 2006 portant le montant des dépôts à 286.192 milliards en 2008.

#### **4.1.2. Financement des Grandes Entreprises**

Lorsque la BOA-BENIN entre en relation d'affaires avec les Grandes Entreprises du secteur BTP, celles-ci expriment leurs besoins en lignes de cautions marchés, d'avances sur décompte et de crédits d'équipements. La demande s'effectue sur la base des marchés en cours d'exécution, de marchés à démarrer et de ceux en cours d'adjudication.

➤ **Les informations d'ordre général sur le client :**

- le statut, le registre de commerce ;
- les états financiers certifiés des trois (03) dernières années,
- les comptes d'exploitation prévisionnels ;
- le planning de trésorerie.

➤ **Les informations spécifiques relatives à la demande des cautions**

- l'état des marchés ;
- les références techniques ;
- la liste des matériels, du personnel ;
- le dossier d'appel d'offre ou le marché.

Après avoir fait l'objet d'une étude préalable à la Direction d'Exploitation, les analystes financiers du Département Etudes analysent le dossier selon le canevas ci- après :

- l'historique du client et ses relations avec la banque. L'historique consiste en la présentation de la société, de son secteur d'activité, sa date de création, son histoire (cessation, modification ou extension d'activité, etc.), son rôle, son potentiel productif, son effectif et son poids dans l'activité économique du pays, de la région où elle évolue ainsi que ses perspectives de développement ;
- le diagnostic opérationnel le diagnostic financier et les engagements bancaires du client ;
- l'appréciation des besoins du client, et l'appréciation des garanties proposées ;
- la conclusion générale et la prise de position. Il s'agit ici de se prononcer sur le niveau du risque qui doit être appréhendé en fonction des différentes analyses effectuées. La demande doit se terminer sur des propositions claires et précises.

#### **4.1.2.1. Le diagnostic financier, opérationnel et les engagements bancaires du client**

L'analyste financier fera le diagnostic financier et opérationnel avant de se renseigner sur les engagements bancaires du client.

##### **4.1.2.1.1. Le diagnostic opérationnel**

A ce niveau, l'analyste financier apprécie l'étude du dossier, le circuit d'approvisionnement, le mode de règlement des achats de même que le circuit de distribution et les délais de paiement éventuellement accordés aux clients.

Il s'agit également d'apprécier le fonctionnement et le rendement de l'affaire au travers du compte de résultat.

Enfin, il analyse à cette étape les performances économiques de l'entreprise à travers le produit proposé et le marché.

#### 4.1.2.1.2. Le diagnostic financier

Le diagnostic financier a pour objectifs majeurs d'évaluer la solvabilité de l'entreprise et d'apprécier sa rentabilité. Doivent être mises en évidence l'évolution du chiffre d'affaires (CA), la répartition éventuelle de l'entreprise par branche d'activité, l'évolution des marges et les tendances des ratios caractéristiques. Il consiste également à constater l'évolution des différents indicateurs de performance, à porter un jugement sur la performance de l'entreprise, à faire une proposition et à prendre une décision. L'analyse des états financiers de l'entreprise intègre :

- l'analyse de l'activité à travers le compte de résultat où l'analyste financier apprécie notamment le niveau d'activité de l'affaire (chiffre d'affaires) sur plusieurs périodes ainsi que ceux des soldes intermédiaires de gestion. A cette étape, l'analyste financier apprécie également l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme ;

- l'analyse de la structure financière où l'on apprécie l'équilibre financier de l'entreprise et son autonomie financière à travers le niveau des fonds propres comparativement à celui des dettes financières.

Enfin, l'analyste financier apprécie le degré de vulnérabilité des Grandes Entreprises structurées du secteur BTP par la méthode du SCORE.

Selon VAILLANT (2002 :117), la méthode du SCORE consiste à combiner huit (08) ratios significatifs en vue d'obtenir un résultat (score) prédictif de la vulnérabilité de l'entreprise, c'est-à-dire du risque de défaillance de celle-ci. Les ratios utilisés ainsi que leurs formules de calcul sont récapitulés à l'annexe n°12 à la page 93.

Le score (Z) s'interprète relativement à un intervalle borné à gauche par la valeur « - 0,25 » et à droite par la valeur « + 0,125 ». A l'intérieur de cet intervalle, l'entreprise se trouve dans une zone d'incertitude qui peut ou non la conduire à une situation de faillite. A gauche de la borne « -0,25 », l'entreprise se trouve dans une situation risquée. A droite de la valeur « +0,125 », l'entreprise se trouve dans une situation normale.

Ces différentes situations peuvent être récapitulées comme ci-après :

**Tableau n°7: Présentation de la méthode du score**

Valeur du SCORE	-0,25	+0,125	
Conclusion	Situation risquée	Zone d'incertitude	Situation normale

Source : MANCHON (1998)

#### 4.1.2.1.3. Les engagements bancaires du client

Cette partie de l'analyse permet de récapituler les risques de l'entreprise par la centralisation des risques et de voir le degré d'implication de la concurrence dans l'affaire. Il s'agit d'apprécier le volume global du total des engagements de l'entreprise sur la place et des engagements propres à la BOA-BENIN.

Il faut indiquer le niveau d'autorisation et la nature des crédits dont bénéficie le client auprès des confrères, ainsi que la part du CA confiée à la concurrence. La Centrale des Risques la plus récente doit être systématiquement consultée.

L'objectif est de voir si ces concours ont été profitable et bénéfique pour l'entreprise en terme d'amélioration de ses indicateurs et pour la banque en terme de respect des échéances.

Un autre objectif est de comparer la répartition du volume d'affaires réalisé entre les différents banquiers en rapport avec le niveau de leur intervention dans les financements de l'entreprise.

#### 4.1.2.2. L'appréciation des besoins du client et des garanties proposées

Les besoins du client seront présentés avant les différentes garanties exigées de ce dernier.

#### 4.1.2.2.1. L'appréciation des besoins du client

A cette étape, il faut justifier les besoins du client par les données prévisionnelles communiquées qui devront en principe traduire :

- la stratégie de croissance de l'entreprise (mixte, interne, externe) à travers les investissements prévus ;
- les diverses sources de financement envisagées (fonds propres, dettes, subventions).

L'analyse des besoins du client permet de préciser dans le détail les raisons induisant le besoin de financement de l'entreprise. Il convient notamment d'expliquer comment le concours s'inscrit dans une politique de développement de l'entreprise.

#### 4.1.2.2.2. Les garanties proposées

Les sûretés sont des garanties destinées à éviter à un créancier les conséquences de l'éventuelle insolvabilité de son débiteur. Ces garanties présentent en matière d'opérations de banque, un rôle qui, sans être essentiel, est tout de même important car, elles apportent un supplément de sécurité dans les engagements auxquels un banquier ne saurait rester sans couverture. Il est classique de distinguer les sûretés réelles et les sûretés personnelles.

- Les sûretés personnelles : Elles sont constituées par l'engagement d'une ou de plusieurs personnes qui promettent de désintéresser le créancier si à l'échéance, le débiteur principal ne satisfait pas à ses obligations. On distingue : la caution, l'aval.
- Les sûretés réelles : elles consistent en l'affectation d'un bien en garantie du paiement d'une dette. On distingue : l'hypothèque, le gage, le nantissement.

Il faut cependant noter qu'en matière de financement de BTP, il existe une garantie principale ou garantie intrinsèque qui est le nantissement du marché.

Le nantissement est un contrat par lequel un débiteur remet à son créancier en vue de garantir le paiement de sa dette, un objet faisant partie de son patrimoine. Un marché public est affecté en nantissement lorsqu'il permet à son titulaire de mobiliser la valeur que représente ce marché dans son patrimoine.

Le dossier ainsi analysé est soumis aux instances de décision (Direction des Crédits, Direction Générale ou Comité de Crédits) pour acceptation ou rejet. Après la formalisation des sûretés requises, la banque procède à la mise en place des autorisations conformément aux recommandations de l'instance décisionnelle. L'entreprise est informée par courrier des lignes de crédit qui lui sont accordées. Si pour les Grandes Entreprises l'analyse et la gestion du risque sont relativement aisées, la situation est toute autre chez les Petites et Moyennes Entreprises du secteur BTP en particulier.

### **4.1.3. Le financement des Petites et Moyennes Entreprises**

Le nombre des petites et moyennes entreprises (PME) s'est accru ces dernières décennies à la faveur de la politique des grands travaux que mènent les pays en voie de développement notamment le BENIN. Ce sont des entreprises qui ne disposent pas d'une surface financière assez importante pour faire face à certains types de contrats.

Cette insuffisance financière face aux exigences des Maîtres d'Ouvrage en matière d'appel d'offre les obligent à rechercher le soutien d'une banque ou d'un Etablissement Financier. Ce soutien se manifeste à travers une caution de soumission, une caution d'avance de démarrage, une caution de bonne fin d'exécution et/ou une attestation financière. Toutes ces spécificités font que l'étude du dossier des PME nécessite la même attention que celle des Grandes Entreprises (GE). Leur instruction se fait de la même façon que pour les GE sur la base d'une demande formellement adressée par les PME du secteur à la banque.

L'analyse faite au niveau du mode et des procédures de financement des entreprises du secteur des BTP par la BOA-BENIN nous a permis non seulement de recueillir et d'analyser les informations, mais aussi de pouvoir observer le fonctionnement de la situation financière des entreprises du secteur conformément aux règles et directives formelles. Cela nous conduit de faire un constat dans cette dernière partie pour relever les forces et faiblesses, ensuite donner des approches de recommandations ou solutions qui ne seraient absolues en soit.

## **4.2. Présentation des résultats**

L'expérimentation de notre modèle d'analyse se fera en portant un regard critique sur chacun des points contenus dans le schéma du modèle. Il serait impérieux de rappeler ces points que sont les suivants :

- la crédibilité ;
- la compétence, les références techniques et les moyens matériels et humains;
- les garanties prises en couverture du risque ;
- la situation financière des entreprises du secteur BTP;
- la gestion financière des entreprises du secteur BTP.

### **4.2.1. La variable explicative : l'entreprise du secteur BTP**

#### **4.2.1.1. La crédibilité de l'entreprise du secteur BTP**

A la suite de nos enquêtes, les différentes sources d'informations d'aide à la décision de la banque signalent à l'analyste financier, que plusieurs entreprises du secteur BTP qu'elles ont l'habitude de financer, travaillent également avec d'autres banques locales de la place, ce qui permet de maintenir le point de risque « 3 ».

On obtient un sous total de 3 sur 8 qui est en dessous du seuil d'alerte.

L'appréciation de la crédibilité nous amène à porter à priori un jugement sur la moralité de l'entreprise du secteur BTP. La crédibilité est le degré de confiance aux entreprises du secteur BTP que l'analyste financier peut avoir en ce qui concerne leur bonne foi et le respect de leurs engagements vis-à-vis de la banque.

Nous pouvons récapituler nos résultats dans le tableau suivant :

**Tableau n°8 : Mesure du risque lié à la crédibilité de l'entreprise du secteur BTP**

Indicateurs	Critères	Point de risque	Sous- Total
La crédibilité	La concentration des engagements de l'entreprise du secteur BTP sur une seule banque	0	3/ 8
	Le volume important des engagements sur plusieurs banques.	3	

Source : Nous-mêmes

#### 4.2.1.2. La compétence de l'entreprise du secteur BTP

Il s'impose à l'entreprise, une connaissance approfondie et une habileté reconnue pour prétendre à la compétence.

Les documents d'analyse fournis par les entreprises à la banque, ne font pas référence à la formation de celles-ci. On donne le point de risque 2.

Ces entreprises ont une parfaite connaissance du marché des BTP. Leur participation à d'importantes réalisations d'ouvrages majeurs en témoigne. Le point de risque est 0.

Le tableau suivant retrace les résultats de nos enquêtes.

**Tableau n° 9 : Mesure de risque lié à la compétence de l'entreprise du secteur BTP**

Indicateurs	Critères	Point de risque	Sous- Total
La compétence et les références techniques	Formation ou diplôme	2	2/ 10
	Expérience professionnelle	0	

Source : Nous-mêmes

Le point de risque pour l'indicateur Compétence est 2. Il est en deçà du seuil pouvant faire douter de la compétence de l'entreprise.

#### 4.2.1.3. Les garanties prises en couverture du risque

Comme le prévoit l'Acte Uniforme OHADA portant organisation des sûretés, tout projet de BTP est assorti de sûretés réelles et de sûretés personnelles (comme mentionné plus haut). Considérant les critères que nous avons déterminés pour catégoriser les bonnes garanties, nous estimons qu'elles sont d'une part, prévues par les actes uniformes portant organisation des sûretés (2008) et d'autre part, elles sont habilitées à dissuader quant à une éventuelle envie ou non de défaillance. En sus, dans le délai de formalisation des garanties, force est de constater que ces entreprises ne respectent pas toujours les délais fixés par la banque surtout en cas de garanties réelles. Les différents résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 10 : Mesure de risque lié aux garanties prises**

Indicateurs	Critères	Point de risque	Sous- Total
Les garanties prises en couverture du risque	Les garanties classiques	0	5/ 15
	Le caractère dissuasif	0	
	Le délai de formalisation	5	

Source : Nous-mêmes

#### 4.2.2. L'aspect financier

L'aspect financier retenu concerne la situation financière des entreprises du secteur des BTP et la gestion financière de ces dernières.

##### 4.2.2.1. La situation financière des entreprises du secteur BTP

Il est souvent noté des mouvements sur le compte des entreprises du secteur BTP à financer et on note même des recours à des crédits à risque (cela présente un handicap du point de vue de notre modèle). Cependant, le point de risque est 5.

Par rapport aux difficultés d'appréciation de la situation financière des entreprises du secteur BTP, les analystes financiers affirment qu'il y a très souvent des incohérences dans les états financiers transmis par celles-ci. Le point de risque est alors 8.

La consultation de la Centrale des Risques de la BCEAO ne révèle pas d'incidents particuliers. Mais il faut toutefois signaler qu'il y a beaucoup d'entreprises du secteur BTP qui figurent dans la Centrale des Risques avec d'importants engagements.

Le point de risque est alors de 5.

Les personnes ressources de la BOA-BENIN ont mis en évidence certains états des marchés et les dossiers d'appel d'offres transmis par les entreprises du secteur BTP. Cependant, les agents de la BOA-BENIN estiment que cette dernière doit se doter d'une cellule spécialisée en étroite collaboration avec les entreprises afin de mieux contrôler les états transmis. Le point de risque peut donc être ramené à « 0 » pour ce critère.

**Tableau n° 11 : Mesure de risque lié à la situation financière des entreprises du secteur BTP**

Indicateurs	Critères	Point de risque	Sous- Total
La situation financière des entreprises du secteur BTP	L'analyse des mouvements des comptes	5	18/ 21
	La qualité des états financiers	8	
	Les informations contenues dans la Centrale des Risques	5	
	L'état des marchés et le dossier d'appel d'offres	0	

**Source : Nous-mêmes**

La note de risque de la situation financière des entreprises du secteur BTP est de 18/ 21. Cette note se situe au-delà de la moyenne qui représente le seuil d'alerte.

#### **4.2.2.1. La gestion financière des entreprises du secteur BTP**

Les données présentées ici ont rapport avec les avis recueillis auprès des entreprises du secteur BTP et des chargés de clientèle.

**Tableau n°12 : Mesure de risque lié à la gestion financière des entreprises du secteur BTP**

Indicateurs	Critères	Point de risque	Sous- Total
La gestion financière des entreprises du secteur BTP	Le non respect des délais contractuels	0	8/ 11
	La non-maîtrise du coût des projets aggravés par la corruption et la sous-estimation de la valeur des marchés	8	

**Source : Nous-mêmes**

Il ressort de ce tableau que les entreprises du secteur BTP n'ont pas toujours une bonne maîtrise des coûts des projets. A cet état de chose s'ajoute la grande corruption. Il résulte donc une non performance de la gestion financière de ces entreprises.

La BOA-BENIN pourrait donc sur ce point de risque s'entourer de toutes les précautions et garanties pour financer les entreprises du secteur BTP. Mais eu égard au total des points de risque qui s'élèvent à 36 sur 65, ce qui représente approximativement la moitié du total général, la BOA-BENIN peut donc financer ces entreprises parce que satisfaisant aux exigences du modèle.

### **4.3. Analyse des résultats et recommandations**

A la suite de l'analyse du mode de financement des entreprises du secteur des BTP, il apparaît un certain nombre de points positifs qui méritent d'être appuyés, voir renforcés pour accentuer leur influence sur la gestion financière des entreprises mais aussi les points négatifs qu'il s'avère nécessaire de corriger pour atteindre les objectifs d'un bon niveau de financement. Au regard de ces différents points, nous suggérons à la BOA-BENIN, quelques recommandations et pistes dans le but d'optimiser le niveau de financement des entreprises du secteur des BTP.

### **4.3.1. Analyse des résultats**

Lors des entretiens, nous avons demandé aux interviewés de nous indiquer les phases du processus de financement des entreprises du secteur BTP auxquelles ils ont pris part. Nous avons ainsi constaté que c'est avec aise qu'ils expliquent le processus. Toutefois, ils signalent la rigidité de la procédure d'octroi de crédit à la BOA-BENIN.

La BOA-BENIN a fait du financement des entreprises du secteur BTP, l'une de ses activités principales. En effet, elle apporte aux entreprises du secteur BTP de concours divers. Il importe de signaler qu'à travers les produits qu'il génère, ce type de financement est assez rentable pour la BOA-BENIN, qui est d'ailleurs rarement appelée à exécuter son engagement.

La délivrance de l'acte de garantie donne immédiatement lieu à la perception des commissions. Ces dernières sont payables par trimestre indivisible à chaque date d'anniversaire (tout trimestre entamé étant dû). Leur prélèvement est automatique dans la chaîne de traitement des cautions. Il apparaît alors la rentabilité du financement des entreprises du secteur BTP.

En entrant en relation d'affaire avec la BOA-BENIN, les entreprises transmettent tous les documents nécessaires pour une appréciation objective de leur demande. Ainsi, pour bénéficier du financement, les entreprises envoient des états financiers qui ne traduisent pas toujours une image fidèle de leur situation financière, de leurs activités et donc ne permettent pas au banquier d'apprécier rigoureusement leur risque de défaillance ainsi que l'utilité de leur besoin. Rappelons qu'avant l'octroi de tout crédit, la BOA-BENIN procède à un certain nombre d'analyses afin d'apprécier la situation financière de l'entreprise ; la moralité de ses dirigeants, ses capacités à présenter des garanties. En dépit de toutes ces précautions, elle n'est pas à l'abri des risques liés à ses engagements.

Un grand nombre d'entreprises connaissent des difficultés de gestion dans l'exécution des travaux qui leur sont confiés. Il arrive souvent que des affaires, vendues dans des conditions normales de récupération de charges se terminent par une perte. C'est le cas de beaucoup d'entreprises du secteur BTP.

Ainsi, malgré les forces constatées dans le maniement du financement, il reste encore des efforts à faire pour atteindre les objectifs visés, vu la place qu'occupe le crédit dans l'entreprise les éléments qui vont suivre ces forces, ne sont pas probantes. De l'exposé des

modes et conditions de financement, nous pouvons faire l'inventaire des forces et faiblesses dans le tableau suivant. L'objectif ici est d'identifier les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces liées à l'analyse du financement des entreprises du secteur BTP par la BOA-BENIN.

**Tableau n° 13 : Récapitulatif des forces et faiblesses**

Centre d'intérêt	Forces	Faiblesses
Le suivi des crédits octroyés par procédure à la BOA-BENIN et l'organisation des Directions qui participent au financement des entreprises du secteur des BTP BOA-BENIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La rentabilité du financement des entreprises du secteur BTP à la BOA-BENIN ;</li> <li>-la bonne ambiance et la parfaite collaboration entre les agents ;</li> <li>-l'accroissement de la demande des crédits par signature.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La non fiabilité des états financiers transmis par les entreprises ;</li> <li>-l'absence d'esprit associatif des promoteurs ;</li> <li>- la sous estimation des devis quantitatifs</li> <li>- la rigidité dans la procédure d'octroi de crédit ;</li> <li>- la non performance de la gestion financière des entreprises du secteur des BTP ;</li> <li>- l'insuffisance des chargés de clientèle.</li> </ul>

Source : Nous-mêmes

#### 4.3.2. Recommandations

Améliorer le niveau de financement des entreprises du secteur BTP suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes. Cependant l'éradication des causes se trouvant à la base des

différents problèmes identifiés ne pourra être complète que si certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

C'est dans cet ordre d'idée que nous proposons de faire quelques recommandations d'une part à l'endroit de la BOA-BENIN et d'autre part à l'endroit du Pouvoir Public. Il faut noter que ces recommandations sont pour certaines d'entre elles connues de la banque. Seulement, nous estimons que c'est l'occasion de les réitérer afin que les agents de banque veillent à leur application correcte, ce qui permettrait une meilleure appréhension du risque et un bon financement des entreprises.

#### **4.3.2.1. A l'endroit de la BOA-BENIN**

Les recommandations à l'endroit de la BOA-BENIN s'adressent particulièrement aux agents de la Direction des Risques et aux chargés de clientèle.

La pérennité de l'activité bancaire repose essentiellement sur la perception des intérêts et commissions sur crédits. C'est pourquoi la BOA-BENIN ne peut s'empêcher de faire du crédit.

Partant, elle ne peut suspendre ses concours dans le cadre du financement des entreprises du secteur BTP qui revêtent de nos jours une importance capitale dans l'économie nationale. Certes le crédit bancaire comporte beaucoup de risques, raison pour laquelle, la BOA-BENIN doit :

- se doter de compétences :
  - en évaluation des offres ;
  - en génie civil et topographies ;
- veiller par le biais des chargés de clientèle au suivi de l'affectation des ressources du marché à la réalisation de celui-ci.

Pour cela, les chargés de clientèle des banques en général et de la BOA-BENIN en particulier doivent se déplacer périodiquement pour vérifier l'état d'avancement des chantiers et l'affectation effective des ressources aux emplois auxquels elles sont destinées. Il ne s'agira

pas pour eux de s'immiscer dans la gestion des dites entreprises ou d'avoir un comportement de gendarme, mais de jouer habilement un rôle de conseil ;

- rechercher prioritairement des garanties personnelles et ne privilégier que les garanties immobilières portant sur des terrains ou des immeubles sans risque de litige ;
- faire systématiquement évaluer par les experts indépendants, les biens offerts en garanties par les clients ;
- étoffer l'effectif des exploitants ;
- veiller à l'enregistrement des marchés au service des domaines ;
- exiger systématiquement le nantissement par voie d'huissier ;
- exiger un planning de réalisation des travaux.

La BOA-BENIN doit veiller à accroître le nombre des chargés de clientèle et des analystes financiers, compte tenu du nombre de plus en plus élevé des dossiers dont ils ont la charge. Ces derniers n'ont pas souvent le temps matériel pour organiser un suivi rigoureux de l'affectation des ressources mises à la disposition de l'entreprise.

La BOA-BENIN doit assurer en général un meilleur suivi des travaux financés. Aussi, il est primordial de procéder à la sensibilisation des entrepreneurs sur la nécessité pour eux de fournir des informations fiables favorisant l'appréciation de la situation financière de l'entreprise. Lorsque l'entreprise présente une situation financière satisfaisante, le banquier peut jouer à plein son rôle en l'accompagnant dans sa croissance avec plus ou moins de méfiance. La gestion financière rigoureuse des marchés permettra aux entreprises du secteur BTP de réaliser des économies et de ce fait d'améliorer la rentabilité de leurs activités, et par ricochet leur solvabilité et leur liquidité à travers une amélioration du niveau des fonds propres.

### **4.3.2.2. A l'endroit du Pouvoir Public**

Pour aider les entreprises du secteur BTP à bénéficier des concours auprès des banques, l'Etat doit contribuer à la lutte contre la corruption, et à l'assainissement des finances publiques. Il ne s'agira pas de créer d'autres agences de lutte contre la corruption mais plutôt de renforcer celles qui existent déjà, en les débarrassant des contraintes politiques qui les rendent inefficaces. Les marchés doivent être confiés à des professionnels.

L'Etat doit promouvoir un environnement qui sera favorable à la formalisation et à la mise en place des garanties. Il doit aussi régler les entreprises à temps.

Les Pouvoirs Publics doivent s'engager sur les problèmes du secteur en proposant des réformes afin de permettre à ses membres de gagner le maximum de marché leur permettant d'exister. Ces réformes sont entre autres :

- la création et l'organisation des structures de formation des entrepreneurs ;
- la mise en place et le renforcement des fonds de garantie qui pourraient aider les PME du secteur BTP à obtenir des financements bancaires, soit par appui au montage de dossier bancable, soit en apportant une caution à l'institution bancaire ;
- l'assainissement des finances publiques pour permettre un paiement dans les délais normaux, des décomptes introduits par les entreprises BTP auprès de l'Administration qui est le principal maître d'ouvrage en matière de BTP ;
- la poursuite des travaux de réhabilitation des infrastructures en y consacrant une part importante du Budget National.

Cette deuxième partie nous a permis de prendre connaissance du contexte de l'étude, de la présentation de la BOA-BENIN, de pouvoir présenter les résultats et de les analyser ; ensuite nous avons procédé à l'élaboration des recommandations.

Nous restons convaincus, nonobstant les limites et insuffisances de notre étude, que nos remarques et recommandations seront prises en compte par les dirigeants de la BOA-BENIN et contribueront à l'amélioration du niveau de financement des entreprises du secteur des BTP et donneront une valeur ajoutée aux étudiants et stagiaires du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

## **CONCLUSION**

Le financement du secteur privé a été pendant longtemps considéré dans les pays en voie de développement comme une affaire d'Etat. Mais très vite au Bénin cette mission a été dévolue aux banques commerciales en général, et à la BOA-BENIN en particulier.

D'après le dictionnaire encyclopédique Larousse, les marchés publics sont des contrats par lesquels des entrepreneurs s'engagent, moyennant un paiement convenu, à fournir une prestation à l'administration. C'est sous leur couvert que se réalise l'acquisition aussi bien des infrastructures socio- communautaires, que des matériels nécessaires au bon fonctionnement des administrations. La passation et l'exécution de ces marchés nécessitent la participation des banques. En cela, les banques commerciales sont indispensables au développement du tissu économique. Elles constituent le moteur du financement de l'économie à travers les crédits accordés à la clientèle.

La banque se présentant comme le partenaire principal des entreprises dans leurs activités quotidiennes, elle garde donc à l'esprit que le risque représente l'obstacle naturel à toute décision qu'elle est amenée à prendre concernant toute demande de financement.

L'analyste financier ayant en charge le montage du dossier de crédit pour le financement d'une entreprise qu'elle soit du secteur BTP ou non, ou même d'un particulier, doit appréhender à son niveau le risque qu'il ferait supporter à la banque. Mais, si les risques viennent saper le financement bancaire des entreprises du secteur BTP, il est bon de savoir que seuls un meilleur suivi des engagements et une responsabilisation des entrepreneurs béninois peuvent permettre aux différents intervenants de réaliser les objectifs qui sont les leurs dans le processus du développement économique et social du Bénin.

Notre stage à la BOA-BENIN, nous a permis de remarquer que le circuit de financement des entreprises de construction souffre de quelques insuffisances qui le rendent moins compétitif. L'analyste financier aussi découvre des écueils essentiels à l'accord de financement. Ces insuffisances se manifestent par :

- la qualité des états financiers transmis par les entreprises du secteur des BTP;
- la non performance de la gestion financière des dites entreprises ;
- l'ampleur des risques liés aux concours sollicités par ces entreprises ;

- la non maîtrise du coût des projets surévaluée par la corruption ;
- la défaillance de la relation (sur les plans crédibilité, compétence et notoriété) ;
- les insuffisances de garanties fournies ;
- l'absence de références techniques ;
- les difficultés d'appréciation de la situation financière des entreprises du secteur BTP.

Le diagnostic de ces problèmes s'avère nécessaire pour en définir les conditions de résolution.

Face à ces problèmes qu'il urge d'éradiquer, des approches de solutions ont été proposées dans le sens de:

- la formation des entrepreneurs et la sensibilisation de ces derniers sur l'appropriation des méthodes comptables de gestion ;
- l'apprentissage rigoureux de l'évaluation d'un projet de BTP ;
- l'établissement d'un partenariat gagnant Etat-Banque en vue de l'élaboration d'une politique d'assainissement du secteur adapté au circuit de passation des Marchés Publics.

La réalisation de ces solutions passe par le respect d'un certain nombre des conditions à savoir :

- la bonne gestion du couple rentabilité- risque ;
- le recours aux experts en cas de difficulté et la lutte contre la corruption.

Ainsi, ce travail de recherche ne prétend pas servir de référence absolue. Mais il aspire pour peu qu'il puisse le permettre, à mettre en évidence, les possibilités d'intervention des banques dans le financement des entreprises du secteur des BTP.

## ANNEXES

### ANNEXE N° 1 : MODELE CAUTION DE SOUMISSION

Nous soussignés, délégués et représentants de la BANK OF AFRICA – BENIN, Société Anonyme au Capital de 8.000.000.000 de FCFA, Agence Centrale Boulevard de France, B.P. 08-0879 Cotonou :

autorisés à signer et à prendre des engagements en son nom, déclarons par la présente lettre que ladite Banque ou institution financière sera garante jusqu'à concurrence d'un montant de .....compris entre ..... pour cent et ..... pour cent (..% et ..%) du montant TTC de la soumission à titre de cautionnement provisoire de..... BP .... vis-à-vis du ..... pour la consultation relative à .....

Les conditions de cette garantie sont :

- 1) Si « ..... » retire son offre pendant la période de validité spécifiée sur le modèle de soumission
- 2) Si « ..... » s'étant vu notifier l'acceptation de son offre par le ..... pendant la période de validité

2.1. manque de signer ou refuse de signer le marché alors qu'il est requis de le faire

2.2. manque de fournir ou refuse de fournir le cautionnement définitif

Nous nous engageons à verser immédiatement au ..... au cas où celui-ci le demanderait, toute somme jusqu'à concurrence du montant indiqué ci-dessus à la première demande écrite ou téléxée sans qu'il soit besoin d'une mise en demeure ou d'une démarche judiciaire ou administrative quelconque.

Le présent cautionnement sera valable pour toute la période pendant laquelle les offres des soumissionnaires seront examinées par le ....., c'est-à-dire ..... (...) jours au-delà de la date limite de validité des offres, soit le .....

Fait à Cotonou, le .....

## ANNEXE N° 2 : PROMESSE DE CAUTION D'AVANCE DE DEMARRAGE

Nous soussignés, MM ....., délégués et représentants de la BANK OF AFRICA - BENIN, Société Anonyme au Capital de 8.000.000.000 de FCFA, Agence Centrale Boulevard de France B. P. 08-0879 COTONOU, autorisés à signer et à prendre des engagements en son nom, prenons par la présente, l'engagement que ladite Banque se portera garante auprès de ..... de l'entreprise soumissionnaire pour un montant de .....(.....) francs CFA correspondant à 30% du montant de la soumission (ou pour un montant égal à 30% du montant du futur marché ci-dessous désigné, modifié le cas échéant par ses avenants), au titre du cautionnement venant en garantie de remboursement de 100% de l'avance forfaitaire de démarrage, fixée à 30% du montant du futur marché, dans le cas où l'entreprise ..... serait reconnue débitrice au titre du futur marché, dans le cas où l'entreprise serait adjudicataire du marché de .....

La caution solidaire sera fournie en cas d'adjudication suivant les prescriptions du marché mentionné ci-dessus et dans la forme prescrite dans le dossier d'appel d'offres.

En tout état de cause, la présente promesse de caution sera valable jusqu'au ....., date à laquelle la BANK OF AFRICA sera totalement libérée du présent engagement et sans qu'il soit nécessaire de le lui restituer.

Fait à Cotonou, le .....

### **ANNEXE N° 3 : PROMESSE DE CAUTION DE BONNE EXECUTION**

Nous soussignés, MM ....., délégués et représentants de la BANK OF AFRICA - BENIN, Société Anonyme au Capital de 8.000.000.000 de FCFA, Agence Centrale Boulevard de France B. P. 08-0879 COTONOU, autorisés à signer et à prendre des engagements en son nom, prenons par la présente, l'engagement que ladite Banque se portera garante auprès de ..... de l'entreprise soumissionnaire ....., .... BP ..... Cotonou pour un montant de .....(.....) francs CFA correspondant à ...% au minimum du montant de la soumission (ou pour un montant égal à ..% du montant du futur marché ci-dessous désigné, modifié le cas échéant par ses avenants), au titre du cautionnement définitif venant en garantie de la bonne exécution des engagements contractuels et du recouvrement des sommes dont l'entreprise ....., serait reconnue débitrice au titre du futur marché, dans le cas où l'entreprise serait adjudicataire du marché de .....

La caution solidaire sera fournie en cas d'adjudication suivant les prescriptions du marché mentionné ci-dessus et dans la forme prescrite dans le dossier d'appel d'offres.

En tout état de cause, la présente promesse de caution sera valable jusqu'au ....., date à laquelle la BANK OF AFRICA sera totalement libérée du présent engagement et sans qu'il soit nécessaire de le lui restituer.

Fait à Cotonou, le.....

#### **ANNEXE N° 4 : CAUTION D'AVANCE DE DEMARRAGE**

Nous avons été informés que [insérer le nom de l'Entrepreneur] (ci-après dénommé "l'Entrepreneur" ) à souscrit le Contrat N° [insérer le numéro de référence du Contrat] en date du [insérer la date] avec vous en vue de l'exécution de [insérer le nom du marché et une brève description des travaux] (ci-dessous dénommé "Le Contrat).

En outre, nous comprenons que, conformément aux dispositions du contrat, une avance doit être versée contre une garantie d'Avance pour le ou les montants stipulé (s) ci-dessous.

A la demande de l'Entrepreneur, nous [insérer le nom de la banque] nous engageons irrévocablement à vous payer tout montant ou montants ne dépassant pas un total de [insérer le montant en chiffre] ( [ insérer le montant en lettre] ) dès réception par nous de votre première demande écrite accompagnée d'une déclaration écrite établissant que l'Entrepreneur a contrevenu à ses obligations en vertu du Contrat étant donné que l'Entrepreneur a utilisé l'Avance à des fins autres que les coûts de mobilisation requis par les Travaux.

Une des conditions des prétentions à paiement en vertu de la garantie est que l'Avance mentionnée ci-dessus ait été déposée au compte de l'Entrepreneur numéro [insérer le N° de compte] auprès de [insérer le nom de la Banque].

Le montant maximum de la garantie sera progressivement réduit par déductions des montants correspondant au remboursement de l'Avance par l'Entrepreneur, comme attesté par les relevés bancaires intérimaires ou par les certificats qui nous seront présentés. Cette garantie s'éteindra à la première des deux dates suivantes: soit, au plus grand tard dès réception par nous d'une copie du certificat de paiement intérimaire indiquant que quatre-vingt (80) pour cent du prix du contrat a fait l'objet du certificats de paiements ou le [insérer le jour, mois, année]. Par conséquent, toute demande en vertu de la présente garantie doit être reçue par nous à nos bureaux au plus tard à cette date.

Cette garantie est régie par les dispositions des Règles Uniformes relatives aux Garanties, Publication 458 de la Chambre de Commerce Internationale.

[Insérer la (les) signatures du (des) représentant (s) autorisé (s) de la Banque]

## ANNEXE N° 5: CAUTION DEFINITIVE

Au : .....

Entendu que la société ..... B.P ..... (ci-après désigné comme le « Fournisseur ») s'est engagée en exécution du marché n° ..... Dans le cadre ..... (ci-après désigné comme « le Marché ») ;

Et que vous avez stipulé dans ledit Marché que le Fournisseur vous remettra une garantie bancaire d'une banque connue, du montant stipulé ci-après, comme garantie de l'exécution de ses obligations fin, conformément au Marché.

Et que nous avons convenu de donner une garantie au Fournisseur :

Dès lors nous affirmons par les présentes que nous nous portons garants et responsables à votre égard, au nom du Fournisseur, pour un montant maximum de ..... francs CFA (..... FCFA), et que nous nous engageons à vous payer dès réception de votre première demande écrite déclarant que le fournisseur ne se conforme pas aux stipulations du Marché, et sans arguties ni discussions, toute (s) somme (s), dans les limites de ..... FCFA (..... francs CFA) ci-dessus stipulées, sans que vous ayez à prouver ou à donner les raisons ni le motif de votre demande ou du montant indiqué ci-dessus.

La présente garantie est valable jusqu'au ....., date à laquelle la BANK OF AFRICA – BENIN sera totalement libérée du présent engagement et sans qu'il soit nécessaire de le lui restituer.

Fait à Cotonou, le

## ANNEXE N° 6 : CAUTION DE RETENUE DE GARANTIE

Nous soussignée, BANK OF AFRICA-BENIN, Société Anonyme au capital de 8 milliards de FCFA, ayant son siège à Cotonou Boulevard de France, BP 08-0879 représentée ès qualité par :

déclarons nous porter caution solidaire pour le compte de .....BP.....  
en faveur ....., jusqu'à concurrence de la somme de  
.....francs CFA représentant ..% du montant du contrat n°  
....., à titre de caution de retenue de garantie dans le cadre de  
.....

La présente caution entre en vigueur et prend effet dès réception de la retenue de garantie sur le compte n° 0..... ouvert au nom de la société ..... dans les livres de la BANK OF AFRICA-BENIN, Agence de .....

Le présent cautionnement est valable jusqu'au ....., date à laquelle la BANK OF AFRICA-BENIN sera libérée du présent engagement sans qu'il soit nécessaire de le lui restituer.

Fait à Cotonou, le .....

## **ANNEXE N° 7 : CAUTION BANCAIRE**

Nous soussignée, BANK OF AFRICA – BENIN, Société Anonyme au Capital de 8.000.000.000 de FCFA, Agence Centrale Boulevard de France, Boîte Postale 08-0879 COTONOU, représentée en qualité par :

Déclarons-nous porter caution solidaire et indivisible de la Société ..... BP  
..... Cotonou, jusqu'à concurrence de la somme de FCFA .....  
(..... francs CFA) en faveur de  
..... dans le cadre d.....

Nous nous engageons à verser à la ..... toute somme comprise  
dans la limite du montant de notre garantie.

Notre caution ne pourra être mise en œuvre qu'après constatation de la défaillance de la  
société et se limitera au seul remboursement des sommes dues.

La présente caution devient automatiquement caduque dès réception de la mainlevée de  
..... suite au dénouement du contentieux ou dès qu'elle est  
totalement utilisée.

Fait à Cotonou, le .....

## ANNEXE N° 8 : LETTRE DE GARANTIE A PREMIERE DEMANDE

Entre les soussignées :

1/ La Banque dénommée **BANK OF AFRICA – BENIN**, Société Anonyme de droit béninois au Capital de 8.000.000.000 de FCFA, dont le siège social est à l'Agence Centrale Boulevard de France, Boîte Postale 08-0879 COTONOU, immatriculée au Registre du commerce sous le numéro 15.053-B, représentée par

**Monsieur .....** **Directeur Général**

Ci-après désignée « **Le Garant** »

Et

2/ La Société ....., société anonyme de droit ....., au capital de ..... FCFA dont le siège social est à ..... BP ..... Boulevard de ....., immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier d..... sous le n° ....., représentée par ....., en qualité d.....

Ci-après désignée « **Le Bénéficiaire** »

Et

3/ La société ....., société de droit ..... au capital de ..... FCFA, dont le siège social est à ..... BP ....., immatriculée au Registre de Commerce sous le n° ....., représentée par Monsieur ..... en qualité de .....

Ci-après dénommée « **Le Donneur d'ordre** » ou « **Client** »

Il est préalablement rappelé que

Le donneur d'ordre entretient des relations commerciales courantes avec le Bénéficiaire au terme desquelles le Bénéficiaire lui fournit et lui vend diverses marchandises de grande consommation.

Dans ce cadre, le Bénéficiaire consent au Donneur d'ordre divers crédit de paiement.

Ces conditions de crédit sont consenties et acceptées sous la condition expresse de la garantie du paiement intégral et sur simple demande par le Garant au Bénéficiaire, de toute dette du donneur d'ordre, quelque soit sa date d'exigibilité.

### **1/ Garantie à Première demande**

Par la présente lettre de garantie à première demande, le Garant s'engage à payer au bénéficiaire la somme maximale de cent millions (100.000.000) de francs CFA en principal et intérêts, due par le Donneur d'ordre au bénéficiaire.

### **2/ Mise en œuvre / Demande**

La présente garantie sera mise en oeuvre sur simple demande par le Bénéficiaire et indépendamment de toute demande écrite préalable faite à terme échu ou de toute mise en demeure adressée au Donneur d'ordre par le Bénéficiaire.

La demande de paiement doit être adressée au Garant par écrit, par fax ou par lettre moyennant avec accusé de réception ou par tout autre moyen écrit et devra préciser l'identité de Donneur d'ordre, le montant restant dû, ainsi que le terme échu.

### **3/ Obligations du Garant**

Le Garant s'engage irrévocablement et inconditionnellement à payer à première demande la totalité des sommes réclamées par le Bénéficiaire (dans la limite de celle indiquée à l'Article 1 ci-dessus), dans les quarante huit heures ouvrées à compter de sa réception de la demande telle que spécifiée à l'article 2.

### **4/ Information du Donneur d'ordre**

Le Garant s'oblige à transmettre au Donneur d'ordre dans les meilleurs délais la demande du Bénéficiaire et tous documents accompagnant celle-ci.

### **5/ Garantie inconditionnelle / Renonciation**

Le Garant déclare renoncer au bénéfice de division et de discussions et aux exceptions inhérentes aux relations entre le Bénéficiaire et son Client. Les parties conviennent qu'aucune réclamation ou contestation, ne peuvent avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher l'obligation de paiement du Garant au Bénéficiaire.

### **6/ Paiement**

Tout paiement effectué par le Garant en application de la présente lettre de garantie sera fait en faveur du Bénéficiaire par chèque payable en Côte d'Ivoire.

### **7/ Durée / Révocation**

.....au ..... Toutefois, les commandes exécutées avant le terme de la garantie continuent d'être couvertes par cette garantie, même après son terme. La présente lettre de garantie est irrévocable sauf la mainlevée donnée par le bénéficiaire.

.../...

## **8/ Cession**

Le droit à garantie du bénéficiaire résultant de la présente est cessible

## **9/ Election de domicile**

Les parties font chacune élection de domicile en leur siège social respectif.

## **10/ Déclaration / Pouvoir**

Le Garant certifie disposer de la capacité ou du pouvoir nécessaire pour consentir la présente garantie.

## **11/ Droit applicable**

La présente lettre de garantie est établie conformément à, et soumise aux dispositions de l'acte uniforme du traité OHADA relatif aux sûretés.

Fait à Cotonou en trois (03) originaux,

Le .....

**Pour le Garant**

**Pour le Bénéficiaire**

## ANNEXE N° 9 : QUESTIONNAIRE

Bonjour M., Mme, Mlle

Nous sommes étudiants en fin de formation Master Comptabilité gestion Financière au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Nous avons choisi de réfléchir sur le thème « Problématique du financement des entreprises du secteur des BTP par les banques commerciales : Cas de la BOA-BENIN » afin de permettre aux entreprises de bénéficier des concours bancaires de la banque. Dans ce cadre, nous avons recours à votre collaboration pour collecter les informations utiles à l'élaboration de l'étude. Soyez d'ores et déjà rassurés que les informations que vous nous fournirez ne seront utilisées que dans le cadre strict et ponctuel de notre étude.

Tout en vous remerciant de votre sincérité et de votre indulgence, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

**1. L'appréciation de la situation financière d'une entreprise de construction n'est pas toujours chose aisée. Selon vous, quelles en sont les causes ? ; (chargés de clientèle et personnes ressources de la BOA- BENIN)**

- La qualité des états financiers transmis par les entreprises ?
- L'analyse des mouvements des comptes ?
- Autres A préciser.....

**2. Selon vous, qu'est ce qui explique la non performance de la gestion financière des entreprises du secteur BTP ? (Entreprises du secteur BTP et les chargés de clientèle)**

- La non maîtrise du coût des projets aggravée par la corruption
- La sous estimation des devis quantitatifs
- Autres A préciser.....

**3. Quelles solutions préconisez-vous aux entreprises du secteur des BTP pour améliorer leur performance de leur gestion financière et leur situation financière ?**

.....

**4. Que proposez-vous à la BOA- BENIN par rapport aux conditions d'octroi de crédits en particulier des engagements par signature ?**

.....

**5. Que pensez-vous faire pour aider le Gouvernement dans ses perspectives pour améliorer le niveau des infrastructures au Bénin ?**

.....

## **ANNEXE N° 10: GUIDE D'ENTRETIEN**

Dans le cadre de l'étude que nous menons en vue de l'amélioration du niveau de financement des entreprises du secteur BTP par les banques commerciales et de l'appréhension du risque dans ces financements, nous soumettons aux différents agents, ce guide d'entretien qui nous permettra l'élaboration de notre modèle d'analyse.

1. La politique de financement des entreprises du secteur BTP à la BOA- BENIN est elle convenable selon vous ?

.....

2. Est-ce que la BOA- BENIN accède la plupart du temps aux demandes des entreprises du secteur BTP qui soumettent des documents de projet pour financement ?

.....

3. Quelles sont selon les raisons de rejet des dossiers de ces entreprises ?

.....

4. Selon vous, la BOA- BENIN, devrait elle marquer l'accent plus sur le paramètre financier ou le paramètre humain dans la considération de sa relation avec les entreprises ?

.....

5. Comment appréciez-vous la crédibilité d'une entreprise du secteur BTP qui vous sollicite pour un financement ?

.....

6. Comment appréciez- vous la compétence de cette dernière ?

.....

7. En tant qu'agent de crédit à la banque, à combien fixeriez vous le montant minimum de la participation financière d'une entreprise du secteur BTP dans le coût global de son projet ?

.....

8. Faites vous immédiatement référence aux garanties prévues par les Actes Uniformes OHADA dans la prise de garantie avant tout accord de financement aux entreprises du secteur BTP ?

.....

9. Quelle importance revêt le risque pour la BOA-BENIN ?

.....

10. Quels sont les risques que court la BOA- BENIN en faisant du crédit ?

.....

11. Quelle importance accordez-vous aux états financiers dans l'évaluation d'un projet de construction ?

.....

12. Accordez vous le financement à une entreprise du secteur BTP qui est présentée dans vos livres et dont le compte n'est pas crédible ?

.....

13. En revanche, êtes-vous prêts à accorder le financement à une entreprise du secteur BTP présentant un projet dont la rentabilité n'est pas évidente ?

.....

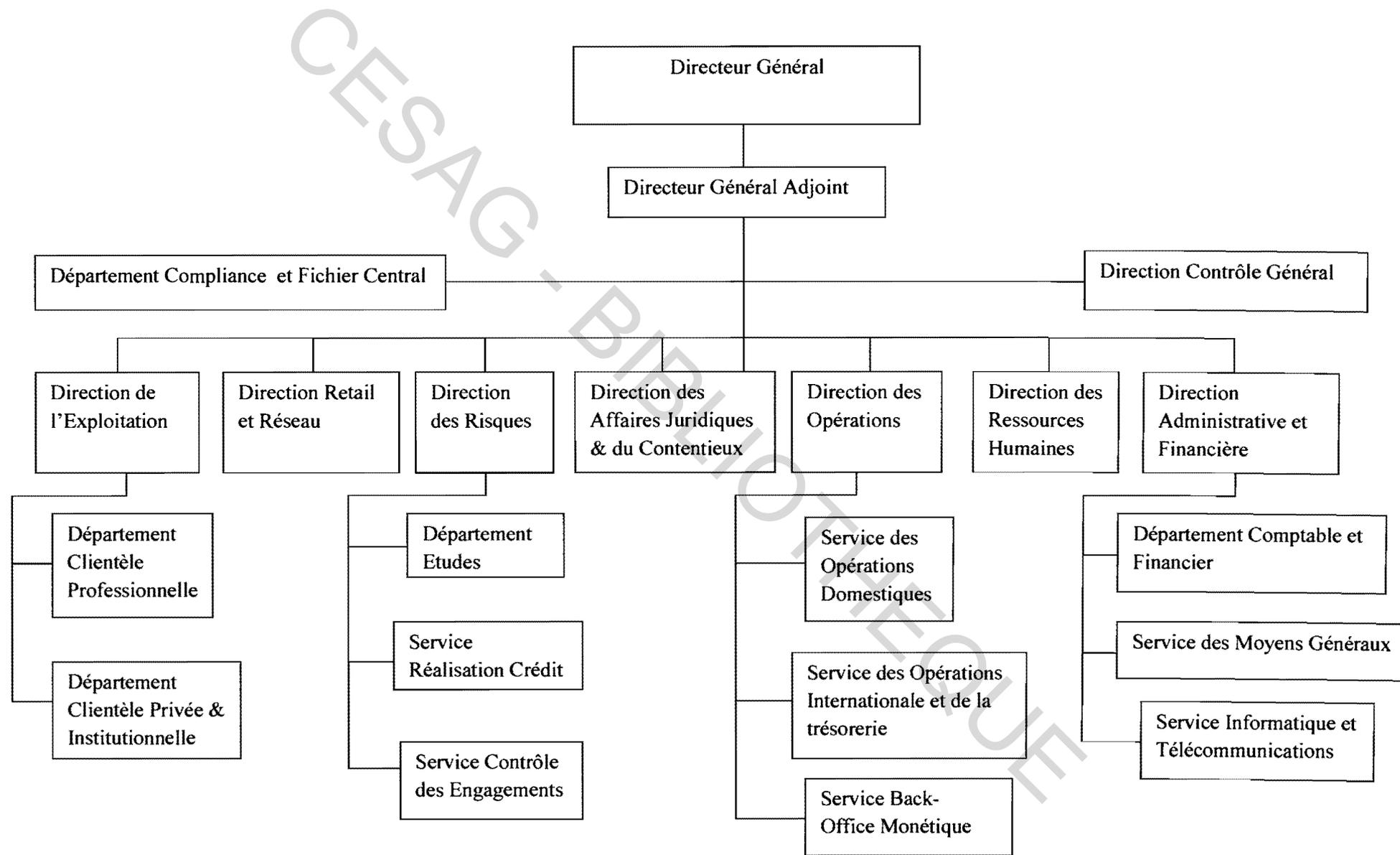
14. Quelles démarches menez-vous lorsque vous vous trouvez dans l'un des cas précédents ?

.....

15. Selon vous, quelles actions doivent mener les entreprises du secteur BTP pour bénéficier du financement auprès de la BOA- BENIN ?

.....

## ANNEXE N° 11: ORGANIGRAMME DE LA BOA- BENIN



**ANNEXE N° 12 : RECAPITULATIF DES RATIOS DE LA METHODE DE SCORE**

N° des ratios	RATIOS	Coefficient des ratios de la fonction SCORE	Valeurs des ratios		Contribution des ratios au SCORE (4)=(1)* (2-3)
			De l'entreprise (2)	Valeur du pivot (3)	
R1	Frais financiers /EBE	-1,255		6,28	
R2	Couverture des capitaux investis	2,003		8,02	
R3	Capacité de remboursement	-0,824		2,48	
R4	Taux de marge brute d'exploitation	5, 221		6,8	
R5	Délais crédits fournisseurs	-0,689		9,82	
R6	Taux de croissance de valeur ajouté	-1,164		1,17	
R7	Délai découvert client	0,706		7,9	
R8	Taux d'investissement physique	1,408		1,01	
				100Z	

## **GLOSSAIRE DE L'ETUDE**

En vue de permettre une meilleure compréhension des thèmes utilisés dans notre travail, nous procédons à la définition des mots clés, concepts et terminologies figurant dans ce document.

**Adjudicataire** : Bénéficiaire d'une adjudication

**Adjudication** : Attribution d'un Marché Public ou, dans une vente aux enchères, d'un bien, à celui qui offre le meilleur prix.

**Appel d'Offre** : C'est le mode de passation des marchés par lequel le soumissionnaire dont l'offre répond le mieux aux intérêts du Maître de l'Ouvrage est retenu après mise en concurrence des candidats.

**Caution bancaire** : On entend par caution bancaire un prêt de signature de la part de la banque et qui équivaut à une promesse de payer à la place de son client, soit à une certaine échéance, soit dans certaines circonstances bien précisées dans le contrat.

**Cautionnement** : Engagement pris par une personne de satisfaire à une obligation souscrite par une autre personne en cas de défaillance de celle-ci.

**Déboursés secs** : L'ensemble des dépenses sous forme de tâches unitaires directement utilisées pour l'exécution d'un ouvrage ou d'une partie d'ouvrage.

**Décompte** : une situation chiffrée établie par l'entrepreneur et adressée au Maître d'Ouvrage. Il correspond au niveau de réalisation des travaux donnant droit à un paiement partiel suivant les clauses et les dispositions contractuelles.

**Devis quantitatif estimatif** : C'est un document chiffré issu du devis quantitatif initial complété par le bureau d'études dans la colonne « Prix Unitaire de Vente Hors Taxe » ainsi que par la multiplication avec la quantité prévue dans la colonne « Montant Hors Taxe ».

**Maître de l'Ouvrage** : Personne physique ou morale pour le compte de laquelle une construction est réalisée.

**Maître d'Ouvrage** : Responsable de l'organisation et de la réalisation d'un vaste ouvrage. C'est la personne ou l'organisme qui dirige un chantier du bâtiment après avoir exécuté les plans de l'ouvrage.

**Marchés Publics** : un Marché Public est un contrat de fournitures de travaux, de biens ou de services passé avec une personne publique ou une personne privée remplissant une mission de service public.

**Ratio** : C'est un rapport établi entre deux éléments ou deux ensembles d'éléments quantitatifs tirés du bilan, des comptes ou de grandeurs caractéristiques d'une entreprise pour en apprécier la structure et l'évolution.

**Soumissionnaire** : Personne qui s'engage par une déclaration écrite à respecter le cahier des charges d'une adjudication au prix fixé par elle-même.

**L'hypothèque** : c'est une sûreté réelle sans dépossession du débiteur, consentie sur les immeubles affectés à l'exécution d'une obligation dont l'effet est de conférer au créancier un droit de suite et un droit de préférence.

**Le gage** : c'est un contrat par lequel un débiteur remet une chose immobilière à un créancier gagiste en garantie de sa dette, avec l'obligation pour ce dernier de la conserver ou de la faire vendre en cas de non paiement de sa dette par le débiteur.

**Le nantissement** : c'est une sûreté réelle consentie par un débiteur par voie de justice en garantie d'une dette. Le nantissement s'opère avec dépossession du débiteur sauf en matière commerciale.

**La caution** : c'est une personne physique ou morale qui garantit au terme d'une convention, l'exécution d'un engagement pris par un tiers pour le cas où ce dernier n'y satisferait pas.

**L'aval** : Lorsque le cautionnement a pour objet de garantir le paiement d'un effet de commerce, il s'appelle aval. Il est donné soit sur le titre soit par acte séparé.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### A. OUVRAGES

1. BOURSIER Magali, (2006), « *Gestion administrative- Catégorie A* », édition CNED, collection FAC, 112 pages
2. CHEMILLIER Pierre, (2003), « *Démarche qualité dans les entreprises du bâtiment* », 1<sup>ère</sup> édition AFNOR, 160 pages
3. CIZALS Michel, (2005), « *Techniques Bancaires* », Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB), revue banque éditeur de la collection Banque ITB
4. CLAUDE André, (2002), « *La gestion Financière des Chantiers, de Bâtiment et de travaux Publics* », 2<sup>ème</sup> édition Le MONITEUR, Paris, 305 pages
5. COHEN Elie, (2001), « *Dictionnaire de gestion* », 3<sup>ème</sup> Editions La Découverte, 415 pages
6. COLASSE Bernard, (2009), « *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* », 2<sup>ème</sup> édition, Collection ECONOMICA, Paris, 1472 pages
7. CONSO Pierre, (2005), « *Gestion financière de l'entreprise* », édition DUNOD, 604 pages
8. DAYAN Armand, (2004), « *Manuel de gestion vol.1 & vol.2* », 2<sup>ème</sup> édition Ellipses Marketing, 1088 et 975 pages
9. DEPALLENS Georges & JOBARD Jean-Pierre, (1997), « *Gestion financière de l'entreprise* », 11<sup>ème</sup> édition DALLOZ, 1078 pages
10. FEVRE Brice & FOURAGE Sébastien, (2002), « *Le mémento du conducteur de travaux, Préparation et suivi de chantier pour les marchés publics et privés* », 2<sup>ème</sup> édition EYROLLES, Paris, 112 pages

11. GOUPY Virginie, (2008) « *Le guide du financement des entreprises* », 6<sup>ème</sup> édition VIGIECOM, 272 pages
12. GRANDGUILLOT Béatrice & Francis, (2008), « *L'essentiel de l'analyse financière* », 7<sup>ème</sup> édition GUALINO, collection Les Carrés, 132 pages
13. HUTIN Hervé, (2005), « *Toute la finance* », 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation, 951 pages
14. LANGLOIS Georges & MOLLET Michèle, (2004), « *Gestion financière : manuel : DECF (DESCF / MSTCF) Epreuve n°4* », édition FOUCHER, Paris, 380 pages
15. LEGOUGE Dominique, (2004), « *Guide pratique du nouveau code des marchés publics* », 2<sup>ème</sup> édition d'Organisation, 324 pages
16. MANCHON Eric, (2005), « *Analyse bancaire de l'entreprise: Méthodologie* », 6<sup>è</sup> édition, Collection CFPB- ECONOMICA GESTION 75001 Paris
17. MATHIEU Michel, (1995), « *L'exploitant Bancaire et le risque Crédit* », La Revue Banque Editeur, 270 pages
18. OHADA, (2008), « *Traité et actes uniformes commentés et annotés* », 3<sup>ème</sup> édition JURISCOPE Cedex
19. PRIAMI Stéphane & GARSUAULT Philippe, (1997), « *La banque- Fonctionnement et stratégies* », 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, collection Gestion
20. PRUVOST Jean-Marie, (2009), « *Dico du financier* », édition DUNOD, 296 pages
21. REDOR Etienne & CHARLES Amélie, (2009), « *Le financement des entreprises* », 1<sup>ère</sup> édition ECONOMICA, 200 pages
22. ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, (2004), « *La gestion de la trésorerie* », édition DUNOD, Paris
23. ROUYER Gérard & CHOINEL Alain, (2001), « *La banque et l'entreprise: Techniques actuelles de financement* », 3<sup>e</sup> édition, Collection Banque ITB, La Revue Banque Editeur 75001 Paris

24. SIMON Yves, (2003), «*Techniques financières Internationales*», 5ème édition ECONOMICA, 816 pages
25. TAVERNE Céline, BLOCK Karen & BOUHALLEL Fatima, (2006), «*Guides pratiques des marchés publics* », édition EYROLLES, 213 pages
26. TEULIE Jacques & TOPSACALIAN Patrick, (2005), «*Finance*», 4<sup>ème</sup> édition, Collection GESTION VUIBERT Paris, 827 pages
27. VAILLANT Claude, (2002), «*MEMENTO de l'entreprise du BTP*», Collection GUIDES, édition Le MONITEUR Paris, 417 pages
28. VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal & LE FUR Yann, (2010), «*Finance d'entreprise* », 8 édition DALLOZ GESTION, 1198 pages

## **B. RAPPORTS ET PUBLICATIONS**

29. BOA-BENIN, (2005 à 2008), «*Rapports d'activités* » et BOA-BENIN, (2008), «*Recueil de procédures*»
30. Dossier d'appel d'offres pour l'exécution des travaux des écoles dans le zou, programme de réhabilitation et d'équipement de salles de classe PCRESC- EPP/2009 Lot N°3 Mai 2009
31. Fonds de garantie hypothécaire du Mali « FGHM », (2008), «*Atelier de réflexion sur le financement de l'habitat* », Forum des ONG Européennes au MALI « FONGEM », 27 pages
32. AKPLOGAN Faissou (1995), «*Etudes sur la relance de secteur privé, CCIB* », Centre de Commerce et d'Industrie du Bénin
33. POLLAK Max-Henry, (2003) «*Le BTP en marche vers son industrialisation* », Expansion Management Review, n° 108

34. REMOND Olivier, (2002), « *Crédits aux particuliers : l'apport de Bâle II* », revue banque stratégie n°199
35. THOMAS Paulsen, (2003), « *Risques de crédits dans les accords de Bâle II : Une évolution en cours* », extrait de la revue financement des entreprises présenté par expert Comptable Suisses, Chief Risk Officer, Banque Cantonale Vaudoise, Lausanne
36. TONNER Jacques, (2000), « *Sécurité dans les bâtiments et les travaux publics, guide pour l'analyse des risques et le choix des mesures de prévention* », édition CRAMIF, Réf. DTE 127, 30 pages

### C. SOURCES INTERNET

37. BOA-BENIN & GROUP-BOA, Rapport d'activité, (2008), <http://www.bank-of-africa.net>
38. DIARRA Ibrahima & SAHOSSI Paul, (2008), « *Analyse du risque de crédit aux entreprises BTP : cas de la BNDA* » <http://memoireonline.free.fr/06/09/2180/Analyse-du-risque-de-credit-aux-entreprises-BTP--cas-de-la-BNDA.html>
39. GNINFONI Roméo Parfait (2008), « *Assistance comptable dans les entreprises de construction: cas de BTM* » <http://memoireonline.free.fr/09/09/2675/Assistance-comptable-dans-les-entreprises-de-construction-cas-de-BTM.html>
40. OYONE EKOMI Fabien (2008), « *Le financement bancaire des opérations d'importation* », [http://www.memoireonline.com/08/09/2568/m\\_Le-financement-Bancaire-des-operations-dimportation6.html](http://www.memoireonline.com/08/09/2568/m_Le-financement-Bancaire-des-operations-dimportation6.html).
41. VIVALE (2002), « *La gestion technique des bâtiments* » <http://www.vivale.fr/>.

## D. MEMOIRES

42. AGUEGUE Maurice, (2005), «*Contribution à une gestion performante des marchés publics au Bénin*», Mémoire de fin de formation ENEAM, Cotonou BENIN
43. ALISSOUTIN Sandrine, (2000) «*Financement des marchés publics au Bénin par les banques commerciales : Cas de la BOA-BENIN*», Mémoire de fin de formation ENEAM Cotonou BENIN
44. DIAGNE Moustapha, (2006), «*Création d'une structure privée de formation continue spécialisée dans les métiers du BTP*», Mémoire de fin de cycle, MBAIP, CESAG
45. DIOUF Antoine, (2004), «*La gestion du risque de crédit : quel crédit accorder à l'analyse financière?*», Mémoire de fin de cycle, MBF CESAG
46. DOUMBIA Amara (2008), «*Gestion des risques bancaires liés au financement des PME par l'approche Product Program : cas de ECOBANK MALI*», MBF CESAG, 63 pages
47. ECHOUDINA Frida, (2004), «*Evaluation et gestion par une banque des risques liés aux opérations de crédit : Cas ECOBANK BENIN*», Mémoire de fin de formation ENEAM, Cotonou BENIN
48. NGAISSONA Isaac, (2002), «*La gestion des risques de contreparties en matière de financement de l'immobilier : Cas de la Banque de l'Habitat du Sénégal* », MBF CESAG, 88 pages
49. TAMBOURA GOURO Kissorou, (2007), «*Analyse financière et performance des entreprises de constructions : Cas de la Compagnie Sahélienne d'Entreprises* », DESAG/ MBA CESAG, 78 pages.