



**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,**

**COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**MEMOIRE EN VUE D'OBTENTION DU DIPLOME MASTER**

**Spécialité : Management financier**

**Thème :**

**Financement bancaire des stratégies d'entreprise  
Cas d'un projet d'investissement financé par la  
BADR, agence 638 Birkhadem Alger**

**Présenté par :**

Bouziane Ouafa

Chebli Melissa

**Dirigé par :**

Sediki Abderrahmane

**Membres du jury :**

Président : MADOUCHE Yacine, MCA, UMMTO

Encadrant : SEDIKI Abderrahmane, MAA, UMMTO

Examineur : MOUZAOUI Zaki, MAA, UMMTO

**Année universitaire : 2024 /2025**

## REMERCIEMENTS

*On tiens tout d'abord à exprimer notre profonde gratitude envers Dieu, qui nous a donné la volonté, la patience et la force nécessaires pour mener à bien ce travail.*

*On adresse nos sincères remerciements à notre encadrant, **M. Abderrahmane Sediki**, pour son expertise, sa disponibilité, son dévouement et sa patience tout au long de l'accompagnement de ce mémoire.*

*On remercie également les employés de de la BADR de Birkhadem, en particulier Monsieur **LARRAF MOHAMED SMAIL** et Mme **TEMAM DALILA**, pour leur aide précieuse et leur disponibilité durant la réalisation de ce travail.*

*On remercie aussi **nos parents** pour leur soutien tout au long de notre parcours scolaire. Leur confiance, leurs encouragements et leur présence constante ont été une source essentielle de motivation.*

## Sommaire

|  |            |
|--|------------|
| <b>Sommaire.....</b>   | <b>II</b>  |
| <b>Liste des tableaux.....</b>   | <b>III</b> |
| <b>liste des figures .....</b>   | <b>IV</b>  |
| <b>Liste des abréviations, sigles et acronymes.....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>Introduction générale .....</b>   | <b>I</b>   |
| <b>CHAPITRE I : Présentation du financement bancaire des entreprises .....</b>   | <b>8</b>   |
| Introduction.....  | 9          |
| Section 01 : Généralités sur l'entreprise.....   | 10         |
| Section 02 : Les types de besoins de financement des entreprises et Les différentes sources de financement des entreprises ..... | 15         |
| Section 3 : CREDIT BANCAIRE .....  | 24         |
| Conclusion .....   | 31         |
| <b>CHAPITRE II : L'analyse stratégique comme fondement de la décision de crédit bancaire .....</b>                               | <b>32</b>  |
| Introduction du chapitre .....   | 33         |
| Section 01 : La stratégie de l'entreprise : Fondement de l'analyse bancaire.....   | 34         |
| Section 02: Les critères d'évaluation du projet par le banquier à travers la stratégie .....                                     | 47         |
| Section 03: L'impact de l'évaluation stratégique sur la décision de financement.....   | 68         |
| Conclusion du chapitre.....  | 80         |
| <b>CHAPITRE III : Étude de cas pratique : Processus de décision de la BADR pour un crédit ANADE .....</b>                        | <b>81</b>  |
| Introduction.....  | 82         |
| Section 01 : Présentation du lieu de stage et du crédit ANADE.....   | 83         |
| Section 2 : Analyse stratégique et financière du projet ANADE par la BADR.....   | 92         |
| Section 3 : Décision de financement de la BADR et justification .....  | 121        |
| Conclusion .....   | 132        |
| <b>Conclusion générale.....</b>  | <b>133</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>  | <b>137</b> |
| <b>Annexes.....</b>  | <b>142</b> |
| <b>Table des matières.....</b>   | <b>147</b> |
| <b>Resumé.....</b>   | <b>158</b> |

## ***LISTE DES TABLEAUX***

|   |     |
|---|-----|
| Tableau 1: classification des entreprises selon leur taille .....               | 11  |
| Tableau 2: classification des entreprises selon leur statut juridique .....     | 12  |
| Tableau 3: déclinaison de la vision stratégique en phases opérationnelles ..... | 93  |
| Tableau 4: analyse comparative des concurrents direct et indirect.....          | 103 |
| Tableau 5: synthèse des compétences de la promotrice.....                       | 108 |
| Tableau 6: répartition annuelle de l'actif immobilise et l'actif courant.....   | 111 |
| Tableau 7 : composition de passif.....  | 112 |
| Tableau 8: analyse de chiffre d'affaire .....                                   | 113 |
| Tableau 9: analyse des charges d'exploitation.....                              | 113 |
| Tableau 10: évolution de la marge nette .....                                   | 114 |
| Tableau 11: structure de financement .....                                      | 115 |
| Tableau 12: plan de remboursement du prêt.....                                  | 116 |
| Tableau 13: analyse de capacité de remboursement .....                          | 116 |
| Tableau 14 : Calcule du ROI .....   | 117 |
| Tableau 15 : Calcule du ROE .....   | 117 |
| Tableau 16 : taux de récupération.....  | 118 |
| Tableau 17: comité de crédit.....   | 121 |
| Tableau 18 : Le modèle de scoring.....  | 122 |
| Tableau 19 Methode 5 C.....   | 123 |
| Tableau 20: présentation des sources de financement .....                       | 124 |
| Tableau 21: Caractéristiques du prêt.....                                       | 124 |
| Tableau 22: Calendrier de déblocage.....  | 125 |
| Tableau 23 : analyse d'évaluation de rentabilité.....                           | 126 |
| Tableau 24: Évaluation de la solvabilité.....                                   | 126 |
| Tableau 25: Évaluation des risques spécifiques .....                            | 127 |
| Tableau 26: analyse SWOT .....  | 127 |
| Tableau 27; Profil et engagement du promoteur.....                              | 128 |
| Tableau 28: modelé scoring.....   | 129 |
| Tableau 29: Bilan de l'analyse décisionnelle .....                              | 130 |

## LISTE DES FIGURES

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 schéma représentant les différents modes de financement..... | 23 |
| Figure 2: Organigramme de l'agence BADR.....                          | 85 |
| Figure 3 : organigramme de ANADE .....                                | 92 |

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- **ANADE** : Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat
- **BADR** : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
- **BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- **BNA** : Banque Nationale d'Algérie
- **CA** : Chiffre d'Affaires
- **CAPEX** : Capital Expenditure (Dépenses d'investissement en capital)
- **CLT** : Crédit à Long Terme
- **CMT** : Crédit à Moyen Terme
- **CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales
- **CRM** : Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)
- **CSVF** : Commission de Sélection, de Validation et de Financement
- **DA** : Dinar Algérien
- **DAS** : Domaine d'Activité Stratégique
- **DSCR** : Debt Service Coverage Ratio (Ratio de couverture du service de la dette)
- **EBITDA** : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Résultat avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissements)
- **EI** : Entreprise Individuelle
- **FR** : Fonds de Roulement
- **HACCP** : Hazard Analysis and Critical Control Points (Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise)
- **INAPI** : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
- **IPO** : Initial Public Offering (Introduction en Bourse)
- **OKR** : Objectives and Key Results (Objectifs et résultats clés)
- **PESTEL** : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal (modèle d'analyse de l'environnement externe)
- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- **RD** : Recherche et Développement
- **SARL** : Société à Responsabilité Limitée
- **SICOMI** : Société Immobilière pour le Commerce et l'Industrie
- **SNC** : Société en Nom Collectif
- **SPA** : Société par Actions SAS : Société par Actions Simplifiée

- **SWIFT** : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
- **SYBU** : Système Bancaire Unifié (nom du logiciel bancaire utilisé par la BADR)
- **TRI** : Taux de Rentabilité Interne
- **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée
- **VAN** : Valeur Actuelle Nette
- **WACC** : Weighted Average Cost of Capital (Coût moyen pondéré du capital)
- **ROI** : Retour sur investissement
- **ROE** : Retour on equity
- **RCSD** : Ratio de couvreur de service de la dette



# **INTRODUCTION GENERALE**

Dans un contexte économique national et international en perpétuelle évolution, marqué par la mondialisation, la concurrence accrue et les mutations technologiques, le financement des entreprises représente un enjeu stratégique majeur. Ce financement, en particulier bancaire, constitue un levier fondamental pour soutenir l'investissement, encourager l'innovation et renforcer la compétitivité. Il joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre des stratégies de croissance, de diversification ou de redressement adoptées par les entreprises.

En Algérie, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituent un pilier essentiel du tissu économique national. Elles participent activement à la création d'emplois, à la production de richesse, à la dynamisation du tissu local et à la réduction des disparités régionales. Toutefois, malgré leur rôle central, ces entreprises rencontrent de nombreuses difficultés d'accès au financement bancaire, qui freinent leur développement. Parmi les obstacles les plus fréquemment cités figurent le manque de garanties, la lourdeur des démarches administratives, l'inadéquation de l'offre bancaire, et parfois, le manque de clarté ou de cohérence dans la stratégie présentée par l'entreprise.

Dans ce cadre, les institutions financières, et notamment les banques publiques comme la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), sont appelées à jouer un rôle proactif dans le financement de l'économie réelle. Initialement spécialisée dans le secteur agricole, la BADR a progressivement diversifié ses services pour répondre aux besoins d'autres secteurs économiques, notamment à travers l'accompagnement des jeunes porteurs de projets dans le cadre de dispositifs publics comme l'ANADE (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes). Ces dispositifs visent à encourager l'initiative privée et à faciliter l'accès au crédit pour les jeunes entrepreneurs.

Cependant, l'octroi d'un crédit d'investissement ne repose pas uniquement sur la volonté politique ou la disponibilité des fonds. Il s'agit d'un processus rigoureux d'évaluation du projet soumis par le promoteur. Cette évaluation intègre une analyse stratégique (objectifs, positionnement, avantages concurrentiels), une analyse financière (rentabilité, solvabilité, flux de trésorerie), et une évaluation des risques. La stratégie de l'entreprise joue alors un rôle fondamental dans cette décision : une stratégie claire, réaliste et bien structurée peut convaincre la banque du sérieux et du potentiel du projet.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre mémoire, qui se propose d'étudier le lien entre la stratégie d'une entreprise et la décision bancaire de financement, en prenant pour étude de cas un projet de pâtisserie présenté dans le cadre de l'ANADE auprès de l'agence BADR de Birkhadem (Alger).

### **1. Problématique**

La problématique centrale de notre travail est formulée comme suit :

Comment le banquier décide-t-il de financer un projet d'entreprise à partir de la connaissance et de l'évaluation de sa stratégie ?

Cette interrogation conduit à explorer plusieurs questions secondaires :

- Comment le financement bancaire répond-il aux différents besoins financiers des entreprises ?
- Quels sont les critères utilisés par les banques pour analyser la stratégie d'une entreprise dans le cadre d'un crédit d'investissement ?
- Comment se déroule, en pratique, l'évaluation stratégique d'un projet dans le cadre d'un crédit ANADE à la BADR ?

### **2. Objectifs de la recherche**

#### **2.1 Objectif général**

Analyser comment la stratégie d'une entreprise influence la décision de financement bancaire, en prenant pour étude de cas un projet d'investissement ANADE évalué par la banque BADR à Alger (Birkhadem).

#### **2.2 Objectifs spécifiques**

1. Identifier les critères utilisés par la banque BADR pour évaluer les projets d'investissement des jeunes entrepreneurs.
2. Comprendre le rôle que joue la stratégie d'entreprise dans la décision d'octroi de crédit d'investissement.
3. Étudier le processus d'analyse d'un dossier ANADE dans un contexte bancaire réel, à travers le cas de la pâtisserie X

### 3. Démarche Méthodologique

Pour atteindre ces objectifs, notre démarche méthodologique s'appuie sur deux approches complémentaires :

1. **Une recherche théorique** : Elle s'est appuyée sur une revue de littérature (ouvrages, articles scientifiques, rapports institutionnels, mémoires) portant sur le financement bancaire, la stratégie d'entreprise, l'analyse du risque bancaire, et les dispositifs publics d'aide à l'investissement.

2. **Une étude de cas pratique** : Réalisée dans le cadre d'un stage à l'agence BADR de Birkhadem, cette partie du travail repose sur l'analyse d'un dossier réel de demande de crédit d'investissement ANADE présenté par un jeune promoteur souhaitant créer une pâtisserie. Cette immersion professionnelle nous a permis d'observer concrètement le processus d'instruction, d'évaluation, et de prise de décision bancaire.

### 4. Plan de travail:

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre est consacré aux généralités sur l'entreprise et aux différentes sources de financement, avec un focus particulier sur le crédit bancaire, en tant que mode de financement privilégié.
- Le deuxième chapitre explore l'importance de l'analyse stratégique comme fondement de la décision de crédit bancaire. Il met en lumière les critères d'évaluation utilisés par les banques, ainsi que l'impact de cette analyse sur la décision finale de financement.
- Le troisième chapitre, de nature pratique, s'appuie sur une étude de cas au sein de la BADR, dans le cadre d'un projet d'investissement financé par crédit ANADE. Il expose les étapes du traitement d'un dossier de financement, de l'analyse stratégique jusqu'à la prise de décision finale.



**CHAPITRE I : Présentation du  
financement bancaire des entreprises**

**Introduction**

L'entreprise est l'unité fondamentale de l'économie, et son objectif principal est de créer une prospérité. Pour être efficace, ses activités doivent être organisées, structurées et spécialisées. Chaque tâche doit être attribuée à un individu ou au département spécifique, selon vos

Compétences et responsabilités. Cette répartition claire des rôles permet une meilleure coordination entre la gestion du fluide des ressources et les différents services. Par conséquent, il est très important qu'une organisation bien définie permette à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de répondre aux exigences du marché de manière compétitive et efficace.

Ce chapitre se propose d'explorer en profondeur le financement bancaire des entreprises. Nous commencerons par définir le concept d'entreprise et examiner les différents types qui existent, tout en identifiant les sources des besoins de financement qui en découlent. Ensuite, nous nous pencherons sur les divers types de besoins de financement des entreprises, en mettant en lumière les distinctions entre le financement d'investissement et le financement d'exploitation.

Enfin, nous aborderons les indicateurs d'évaluation que les banques utilisent pour apprécier le profil de risque des entreprises, car ces indicateurs jouent un rôle clé dans la prise de décision des établissements bancaires quant à l'octroi de crédits.

**Section 01 : Généralités sur l'entreprise**

Avant d'analyser les mécanismes de financement bancaire, il est nécessaire de définir l'entreprise dans ses dimensions économique, juridique et fonctionnelle. Cette section présente ses principales caractéristiques et classifications (taille, statut juridique, secteur, origine des capitaux) pour mieux comprendre la diversité de ses formes et ses besoins financiers.

**1. Définition de l'entreprise**

La société est un secteur économique qui produit des biens et services sur le marché des solvants, combinant divers facteurs de production tels que le capital, les opérations et les matières premières. En d'autres termes, une entreprise est une structure économique et sociale composée de personnes organisées pour fournir aux clients des besoins dans un contexte compétitif, contrairement aux projets de courte durée où l'organisation disparaît dès que l'objectif est atteint.

Cette entreprise est souvent gérée par un entrepreneur au moins au début de ses activités. Il peut être destiné à un niveau macroéconomique, tels que les instruments économiques et les systèmes de production. <sup>1</sup>Son but est de créer une prospérité. À cette fin, la société produit des biens ou des services à vendre.

Il convient de noter que les actifs créés par l'entreprise ne sont pas des produits finis, mais passe par un cycle de transition qui vont éventuellement mener à ce produit. Cette valeur ajoutée est mesurée en fonction du concept de valeur ajoutée. L'élément clé, à valeur ajoutée, est utilisé pour transférer toutes les ressources utilisées pour produire du capital, du travail, du savoir-faire, etc.<sup>2</sup>

Une entreprise peut parfois être perçue comme un système complexe. Selon la théorie des systèmes de Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), chaque système se compose de cinq éléments de base.

**Des inputs** : Ce sont les éléments qui entrent dans le système. Dans le cadre de la société, ce sont principalement des achats auprès de fournisseurs, de sous-traitants ou de fabricants d'appareils.

**Un processus** : Il s'agit de la série d'opérations dans lesquelles ces entrées sont converties. Les employés ajoutent de la valeur au processus de production grâce à leur travail.

---

<sup>1</sup> UMMTO (2019), Cours de Gestion des entreprises, Chapitre 1 : Définition de l'entreprise, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

<sup>2</sup> INSEE (2024), Définition - Valeur ajoutée, Institut national de la statistique et des études économiques.

**Et des outputs :**

**L'Environnement :** Le système n'existe pas dans le vide. Il est constamment affecté par les concurrents, les clients, les fournisseurs, les agences gouvernementales et l'environnement qui constituent des autres composants spécifiques du pays de l'entreprise. Cet environnement peut être plus ou moins bon marché pour les entreprises.

**Objectifs :** Chaque système doit atteindre son objectif. Des entreprises telles que les organisations de style de vie souhaitent développer et assurer la durabilité. Cela s'applique, entre autres choses, en recherchant des bénéfices.

**2. Le classement des entreprises<sup>3</sup>**

Plusieurs formes d'entreprise émergent et les entreprises peuvent être classées en fonction de la taille, de l'activité ou du formulaire juridique:

**2.1. Selon leur taille**

La taille d'une entreprise est un critère essentiel pour comprendre ses caractéristiques et ses besoins. Les entreprises peuvent être classées selon leur taille, notamment en fonction du nombre de salariés qu'elles emploient.<sup>0</sup>

<sup>4</sup>On distingue généralement :

- Les micro-entreprises, qui comptent entre 0 et 9 salariés ;
- Les petites entreprises, qui emploient entre 10 et 49 salariés ;
- Les entreprises de taille moyenne (etm), avec 50 à 249 salariés ;
- Et les grandes entreprises, qui comptent 250 salariés ou plus.

**Tableau 1: classification des entreprises selon leur taille**

| Catégorie d'entreprise       | Nombre de salariés   |
|------------------------------|----------------------|
| Micro-entreprise             | 0 à 9 salariés       |
| Petite entreprise            | 10 à 49 salariés     |
| Entreprise de taille moyenne | 50 à 249 salariés    |
| Grande entreprise            | 250 salariés et plus |

*Source : Gallego, V., Moutte, J. & Reysz, J. (2012), Initiation à la gestion des entreprises, 1<sup>re</sup> éd., Presses Universitaires de Grenoble, p. 6.*

*Données fondées sur la Recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne du 6 mai 2003.*

<sup>3</sup> Collège Vivonne Rambouillet, "Présenter l'entreprise (taille, forme juridique activité)", Académie de Versailles.

<sup>4</sup> Gallego, V., Moutte, J. & Reysz, J. (2012), Initiation à la gestion des entreprises, 1<sup>re</sup> éd., Presses Universitaires de Grenoble, p. 6

## 2.2. Selon leur forme juridique

Les entreprises peuvent également être classées en fonction de leur forme juridique.

Certains sont des particuliers (c'est-à-dire que le capital n'appartient qu'à une seule personne), et d'autres sont des sociétés (comme SARL, SPA), et le capital sont de nombreux partenaires. La capitale des sociétés anonymes (SAS) a été divisée entre les actionnaires.<sup>5</sup>

**Tableau 2: classification des entreprises selon leur statut juridique**

| forme juridique                         | Définition  | Capacité de financement                                       |
|---|---|---|
| Entreprise individuelle (EI)            | Structure détenue par une seule personne, sans séparation juridique entre patrimoine personnel et professionnel.    | Très limitée – autofinancement ou microcrédit.                |
| SARL (Société à responsabilité limitée) | Société de personnes (1 à 20 associés) avec capital social, responsabilité limitée aux apports.                     | Moyenne – accès au crédit bancaire ou aux apports en capital. |
| SPA (Société par actions)               | Société de capitaux, capital divisé en actions, 7 actionnaires minimum, gouvernance stricte.                        | Élevée – compatible avec les grandes levées de fonds.         |
| SAS (Société par actions simplifiée)    | Société par actions à structure très flexible, dirigée par un ou plusieurs présidents, sans capital minimum imposé. | Très bonne – attire les investisseurs privés.                 |
| SNC (Société en nom collectif)          | Société de personnes où les associés sont responsables indéfiniment et  | Moyenne – crédible auprès des partenaires mais risquée.       |

<sup>5</sup> Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO), "Chapitre 2 : Classification et Formes Juridiques des Entreprises", Cours de gestion 2023-2024.

|                    |  |   |
|--------------------|--|---|
|                    | solidairement des dettes.  |   |
| Start-up innovante | Entreprise jeune et dynamique, souvent dans le numérique ou les technologies, à fort potentiel de croissance rapide. | Variable – dépend du capital-risque, des subventions. |

Source : réalisé par nous-même, d'après le Coin des Entrepreneurs, *Tableau comparatif des statuts juridiques*, 18 février 2025

<https://www.services.lecoindesentrepreneurs.fr/aide-choix-statut-juridique-entreprise/>

### 2.3. Selon leur activité

Les entreprises peuvent être classées en fonction de leurs activités dans divers domaines économiques. Chaque entreprise répond à une fonctionnalité spécifique avec un besoin spécifique. La classification la plus courante distingue entre trois secteurs principaux, primaire, secondaires et tertiaires.<sup>6</sup>

#### 2.3.1. Le secteur primaire

Comprend des entreprises qui utilisent directement les ressources naturelles. Cela comprend l'agriculture, la pêche, l'exploitation minière et la foresterie. Ces sociétés se consacrent à la production de matières premières et sont utilisées dans d'autres secteurs.

#### 2.3.2. Secteur secondaire

Rassemble des entreprises qui termineront ces matières premières ou les convertiront en produits à moitié-off. Comprend la fabrication, la construction et les rassemblements de produits. Par exemple, les usines de production de produits industriels, les entreprises de construction ou les usines pour le travail des métaux font partie de ce secteur. Ce secteur est essentiel pour créer une valeur ajoutée et pour produire une infrastructure.

#### 2.3.3 Le secteur missionnaire ou tertiaire

En revanche, concernant les entreprises qui fournissent des services. Cela comprend un large éventail d'activités, notamment les services financiers, l'éducation, la santé, le commerce, le transport, la communication et le tourisme. Avec le développement de l'économie des services, le secteur devient de plus en plus important.

<sup>6</sup> <https://fr.scribd.com/document/814390405/Classification-Des-Entreprises-Cours>

Cette classification nous permet de mieux comprendre le rôle que toutes les entreprises jouent dans l'économie mondiale.

#### **2.4. Selon l'origine de leurs capitaux<sup>7</sup>**

Les entreprises peuvent également se distinguer en fonction du capital.

- Entreprises publiques appartiennent au moins en partie à l'État.
- Entreprises privées proviennent de capitaux privés.

Nous pouvons finalement classer les entreprises en fonction de la taille du marché. Certaines personnes pratiquent des activités sur le terrain (petit commerce, artisanat, services pour les individus, professions libérales, etc.). D'autres ont à l'échelle internationale.

---

<sup>7</sup> Attar-Noureddine, « Chapitre 04 : L'entreprise », [s.d.], consulté le 20 Mai 2025, <https://attar-noureddine.jimdofree.com/modules-enseign%C3%A9s/%C3%A9conomie-g%C3%A9n%C3%A9rale/chapitre-04-1-entreprise/>

## **Section 02 : Les types de besoins de financement des entreprises et Les différentes sources de financement des entreprises**

Pour fonctionner, se développer ou innover, une entreprise doit identifier ses besoins financiers, qu'ils soient à court terme (exploitation) ou à long terme (investissement). Une fois ces besoins définis, elle doit choisir les sources de financement les plus adaptées : internes, externes, publiques, bancaires ou alternatives comme le crowdfunding. Cette section explore donc à la fois la nature des besoins et les solutions financières disponibles pour y répondre efficacement.

### **1. Les types de besoins de financement des entreprises**

Avant de choisir un mode de financement, une entreprise doit d'abord identifier la nature de ses besoins financiers. Ceux-ci se divisent principalement en deux catégories : les besoins d'investissement, liés à des projets à long terme, et les besoins d'exploitation, nécessaires au fonctionnement quotidien

#### **1.1. Les besoins de financement du cycle d'investissement**

Le financement des investissements montre la nécessité unique des besoins liés au cycle. Lorsque la société a inclus ses besoins d'exploitation actuels, il doit se tourner vers le financement des immobilisations, nécessaire pour le développement ou la mise à jour de ses activités à long terme. Ces investissements peuvent avoir des formes différentes, notamment l'acquisition de marchandises, d'équipement ou de biens immobiliers à long terme. Contrairement aux besoins liés au cycle d'opération, les investissements liés au financement à long terme, car la propriété sera utilisée pendant de nombreuses années.

Pour parrainer ces investissements, la Société doit avoir suffisamment de ressources financières pour couvrir ces dépenses qui ne créent pas immédiatement un revenu de placement. Par conséquent, il s'agit d'une question sur le parrainage de la création d'une nouvelle capacité de production, de l'achat d'équipement ou de la modernisation de son infrastructure. L'objectif est d'assurer la durabilité de l'entreprise et d'améliorer l'efficacité à long terme. Cependant, il existe un écart temporaire entre le moment de l'investissement et le temps qui commence à générer des revenus ou des bénéfices. C'est-à-dire cette différence implique la nécessité d'un financement spécifique.<sup>8</sup>

Des termes comptables, la demande d'investissement est souvent considérée comme immobilisée et les sponsors nécessitent souvent des ressources durables. Ces ressources

---

<sup>8</sup> Youssef JAMAL, *Précis d'analyse financière de l'entreprise* Edition 2003 Page114 et115

peuvent être générées en émettant des dettes à long terme (telles que les prêts obligataires) ou en utilisant des actions. Cependant, le financement de la dette coûte cher sous forme d'intérêt, tandis que les finances en émettant de nouvelles actions diluent la participation des actionnaires actuels.

Les besoins d'investissement sont liés à des projets visant à augmenter la capacité de production, à étendre l'équipement du vieillissement ou à améliorer la structure de réception de l'entreprise. Des investissements peuvent également être prévus pour la recherche et le développement de nouveaux produits, contribuant ainsi à l'innovation et à la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Une gestion efficace des besoins d'investissement nécessite une planification minutieuse pour éviter tous les risques.<sup>9</sup>

Les investissements peuvent concerner divers aspects, tels que l'achat de nouveaux équipements, la rénovation des installations existantes, ou bien encore, le financement de RD (la recherche et du développement). Ils sont indispensables à l'amélioration continue de l'entreprise, de part qu'ils lui permettent de maintenir sa compétitivité et son efficacité. Le financement de ces projets doit donc être soigneusement géré afin d'éviter toute insuffisance de fonds.

## **1.2. Les besoins de financement du cycle d'exploitation<sup>10</sup>**

Toute entreprise quelle que soit son efficacité ou quelle que soit sa structure financière, peut se trouver confrontée à un problème de trésorerie de façon conjoncturelle ou structurelle. Ce problème peut survenir car, à court terme, l'entreprise doit de manière permanente chercher à assurer le financement de son actif circulant (stock, crédits accordés aux clients, créances diverses).

A cet égard, l'entreprise recourt à des crédits de fonctionnement qui ont des données plus courantes que ceux d'investissement permettant l'équilibre financier tels que :

- Les crédits accordés en contrepartie d'existence à l'actif de créances d'exploitation (ex : crédits Daily, escompte...).
- Les crédits accordés à l'entreprise sans contrepartie, à l'actif de créances d'exploitation (ex : découvert, crédit spot...).

---

<sup>9</sup> Hamadān ben Ali technique de choix d'investissement ; édition 1999 Page25

<sup>10</sup> BRUSLERIE, H. « Analyse financière » 3eme Edition, Dunod, Paris, P.45.

Ces crédits de fonctionnement financent de manière générale les actifs circulants du bilan. Lorsque ces derniers ne sont pas intégralement financés par des délais de paiement que l'entreprise obtient de ses fournisseurs et de ses créances diverses et lorsque cette insuffisance n'est pas couverte par le fond de roulement (FR), en fait, si le besoin de financement de l'exploitation est inférieur au FR., l'entreprise aura la possibilité de ne financer sans recourir à des crédits bancaires ou autres formes de financement. Le besoin de financement de l'exploitation appelé aussi le besoin de fond de roulement (BFR stock créances clients-dettes fournisseurs). Cependant on peut résumer les besoins liés à l'exploitation comme suit :<sup>11</sup>

**Les stocks** : pour assurer son fonctionnement normal, toute entreprise doit avoir in stock pour taire face soit à la demande de la clientèle (stock de produits finis) soit pour des fins de production (matières premières), or la détention des stocks implique un coût pour l'entreprise ce qui rend ainsi nécessaire une gestion efficace et rationnelle de ces stocks afin de limiter les coûts et donc minimiser les besoins de financement.

**Les besoins de trésorerie** : l'entreprise doit faire face à des dépenses importantes tels que : les salaires, entretien de matériels, impôts et taxes, frais divers de gestion etc.

Le paiement de ces charges peut troubler le fonctionnement normal de l'activité de l'entreprise. Il s'avère donc que cette activité entraîne la naissance des besoins de trésorerie qui dépendent des délais de paiement de décaissement des charges et d'encaissement des recettes.

## **2. Les différentes sources de financement des entreprises**

Il est essentiel de comprendre les diverses sources de financement auxquelles une entreprise peut faire appel pour assurer sa création, son développement ou sa pérennité.

### **2.1. Financement interne**

La première catégorie de financement mobilisable par une entreprise est le financement interne, le financement interne regroupe l'ensemble des ressources générées ou apportées par les associés ou dirigeants de l'entreprise, sans faire appel à des organismes externes. Ce type de financement présente l'avantage de ne pas générer

---

<sup>11</sup> Le besoin en fonds de roulement (BFR), janvier 2025, [en ligne] : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/previsions-financieres/besoin-fonds-roulement-bfr> (consulté le 22 juin 2025).

d'endettement ni de frais financiers supplémentaires, tout en assurant une certaine autonomie décisionnelle à l'entreprise. Parmi les formes les plus répandues de financement interne figure l'autofinancement et l'apports en capital :

### **2.1.1. Autofinancement**

L'autofinancement correspond à la capacité d'une entreprise à financer ses investissements ou ses besoins de trésorerie à partir de ses propres bénéfices. Concrètement, cela signifie que l'entreprise conserve une partie de son résultat net (sous forme de réserves ou de report à nouveau) au lieu de le distribuer en dividendes. Ce mode de financement est souvent privilégié pour les entreprises rentables et matures, car il renforce leur solidité financière, améliore leur indépendance et diminue leur exposition au risque d'endettement.

### **2.1.2. Apports en capital**

Les apports en capital sont des sommes investies par les associés ou actionnaires lors de la création ou d'une augmentation de capital de l'entreprise. Ces fonds renforcent les capitaux propres et permettent à l'entreprise de financer ses projets, sans remboursement à échéance. En contrepartie, les investisseurs obtiennent des parts sociales ou actions, et donc un droit de regard ou de décision selon leur poids dans le capital. Ce type de financement est souvent utilisé pour amorcer un projet ou soutenir la croissance d'une entreprise.

## **2.2. Financement externe non bancaire (privé)**

Lorsque les ressources internes s'avèrent insuffisantes, les entreprises peuvent se tourner vers des sources de financement externes, notamment auprès d'investisseurs privés ne relevant pas du système bancaire traditionnel, ce type de financement regroupe les capitaux provenant d'investisseurs privés autres que les banques. Il est essentiel pour les entreprises innovantes ou en développement qui souhaitent diversifier leurs sources de financement et bénéficier d'un accompagnement stratégique.

### **2.2.1. Capital-risque / investisseurs institutionnels**

Le capital-risque est un investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres effectué par des sociétés spécialisées (fonds de capital-risque, fonds d'investissement) dans des entreprises à fort potentiel de croissance, souvent à un stade précoce. Ces investisseurs prennent un risque élevé en échange d'une participation au capital de l'entreprise, espérant une plus-value significative lors de la revente de leurs parts. En plus des fonds, ils apportent souvent un appui stratégique, un réseau de contacts et une expertise en gestion.

### **2.2.2. Business Angels**

Les Business Angels sont des investisseurs individuels, souvent anciens entrepreneurs ou cadres expérimentés, qui investissent leur propre argent dans des entreprises naissantes ou en croissance. Au-delà de l'apport financier, les Business Angels fournissent un accompagnement stratégique, des conseils opérationnels et des contacts professionnels. Leur investissement est généralement motivé par la recherche de rentabilité, mais aussi par le désir de soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat.

## **2.3. Financement bancaire**

Le financement bancaire est l'un des moyens les plus classiques pour une entreprise de se procurer des ressources externes. Il s'appuie sur l'octroi de crédits par les établissements bancaires, selon différents horizons temporels et besoins. Afin de mieux comprendre les mécanismes du financement bancaire, il convient de distinguer **trois principales modalités**, qui seront développées successivement :

### **2.3.1. Crédits à court terme (exploitation)**

Pour répondre aux besoins de trésorerie immédiats, les entreprises peuvent recourir à des crédits bancaires à court terme ces crédits servent principalement à couvrir les besoins de trésorerie liés à l'exploitation quotidienne. Ils permettent de financer le cycle d'exploitation (achats, stocks, délais de paiement) et sont souvent renouvelables. Exemples : découvert bancaire, facilité de caisse, escompte de traites ou avances sur factures. Ces financements sont essentiels à la gestion du besoin en fonds de roulement (BFR).

### **2.3.2. Crédits à moyen/long terme (investissement)**

Les crédits à moyen ou long terme sont destinés à financer les investissements matériels ou immatériels de l'entreprise : achat d'équipements, construction de locaux, acquisition de logiciels, etc. Ces crédits sont généralement remboursables sur une période allant de 2 à 15 ans, selon la nature de l'investissement. Ils peuvent être assortis d'un taux fixe ou variable et nécessitent souvent des garanties.

### **2.3.3. Crédit-bail (leasing)**

Le crédit-bail, ou leasing, permet à une entreprise d'utiliser un bien (machine, véhicule, immobilier) sans l'acheter immédiatement. Elle verse des loyers périodiques à un organisme financier propriétaire du bien. À l'issue du contrat, l'entreprise peut lever l'option d'achat et devenir propriétaire du bien moyennant un paiement final. Ce mécanisme permet de préserver la trésorerie tout en finançant les investissements.

## **2.4. Financement public**

Les pouvoirs publics, à travers différentes institutions (État, régions, collectivités locales, agences de développement), proposent des dispositifs de soutien financier aux entreprises. Ces aides peuvent prendre plusieurs formes, souvent cumulables entre elles. Ces mesures de financement public peuvent être regroupées en trois grandes familles : aides directes, prêts à taux préférentiels et mesures fiscales incitatives. Les dispositifs de financement public peuvent être classés en **trois grandes catégories** :

### **2.4.1. Aides non remboursables**

Il s'agit de subventions accordées aux entreprises pour soutenir certains projets : innovation, création d'emploi, transition écologique, exportation... Ces aides, versées sans obligation de remboursement, permettent de financer une partie des dépenses engagées. Leur attribution dépend de critères précis et fait l'objet de contrôles.

### **2.4.2. Prêts bonifiés**

Les prêts bonifiés sont des crédits accordés avec des conditions préférentielles : taux d'intérêt réduit, différé de remboursement, garanties allégées. Ils sont souvent proposés en

partenariat avec les banques commerciales et les organismes publics (ex : Bpi france). Ils visent à encourager l'investissement ou l'innovation dans des secteurs stratégiques.

### **2.4.3. Avantages fiscaux**

L'État peut accorder des incitations fiscales aux entreprises : crédits d'impôt (recherche, innovation), exonérations de charges, amortissements accélérés, etc. Ces dispositifs permettent d'alléger la charge fiscale et de renforcer la capacité d'investissement des entreprises.

## **2.5. Financement participatif (crowdfunding)**

Le financement participatif, ou crowdfunding, repose sur la mobilisation d'un grand nombre de contributeurs via des plateformes numériques pour financer un projet ou une entreprise. Ce modèle, né avec le développement d'Internet, est devenu une alternative crédible au financement bancaire, notamment pour les startups, les projets culturels ou solidaires. Chaque contributeur apporte une petite somme, mais l'effet cumulé permet de réunir des montants significatifs. Le crowdfunding favorise l'inclusion, la transparence et le lien direct entre porteurs de projet et financeurs. Il se décline en plusieurs formes. Selon le niveau d'engagement financier et les attentes des contributeurs, le financement participatif peut prendre la forme d'un don, d'un prêt ou d'un investissement en capital, comme nous allons le voir plus en détail. Comme il est **présenté** ci-dessous:

### **2.5.1. Don (avec ou sans contrepartie)**

Le crowdfunding par don est une forme non lucrative de financement. Les contributeurs soutiennent un projet sans attendre de retour financier.

#### **2.5.1.1. Don sans contrepartie**

Dans ce cas, les donateurs participent de manière désintéressée. Ce modèle est courant pour les projets caritatifs, éducatifs ou d'intérêt général. Il repose sur la solidarité et la confiance dans l'utilité du projet.

### **2.5.1.2. Don avec contrepartie**

Les contributeurs reçoivent une récompense symbolique ou un produit/service en échange de leur participation. C'est un modèle fréquemment utilisé pour tester un produit avant son lancement, fidéliser une communauté ou remercier les soutiens.

### **2.5.2. Prêt (crowdlending)**

Le crowdlending est une forme de financement où les internautes prêtent directement de l'argent à des entreprises via des plateformes spécialisées. Ces prêts peuvent être rémunérés par des intérêts, comme dans le cas des prêts classiques, ou être consentis à taux zéro dans une logique de soutien. Les plateformes assurent la mise en relation, l'analyse des risques et la gestion des remboursements.

### **2.5.3. Investissement en capital (equity)**

L'equity crowdfunding permet aux particuliers d'acheter des parts du capital d'une entreprise. Ce modèle transforme les contributeurs en actionnaires, avec la possibilité de percevoir des dividendes ou de réaliser une plus-value. Il s'adresse aux startups ou PME en phase de croissance, qui peuvent ainsi lever des fonds tout en mobilisant une communauté d'investisseurs. Ce type de financement nécessite une transparence accrue et le respect des règles réglementaires, généralement encadré par des plateformes agréées.

## **2.6. Financement par le marché financier**

Le recours au marché financier est une solution de financement réservée principalement aux entreprises de taille intermédiaire ou grande, disposant d'une gouvernance solide et de comptes certifiés. Ce mode de financement permet de lever des montants importants auprès d'un public d'investisseurs.

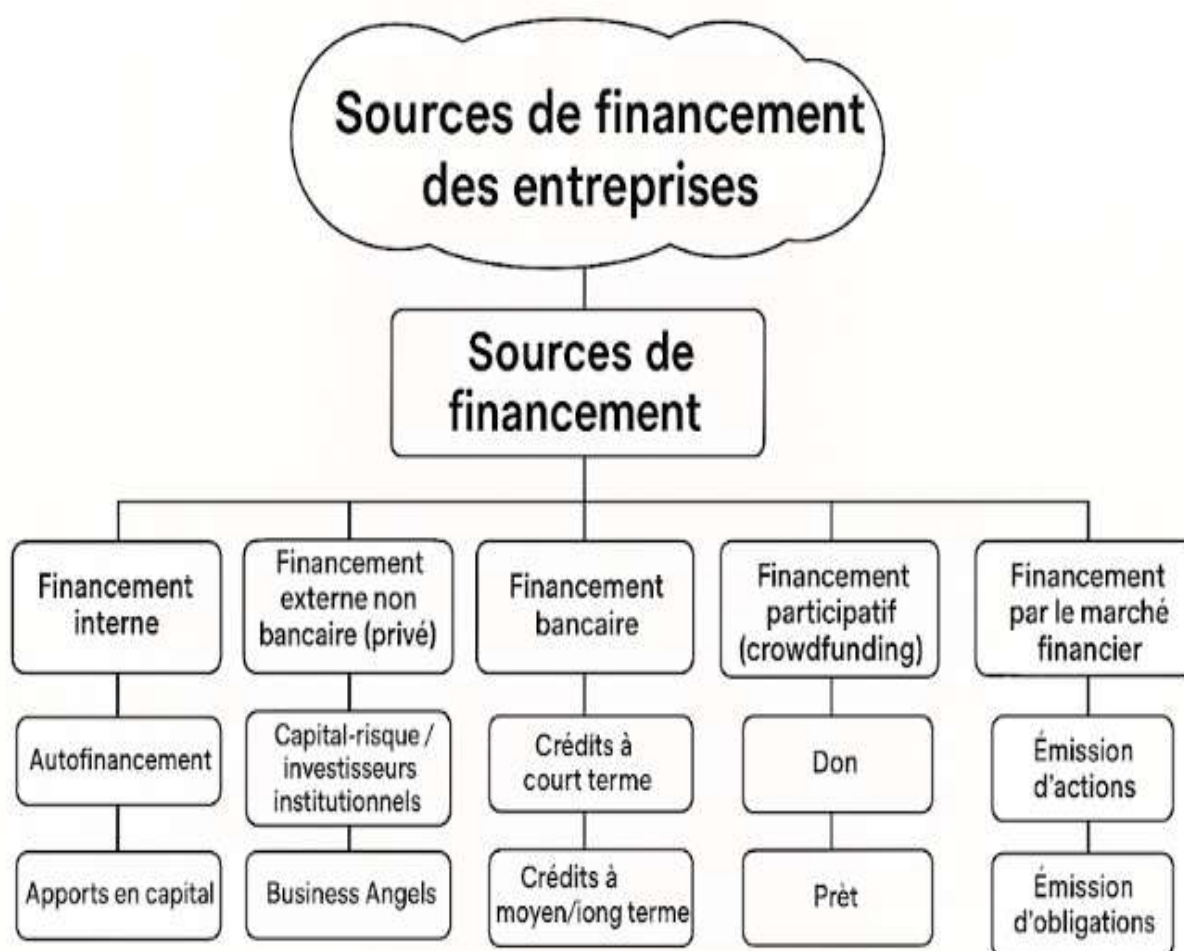
### **2.6.1. Émission d'actions (fonds propres)**

L'émission d'actions consiste à céder une partie du capital de l'entreprise à des investisseurs, en échange de fonds propres. Cela peut se faire lors d'une introduction en bourse (IPO) ou par augmentation de capital. Les fonds levés permettent de financer des investissements lourds sans recourir à l'endettement. En contrepartie, les actionnaires attendent un rendement, sous forme de dividendes ou de valorisation boursière.

### 2.6.2. Émission d'obligations (dette)

L'émission d'obligations permet à une entreprise d'emprunter des fonds auprès d'investisseurs en échange d'un titre de créance. Les obligations sont remboursées à échéance, avec paiement d'intérêts périodiques (coupon). Cette solution offre un accès direct au marché de la dette, souvent à des conditions plus souples qu'un crédit bancaire classique, mais implique une surveillance réglementaire stricte

**Figure 1 :schéma représentant les différents modes de financement**



Source : réalisé par nous-même d'après SI LEKHAL, Karim. *Le financement des petites et moyennes entreprises en Algérie : difficultés et perspectives, décembre 2012, [en ligne] : <https://revues.univ-biskra.dz/index.php/rem/article/view/1102> (consulté le 21 Mai 2025).*

**Section 3 : CREDIT BANCAIRE**

Le crédit bancaire constitue un levier fondamental pour le financement des entreprises. Il permet de répondre à différents besoins selon la nature des projets : financement d'investissement à moyen ou long terme, ou soutien à l'exploitation à court terme. Dans cette section, nous aborderons les deux grandes catégories de crédit : le crédit d'investissement, puis le crédit d'exploitation, en expliquant leurs caractéristiques et conditions d'octroi

**1. Crédit d'investissement**

En gestion bancaire le crédit constitue une activité de base et pour les entreprises et pour les particuliers, toute sorte de crédits sont accordées par les banques allant d'un simple achat jusqu'à au financement de l'exploitation et d'investissement<sup>12</sup>

**1.1. Définition du crédit d'investissement**

Le crédit d'investissement est un crédit affecté, c'est-à-dire qu'il est « affecté » à un projet précis il est accordé par la banque à une entreprise, c'est un investissement fait par les entreprises, soit pour renouveler du matériel obsolète, soit pour acquérir du nouveau matériel qui sera destiné à ses lignes de production

**1.2. Les typologies du financement de l'investissement**

Pour mieux comprendre le financement de l'investissement, il est nécessaire de distinguer les principales formes de crédits proposées par les banques. On distingue notamment le crédit à moyen terme, le crédit à long terme, ainsi que le crédit-bail.

**1.2.1. Le crédit à moyen terme(CMT)**

Le crédit à moyen terme (CMT) parraine pendant 2 à 7 ans, principalement utilisé pour financer les investissements dans le temps moyen tel que l'acquisition de véhicules, de machines et d'autres équipements de production ou véhicules pour l'entreprise. Ce type de financement doit être associé à la durée de vie de la propriété, évitant ainsi la période de remboursement au-delà de la date d'expiration de la propriété.

Le CMT ne doit pas être financé avec l'ensemble de l'investissement. Il est raisonnable que la société met en œuvre un niveau élevé d'auto-tension pour accomplir le

---

<sup>12</sup> Bourse des Crédits, « Crédit d'investissement – Définition », *boursedescredits.com*, 2024, consulté en 2025. Disponible sur : <https://www.boursedescredits.com/lexique-credit-investissement-493.php>

financement. Selon le principe général, CMT comprend de 60% à 80% du montant total excluant les taxes d'investissement. Cependant, pour des investissements plus modestes, tels que les véhicules informatiques ou l'équipement, finançant généralement 100% des coûts d'investissement.

Analyse des exigences de crédit à moyen terme en fonction de certains critères importants. Premièrement, la forme légale de l'entreprise et de sa composante en capital sont étudiées, car elles fournissent des informations sur la stabilité et la stabilité de l'entreprise. Après cela, la situation économique de l'entreprise a été évaluée pour vérifier la capacité de générer des revenus à long terme. Il est également essentiel de vérifier la situation financière de l'entreprise avant et après les activités financières.

La garantie fournie par la société est un facteur majeur pour accorder au CMT. Ces garanties peuvent être des individus, tels que des dépôts, ou réalité, comme hypothèque sur la propriété sponsorisée. Le choix de la garantie dépend du type de financement et de la situation de l'emprunteur. En bref, CMT est un moyen financier efficace pour les entreprises, à condition que le besoin soit soigneusement évalué.

### **1.2.2. Les crédits à long terme (CLT)**

Le crédit à long terme est un prêt accordé par une banque (comme la BEA, la BNA, le CPA...) pour une durée supérieure à 5 ans, souvent pour financer un projet d'investissement : acheter une machine, construire un local, ou développer une entreprise.

### **1.2.3. Le crédit-bail (leasing)**

Fait référence à une technique de financement des actifs immobiliers lorsqu'une banque ou une entreprise financière reprend un bien ou un bâtiment, ou une propriété qui se connecte à une entreprise. Ce dernier a la possibilité d'acheter une propriété locative à la fin du contrat en raison d'un résidu généralement faible, le contrat est livré avec une promesse de ventes. Ce n'est pas une vente à tempérament à moins qu'il ne s'agisse d'une banque appartenant à la propriété financée, pas d'un utilisateur. Ce n'est pas non plus un processus de vente de location, car les utilisateurs ne sont pas obligés d'acquérir la propriété après une certaine période de temps. On distingue deux formes de crédit-bail, mobilier et le crédit-bail immobilier.

**A. Le crédit-bail mobilier :**

Il porte sur les biens d'équipement qui doivent être utilisés pour le besoins de l'entreprise ou à titre mixte et participer à la productivité de l'entreprise, il ne peut s'appliquer aux fonds de commerce et aux logiciels informatique. Il est accordé par des sociétés spécialisées filiales de banque.

**B. Crédit-bail immobilier :**

Celui-ci concerne des biens immobilier professionnels préalablement construits ou à construire. Il est attribué par des sociétés spécialisées ou des banques pouvant adopter le statut de société immobilière pour le commerce et industrie (SICOMI) (SICOMI) bénéficient de transparence fiscale et leurs locataires qui ont la capacité de récupérer eux-mêmes la TVA.

**2. Crédit d'exploitation**

Après les crédits d'investissement, qui visent à financer les actifs durables, les entreprises peuvent également recourir aux crédits d'exploitation pour couvrir leurs besoins liés à l'activité courante.

**2.1 Définition**

Le crédit d'exploitation est un type de financement bancaire à court terme, destiné à couvrir les besoins financiers liés au cycle d'exploitation d'une entreprise. Il intervient pour combler le décalage entre les encaissements et les décaissements, notamment lorsqu'une entreprise doit faire face à des dépenses immédiates (achats, salaires, charges sociales, impôts) en attendant l'encaissement de ses recettes. Ce crédit est souvent essentiel pour assurer la continuité de l'activité, particulièrement dans les secteurs où les délais de paiement sont longs ou les ventes sont saisonnières. Il s'intègre pleinement dans la gestion du besoin en fonds de roulement (BFR).

**2.2 Les types de crédits d'exploitation**

Les crédits d'exploitation se répartissent en deux grandes catégories : les crédits par caisse et les crédits par signature. Les premiers impliquent une mise à disposition effective de liquidités, tandis que les seconds correspondent à des engagements pris par la banque au nom de l'entreprise, sans décaissement immédiat.

### **2.2.1 Les crédits par caisse**

Les crédits par caisse sont des financements bancaires directement versés sur le compte de l'entreprise. Ils permettent de disposer de fonds utilisables immédiatement pour assurer le fonctionnement quotidien. Ces crédits se subdivisent en deux sous-types : les crédits non affectés, qui sont globaux, et les crédits affectés, qui financent des opérations spécifiques.

#### **2.2.1.1 Crédits de trésorerie non affectés (Crédits globaux)**

Les crédits de trésorerie non affectés sont des crédits dont l'utilisation n'est pas liée à une opération précise. Ils offrent une marge de manœuvre financière plus souple à l'entreprise.

##### **A. Facilité de caisse**

La facilité de caisse est une autorisation ponctuelle donnée par la banque permettant au compte de l'entreprise de présenter un solde débiteur sur une courte durée, souvent de quelques jours. Elle sert à faire face à des besoins de trésorerie très temporaires, par exemple en cas de retard d'encaissement ou de dépenses urgentes. C'est une solution de souplesse mais coûteuse si elle est utilisée fréquemment.

##### **B. Découvert bancaire**

Le découvert bancaire est une forme plus durable et contractuelle de la facilité de caisse. Il permet à l'entreprise de maintenir un compte débiteur dans les limites convenues avec la banque et sur une période plus longue, parfois renouvelable. Ce crédit finance les besoins courants liés à l'exploitation. Il est généralement assorti d'un taux d'intérêt et de commissions.

##### **C. Crédit de campagne**

Le crédit de campagne est destiné aux entreprises dont l'activité est saisonnière, notamment dans le secteur agricole ou agroalimentaire. Il permet de financer les charges spécifiques d'une campagne de production, telles que les achats de semences ou d'engrais, et est remboursé à la fin de la saison, lors de la vente de la récolte. Ce crédit est souvent accordé sur la base d'un plan de financement précis.

**D. Crédit relais (ou crédit de soudure)**

Le crédit relais, aussi appelé crédit de soudure, est un financement temporaire destiné à couvrir la période entre deux cycles d'exploitation. Il est utilisé lorsqu'une entreprise anticipe des encaissements futurs (subventions, règlements de clients ou ventes) mais doit déjà faire face à des engagements immédiats. Il "soude" deux phases d'exploitation pour éviter les ruptures de trésorerie.

**2.2.1.2 Crédits affectés à l'exploitation (Crédits spécifiques)**

Contrairement aux crédits globaux, ces crédits sont accordés en lien direct avec des opérations précises de l'exploitation.

**A. Escompte commercial**

L'escompte commercial est un crédit accordé en contrepartie d'un effet de commerce (lettre de change, billet à ordre) représentant une créance client. La banque avance le montant de l'effet, déduction faite des intérêts, et se fait rembourser par le client débiteur à l'échéance. L'entreprise améliore ainsi sa trésorerie tout en transférant le risque de paiement à la banque.

**B. Avance sur marchandises**

Ce crédit permet à une entreprise d'obtenir un financement en échange du nantissement temporaire de ses marchandises. Il est souvent utilisé dans le secteur du négoce ou de l'import-export. En cas de non-remboursement, la banque dispose du droit de vendre les marchandises pour récupérer sa créance.

**C. Avance sur marchés publics**

Ce crédit est accordé à une entreprise adjudicataire d'un marché public, afin de financer l'exécution des travaux ou la livraison de biens ou services. Il permet de démarrer le projet sans attendre les premiers paiements de l'administration. L'avance est généralement remboursée au fur et à mesure de l'exécution du marché.

**D. Avance sur factures**

L'avance sur factures consiste pour la banque à financer une entreprise sur la base des factures émises mais non encore encaissées. Elle permet à l'entreprise de disposer rapidement de liquidités, sans attendre les délais de paiement souvent longs. Cette opération peut être ponctuelle ou s'inscrire dans le cadre d'un contrat d'affacturage.

**E. Avance sur titres**

Dans ce cas, l'entreprise obtient un crédit en mettant en gage des titres financiers (actions, obligations). La banque conserve les titres à titre de garantie et, en cas de défaut de paiement, peut les vendre pour se rembourser. C'est une solution utilisée par les sociétés possédant un portefeuille d'investissement.

**2.2.2 Les crédits par signature**

Les crédits par signature ne génèrent pas de décaissement immédiat de la banque. Celle-ci s'engage toutefois à intervenir financièrement en cas de défaillance de son client. Ces instruments renforcent la solvabilité apparente de l'entreprise auprès de tiers (fournisseurs, clients, administrations).

**2.2.2.1 L'aval**

L'aval bancaire est un engagement de la banque à garantir le paiement d'un effet de commerce émis par l'entreprise. Si cette dernière ne paie pas à l'échéance, la banque est tenue de régler à sa place. Cela permet à l'entreprise d'améliorer sa crédibilité auprès de ses fournisseurs, en rendant ses effets plus facilement négociables.

**2.2.2.2 L'acceptation**

L'acceptation bancaire est un mécanisme par lequel une banque accepte une lettre de change émise sur elle par un fournisseur ou un créancier du client. En acceptant l'effet, la banque s'engage à le régler à l'échéance, et l'entreprise rembourse la banque à cette date. Ce procédé renforce la confiance du créancier et permet de négocier de meilleures conditions.

### **2.2.2.3 Les cautions bancaires**

Les cautions bancaires sont des garanties fournies par la banque au profit d'un tiers bénéficiaire, garantissant le respect par l'entreprise de ses engagements.

#### **A. Cautions fiscales ou douanières**

Elles sont exigées par l'administration pour garantir le paiement d'obligations fiscales ou douanières. Par exemple, une entreprise peut différer le paiement de la TVA à l'importation en fournissant une caution bancaire.

#### **B. Cautions sur marchés publics ou privés**

Ces cautions garantissent le respect des engagements contractuels d'une entreprise dans le cadre d'un marché. Il peut s'agir d'une caution de soumission (validité de l'offre), d'une caution de bonne fin (exécution correcte du contrat) ou d'une caution de retenue de garantie (libération des 5 % bloqués à la fin du chantier).

#### **C. Garantie à première demande**

C'est la forme la plus contraignante de garantie. La banque s'engage à payer dès que le bénéficiaire en fait la demande, sans que l'entreprise puisse opposer de contestation. Cela offre une sécurité maximale au bénéficiaire, mais constitue un risque élevé pour l'entreprise cautionnée.

**Conclusion**

Le financement bancaire joue un rôle fondamental dans le développement et la réussite des entreprises. Qu'il s'agisse de lancer un nouveau projet, de renforcer la trésorerie ou d'accompagner la croissance, toute entreprise a besoin de ressources financières adaptées pour fonctionner de manière stable et efficace.

Ces besoins peuvent être très variés. Certains sont liés à l'investissement comme l'achat de matériel, la construction d'infrastructures ou l'innovation d'autres concernent le fonctionnement quotidien, notamment les charges courantes ou le besoin en fonds de roulement. Chaque type de besoin financier appelle des solutions spécifiques : emprunts bancaires, apports en capital, crédit-bail, ou encore d'autres mécanismes mixtes.

Dans ce contexte, le financement bancaire ne se résume pas à un simple prêt. Il représente un véritable appui stratégique. Les banques évaluent non seulement la situation financière de l'entreprise, mais aussi la cohérence de son projet, sa vision à long terme, et sa capacité à s'adapter aux défis du marché.

En somme, le recours au financement bancaire permet aux entreprises de consolider leur position, de se développer, d'innover, et surtout de se projeter dans l'avenir avec plus de confiance. C'est un pilier essentiel pour transformer des ambitions en réalité durable.

**CHAPITRE II : L'analyse stratégique  
comme fondement de la décision de crédit  
bancaire**

### **Introduction du chapitre**

Dans la relation qui unit les institutions financières telles que les banques et les entreprises la compréhension mutuelle des enjeux, des objectifs et des contraintes représente un facteur déterminant pour la naissance d'un partenariat fructueux. Au cœur de cette relation, la stratégie d'entreprise émerge comme un élément fondamental que les institutions financières examinent avec une attention particulière lorsqu'elles sont sollicitées pour des financements. Ce chapitre vise à explorer comment la stratégie d'entreprise s'impose comme un critère d'évaluation crucial dans les décisions de financement bancaire.

La stratégie d'entreprise ne se résume pas à une simple déclaration d'intentions ou à un document formel. Elle représente l'architecture conceptuelle qui guide l'organisation dans son développement, oriente ses choix d'allocation de ressources et définit sa position dans l'environnement concurrentiel. Pour le banquier, cette stratégie constitue une fenêtre privilégiée sur l'avenir de l'entreprise, lui permettant d'évaluer la viabilité à long terme des projets qui lui sont soumis et d'anticiper les risques potentiels liés à leur financement.

Dans un contexte économique marqué par l'incertitude et la volatilité, l'analyse approfondie de la stratégie d'entreprise par les institutions bancaires devient un exercice indispensable, leur permettant de filtrer les projets à fort potentiel de ceux qui présentent des fragilités structurelles. Cette démarche analytique s'inscrit également dans une logique de responsabilisation croissante des établissements financiers, désormais tenus de justifier leurs choix d'allocation de capitaux auprès des autorités de régulation et de leurs actionnaires.

Ce chapitre se propose d'explorer les multiples facettes de cette relation entre stratégie d'entreprise et analyse bancaire, en examinant d'abord les fondements théoriques et conceptuels de la stratégie, pour ensuite étudier les critères d'évaluation mobilisés par les banquiers dans leur analyse des projets stratégiques, et enfin analyser l'impact de cette évaluation stratégique sur les décisions de financement. Cette approche nous permettra de mettre en lumière les mécanismes complexes qui sous-tendent l'articulation entre vision stratégique de l'entreprise et logique d'évaluation bancaire.

## **Section 01 : La stratégie de l'entreprise : Fondement de l'analyse bancaire**

La relation entre une entreprise et son banquier s'articule autour de plusieurs dimensions, dont l'une des plus fondamentales reste l'appréciation de la stratégie mise en œuvre. Cette première section vise à explorer les contours conceptuels de la stratégie d'entreprise et à comprendre pourquoi elle constitue un élément central dans l'analyse bancaire. La stratégie d'entreprise, en tant que projection organisée et réfléchie des ambitions et des moyens d'action d'une organisation, fournit au banquier des indicateurs précieux sur la pérennité et la viabilité des projets qui lui sont soumis. Nous examinerons d'abord les définitions et les composantes essentielles de la stratégie, puis nous nous pencherons sur les raisons qui font de cette stratégie un élément déterminant dans l'appréciation bancaire des demandes de financement.

### **1. Définition et rôle de la stratégie au sein de l'entreprise**

Face à une complexité croissante des marchés et à des environnements incertains, les entreprises doivent se doter de repères clairs pour orienter leurs décisions. C'est dans ce contexte que la stratégie prend tout son sens : elle permet de structurer la réflexion à long terme et de guider les actions de l'organisation dans la poursuite de ses objectifs. Avant d'analyser les mécanismes concrets de positionnement et de différenciation, il est essentiel de revenir sur les fondements de la stratégie, sa définition, ses composantes, et le rôle qu'elle joue dans le développement et la pérennité des entreprises.

#### **1.1. Définition de la stratégie de l'entreprise (vision, mission, objectifs)**

La stratégie d'entreprise constitue l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs. Les axes stratégiques classiques cherchent à assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité et le bien-être qu'elle apporte aux salariés. Cette définition générale masque cependant une réalité plus complexe et multidimensionnelle que de nombreux théoriciens ont tenté de circonscrire.

L'étymologie du terme "stratégie" remonte au grec ancien "strategos" qui désignait l'art de conduire une armée. Ce n'est qu'au milieu du XXe siècle que cette notion a été systématiquement appliquée au monde de l'entreprise, notamment avec les travaux pionniers d'Alfred Chandler. Dans son ouvrage fondateur de 1962, Chandler définit la stratégie comme "la détermination des objectifs et des buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources

nécessaires pour atteindre ces buts".<sup>13</sup> Cette approche, centrée sur les objectifs et les moyens, a posé les jalons de la pensée stratégique moderne.

Michael Porter, figure emblématique du management stratégique, propose une vision plus dynamique en définissant la stratégie d'entreprise comme "l'art de se construire des avantages durablement rentables par rapport à son environnement par la réduction de l'incertitude, des innovations, des verrouillages, son accroissement, des synergies, la flexibilité"<sup>14</sup>. Cette définition met l'accent sur la dimension concurrentielle et la recherche d'avantages distinctifs.

La stratégie d'entreprise s'articule autour de trois piliers fondamentaux qui forment sa structure conceptuelle : la vision, la mission et les objectifs.

La vision représente l'aspiration à long terme de l'entreprise, sa projection idéale dans l'avenir. Elle répond à la question "que voulons-nous devenir ?" et constitue une représentation ambitieuse mais réaliste de l'état futur souhaité pour l'organisation. Selon Collins et Porras, la vision efficace combine un objectif fondamental (la raison d'être de l'entreprise) et une projection future audacieuse qui mobilise l'ensemble des parties prenantes. Elle doit être suffisamment précise pour orienter l'action mais aussi assez large pour permettre l'adaptation aux évolutions contextuelles.<sup>15</sup>

La mission, quant à elle, définit la raison d'être de l'entreprise et précise son domaine d'activité, ses valeurs et sa contribution spécifique. Peter Drucker souligne que la mission répond à la question fondamentale "pourquoi existons-nous ?". Elle constitue le cadre de référence qui donne sens à l'action collective et guide les choix stratégiques.<sup>16</sup>

Les objectifs stratégiques, enfin, constituent la déclinaison opérationnelle de la vision et de la mission. Ils définissent des cibles précises, mesurables et temporellement situées qui permettent d'évaluer la progression de l'entreprise vers la réalisation de sa vision. Ces

---

<sup>13</sup> Chandler, Alfred D., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1972, p. 13..

<sup>14</sup> Porter, Michael E. *Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et dominer son marché*. Paris : Inter Editions, 1986, p. 57-65.

<sup>15</sup> Collins, James C. & Porras, Jerry I., *Habitudes gagnantes des entreprises visionnaires* (titre français de *Built to Last*), Boston : Harper Business, 1994 (1<sup>re</sup> éd.), p. 221–241.

<sup>16</sup> Drucker, Peter, *La pratique du management*, New York : Harper & Row, 1954, p. 37.

objectifs peuvent porter sur différentes dimensions : part de marché, rentabilité, innovation, responsabilité sociale, internationalisation, etc.

Ces trois éléments – vision, mission et objectifs – forment un système cohérent qui structure la démarche stratégique de l'entreprise et constitue le socle sur lequel se construit sa trajectoire de développement.

## **2. Composantes stratégiques: choix de marché, positionnement, avantage concurrentiel**

La stratégie d'entreprise se déploie à travers plusieurs niveaux d'analyse et de décision, formant un ensemble articulé qui guide l'action de l'organisation dans son environnement. On distingue classiquement trois niveaux stratégiques complémentaires: la stratégie d'ensemble (corporate strategy), la stratégie de domaine (business strategy) et la stratégie du couple marché/produit.

### **2.1. La stratégie d'ensemble**

Ou corporate strategy, concerne les choix fondamentaux relatifs au périmètre global d'activité de l'entreprise. Elle définit les business areas dans lesquels l'entreprise va opérer et traite de l'allocation des ressources entre différentes activités, qu'elles soient liées ou non. Cette stratégie répond à la question "dans quels domaines d'activité l'entreprise veut-elle être présente. Elle implique des décisions relatives à la diversification, l'intégration verticale, les acquisitions, les désinvestissements et l'allocation des ressources entre les différentes unités d'affaires. Au niveau corporate, la stratégie concerne également la structure organisationnelle et les systèmes qui créent la valeur maximale pour l'ensemble de l'entreprise.<sup>17</sup>

### **2.2. La stratégie de domaine**

Ou business strategy, se concentre sur la manière dont l'entreprise va concurrencer dans un domaine d'activité stratégique (DAS) spécifique. Elle vise à convertir la vision corporate en réalité concrète. Michael Porter a identifié trois stratégies génériques à ce niveau : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation (ou niche)<sup>17</sup>. La domination par les coûts consiste à proposer des produits similaires à ceux des concurrents mais à un prix inférieur, grâce à une structure de coûts optimisée. La différenciation vise à

---

<sup>17</sup> *Stratégie concurrentielle : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence*, Paris, Inter Editions, 1986, chap. 2, p. 35–41.

offrir des produits ou services perçus comme uniques par les clients, justifiant un premium de prix. La stratégie de focalisation concentre les efforts de l'entreprise sur un segment particulier du marché où elle peut exceller.

### **2.3. La stratégie du couple marché/produit**

Représente le niveau le plus opérationnel de la réflexion stratégique. Elle concerne les choix relatifs aux produits spécifiques offerts sur des marchés particuliers. La matrice d'Ansoff constitue un outil classique pour appréhender ces choix, en distinguant quatre options stratégiques : la pénétration de marché (produits existants sur marchés existants), le développement de produits (nouveaux produits sur marchés existants), le développement de marchés (produits existants sur nouveaux marchés) et la diversification (nouveaux produits sur nouveaux marchés).

Ces trois niveaux de stratégie doivent s'articuler de manière cohérente pour former un système stratégique efficace. La stratégie corporate définit le cadre global, la stratégie business précise les modalités de compétition dans chaque domaine, et la stratégie produit/marché détermine les actions spécifiques à mettre en œuvre.

Au cœur de cette architecture stratégique se trouve la notion d'avantage concurrentiel, concept central développé notamment par Michael Porter. L'avantage concurrentiel représente ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents en créant une valeur supérieure pour ses clients. Il peut provenir de multiples sources : innovation, qualité supérieure, coûts réduits, service client différencié, etc. Pour être durable, cet avantage doit être difficile à imiter ou à substituer par les concurrents.

Le positionnement stratégique constitue l'expression visible de cet avantage concurrentiel. Il définit la place que l'entreprise occupe dans l'esprit des clients par rapport à ses concurrents. Selon Porter, "l'essence du positionnement stratégique est de choisir des activités différentes de celles des rivaux". Le positionnement efficace combine une proposition de valeur distinctive, une chaîne de valeur adaptée et des compromis clairs qui renforcent l'unicité de l'offre.

### **3.Stratégie comme outil de différenciation et de pérennité**

La stratégie d'entreprise, au-delà de sa dimension conceptuelle et analytique, constitue un puissant levier de différenciation et de pérennité pour les organisations. Dans un environnement économique caractérisé par l'intensification de la concurrence et

l'accélération des mutations technologiques et sociétales, la capacité à développer et maintenir une stratégie distinctive devient un facteur critique de succès.

### **3.1. Différenciation stratégique**

La différenciation stratégique permet à l'entreprise de se démarquer dans un univers concurrentiel saturé. Comme le souligne W. Chan Kim et Renée Mauborgne dans leur ouvrage "Stratégie Océan Bleu", les entreprises performantes ne se contentent pas de battre leurs concurrents, elles cherchent à rendre la concurrence non pertinente en créant de nouveaux espaces de marché. Cette approche consiste à sortir des logiques concurrentielles traditionnelles (les "océans rouges" saturés de compétiteurs) pour explorer des territoires vierges où la valeur peut être redéfinie. Apple avec l'iPhone, Nespresso avec ses capsules ou Cirque du Soleil avec son concept de divertissement innovant illustrent cette capacité à créer des catégories nouvelles grâce à une stratégie de différenciation radicale.

### **3.2. Stratégie et résilience organisationnelle**

La stratégie joue également un rôle déterminant dans la construction de la résilience organisationnelle, condition sine qua non de la pérennité. Comme l'a démontré Jim Collins dans "Good to Great", les entreprises qui perdurent se distinguent par leur capacité à maintenir une vision cohérente tout en adaptant leurs tactiques aux évolutions de l'environnement.<sup>18</sup> La stratégie fournit ce cadre de référence stable qui permet de naviguer dans l'incertitude sans perdre le cap. Elle contribue à la résilience en permettant à l'organisation d'anticiper les changements, d'allouer les ressources de manière optimale et de transformer les menaces en opportunités.

### **3.3. Innovation et renouvellement stratégique**

La stratégie favorise également la pérennité à travers son rôle dans l'innovation et le renouvellement stratégique. Comme l'a montré Clayton Christensen dans ses travaux sur l'innovation disruptive, la capacité à remettre en question ses propres modèles d'affaires est déterminante pour la survie à long terme. La stratégie doit donc intégrer une dimension de remise en question et d'expérimentation qui permet l'exploration de nouvelles voies de développement.

---

<sup>18</sup> Collins, Jim, *De la performance à l'excellence : pourquoi certaines entreprises franchissent le cap et d'autres pas*, Paris, Village Mondial, 2006, p. 21-30.

### **3.4. Alignement organisationnel et exécution**

La mise en œuvre d'une stratégie distinctive exige cependant un alignement organisationnel complexe. La stratégie ne peut produire ses effets de différenciation que si elle est traduite en objectifs opérationnels clairs et si les systèmes de mesure de la performance, d'allocation des ressources et d'incitation sont alignés avec les priorités stratégiques. Cette cohérence entre intention stratégique et action opérationnelle constitue souvent le maillon faible de nombreuses organisations.

### **3.5. Création de valeur pour les parties prenantes**

Dans une perspective de création de valeur durable, la stratégie doit également intégrer les attentes d'un écosystème d'acteurs de plus en plus complexe. L'approche des parties prenantes, développée notamment par R. Edward Freeman, souligne que la pérennité organisationnelle dépend de la capacité à créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes : actionnaires, clients, collaborateurs, fournisseurs, communautés locales, etc.<sup>19</sup> La stratégie d'économie circulaire, par exemple, émerge comme un modèle de production et de consommation qui permet de protéger à la fois la rentabilité, la compétitivité et l'héritage des ressources naturelles, créant ainsi de la valeur pour un ensemble élargi de parties prenantes.

## **4. Les raisons de l'intérêt du banquier pour la stratégie**

Le banquier cherche dans la stratégie : d'abord la preuve d'une viabilité durable, ensuite la capacité à anticiper et maîtriser les risques, enfin la cohérence du projet avec son environnement. Les sous-sections qui suivent développent ces trois angles successifs.

### **4.1. Évaluer la viabilité à long terme du projet**

Pour les banques, financer un projet ne se limite pas à évaluer sa rentabilité immédiate : il s'agit surtout d'en mesurer la solidité sur le long terme. La stratégie de l'entreprise devient alors un outil clé pour apprécier la durabilité du modèle économique proposé.

---

<sup>19</sup> Tufte, Edward R., *La présentation visuelle de l'information quantitative*, 2e éd., Cheshire (CT) : Graphics Press, 2001, p. 53.

#### **4.1.1. L'importance de la viabilité à long terme pour les banques**

L'évaluation de la viabilité à long terme des projets constitue une préoccupation majeure pour les établissements bancaires, et la stratégie d'entreprise représente un outil d'analyse privilégié dans cette démarche. Les banques, en tant qu'investisseurs et partenaires financiers, doivent s'assurer que les capitaux engagés généreront un rendement adéquat tout au long de la période de financement. Cette perspective temporelle étendue rend l'analyse stratégique particulièrement pertinente.

#### **4.1.2. La stratégie comme cadre d'analyse de la durabilité**

La stratégie d'entreprise fournit au banquier un cadre conceptuel pour évaluer la durabilité du modèle économique proposé, la stratégie représente un ensemble cohérent de choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et créer une valeur économique durable dans un contexte de marchés donné. Cette création de valeur économique durable constitue précisément ce que le banquier cherche à évaluer lorsqu'il étudie une demande de financement.

#### **4.1.3. L'analyse des hypothèses stratégiques**

L'analyse de la stratégie permet notamment d'apprécier la solidité des hypothèses sur lesquelles repose le projet. Une stratégie bien formulée s'appuie sur une compréhension approfondie des tendances sectorielles, des dynamiques concurrentielles et des attentes des clients. Elle démontre que l'entreprise a mené une réflexion rigoureuse sur son environnement et a identifié un positionnement viable à long terme. Pour le banquier, cette rigueur analytique constitue un signal positif quant à la qualité de la gestion et à la robustesse du projet.<sup>20</sup>

#### **4.1.4. La capacité d'adaptation stratégique**

La stratégie permet également d'évaluer la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux changements prévisibles ou imprévisibles de son environnement. Dans un monde caractérisé par la volatilité et l'incertitude, les banques valorisent particulièrement les projets qui démontrent une flexibilité stratégique et une capacité à pivoter en fonction des évolutions du marché. Comme le note Richard Whittington, la stratégie ne se limite pas à

---

<sup>20</sup>Yvan Allaire & Mihaela E. Firsirotu, *Stratégies et moteurs de performance*, Chenelière/McGraw-Hill, 2004.P 65-67

un plan rigide mais représente "l'orientation à long terme d'une organisation", orientation qui doit intégrer des mécanismes d'adaptation aux changements contextuels.<sup>21</sup>

#### **4.1.5. Cohérence entre ambition stratégique et capacités internes**

L'évaluation de la viabilité à long terme implique également une analyse de la cohérence entre ambitions stratégiques et capacités organisationnelles. Le banquier cherche à déterminer si l'entreprise dispose des ressources et compétences nécessaires pour mettre en œuvre sa stratégie avec succès. Cette analyse s'appuie notamment sur l'approche par les ressources développée par Jay Barney, qui met l'accent sur l'importance des ressources VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) comme sources d'avantage concurrentiel durable.<sup>22</sup>

#### **4.1.6. Pertinence des orientations stratégiques**

La vision stratégique concernant l'évolution du périmètre d'activité constitue un autre élément crucial dans l'évaluation de la viabilité à long terme. Les politiques de diversification, d'internationalisation ou d'intégration verticale peuvent en effet avoir un impact significatif sur le profil de risque et la rentabilité future de l'entreprise. Le banquier doit apprécier la pertinence de ces orientations au regard des capacités de l'entreprise et des tendances sectorielles.

#### **4.1.7. L'exécution stratégique et les risques opérationnels**

Pour les projets complexes ou de grande envergure, l'évaluation du déploiement stratégique devient également un point d'attention. La conduite du changement, la gestion des connaissances, l'adaptation organisationnelle et l'évolution du système d'information constituent des facteurs critiques de succès que le banquier ne peut ignorer. Une stratégie brillante sur le papier mais dont l'exécution semble compromise par des faiblesses opérationnelles présentera un risque élevé pour l'établissement financier.

---

<sup>21</sup> Whittington, Richard, Qu'est-ce que la stratégie et en quoi est-ce important, Paris : Pearson, 2000, 168, p. 20-22.

<sup>22</sup> Barney, Jay B., « Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel durable », Journal of Management, vol. 17, no 1, 1991, pp. 99-120.

## **4.2. Anticiper les risques liés aux choix stratégiques**

Les choix stratégiques des entreprises représentent une source majeure de risques pour les banques. Celles-ci doivent donc les anticiper et les analyser afin d'évaluer la solidité des projets qu'elles financent et d'en limiter les impacts sur leur exposition au risque de crédit.

### **4.2.1. Les risques stratégiques au cœur de l'analyse bancaire :**

L'anticipation des risques constitue une dimension fondamentale de l'analyse bancaire, et les choix stratégiques des entreprises représentent une source majeure de risques potentiels. Les établissements bancaires, en tant que gestionnaires professionnels du risque, accordent une attention particulière à la dimension stratégique des projets qu'ils financent afin d'identifier, d'évaluer et de mitiger les risques associés.

### **4.2.2. Le cadre du comité de bale : intégrer stratégie et risque de crédit**

Les principes pour la gestion du risque de crédit établis par le Comité de Bâle soulignent l'importance d'évaluer la stratégie des emprunteurs. Le document précise que "la stratégie doit refléter la tolérance au risque de la banque et le niveau de rentabilité qu'elle espère atteindre en assumant divers risques de crédit". Cette approche implique une analyse approfondie des choix stratégiques de l'entreprise et de leurs implications en termes de risque.

### **4.2.3. Typologie des risques stratégiques**

Les risques stratégiques peuvent prendre plusieurs formes, selon la nature des choix effectués par l'entreprise. Une bonne compréhension de ces risques est essentielle pour les banques afin d'évaluer la cohérence, la faisabilité et la soutenabilité d'un projet stratégique.

#### **4.2.3.1. Le risque de positionnement**

Les risques stratégiques peuvent prendre diverses formes. Le risque de positionnement concerne la pertinence du positionnement choisi par l'entreprise dans son environnement concurrentiel. Une stratégie qui ne répond pas à un besoin réel du marché ou qui peut être facilement imitée par des concurrents expose l'entreprise à des difficultés commerciales qui compromettront sa capacité de remboursement. De même, une stratégie de différenciation qui repose sur des investissements importants sans garantie d'acceptation par le marché présente un profil de risque élevé.

#### **4.2.3.2. Le Risque d'exécution**

Le risque d'exécution, quant à lui, concerne la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre efficacement sa stratégie. Comme l'ont montré Larry Bossidy et Ram Charan dans leur ouvrage "Exécution", même les stratégies les plus brillantes échouent souvent en raison de défaillances dans l'exécution. Pour le banquier, l'évaluation de ce risque implique une analyse approfondie des capacités opérationnelles, des systèmes de pilotage et de la qualité du management.<sup>23</sup>

#### **4.2.3.3. Le risque de divergence stratégique**

Le risque de divergence entre la stratégie annoncée et les actions réelles constitue également un point d'attention pour les banquiers. Henry Mintzberg a mis en évidence la distinction entre "stratégie délibérée" et "stratégie émergente", soulignant que les organisations ne suivent pas toujours fidèlement leurs plans initiaux. Pour le banquier, cette divergence potentielle représente un risque, car les projections financières sur lesquelles repose la décision de crédit sont généralement basées sur la stratégie formulée.<sup>24</sup>

#### **4.2.3.4. Les risques liés à la diversification et à l'internationalisation**

Les choix stratégiques en matière de diversification ou d'internationalisation génèrent des risques spécifiques que le banquier doit évaluer. Les travaux empiriques montrent que la diversification non liée conduit souvent à une destruction de valeur, tandis que l'internationalisation dans des marchés culturellement ou institutionnellement éloignés comporte des risques significatifs d'échec. Le banquier doit donc analyser la pertinence de ces choix au regard des compétences de l'entreprise et des synergies potentielles.

#### **4.2.3.5. Les risques différés dans le temps**

L'analyse des risques stratégiques doit également prendre en compte la dimension temporelle. Certains choix stratégiques peuvent générer des bénéfices à court terme mais exposer l'entreprise à des risques majeurs à plus long terme. Ce phénomène, que Clayton Christensen a qualifié de "dilemme de l'innovateur", montre comment des entreprises établies peuvent être déstabilisées par des innovations disruptives, même lorsqu'elles semblent initialement suivre une trajectoire de croissance saine.

---

<sup>23</sup> Larry Bossidy & Ram Charan, *Tout est dans l'exécution*, Village Mondial, 2002, p15-17

<sup>24</sup> Mintzberg, Henry & Waters, James A., « Des stratégies délibérées et émergentes », *Strategic Management Journal*, 1985, pp. 258-260.

#### **4.2.4. Les outils d'analyse du banquier**

Pour évaluer ces risques stratégiques, les banques s'appuient sur des outils d'analyse tels que les stress tests, les analyses de scénarios ou les benchmarks sectoriels. Ces méthodes permettent d'évaluer la robustesse de la stratégie face à différentes évolutions possibles de l'environnement, qu'il s'agisse de changements technologiques, réglementaires, concurrentiels ou macroéconomiques.<sup>25</sup>

#### **4.3. Mesurer la cohérence entre projet et environnement externe**

Au-delà des choix internes, la stratégie de l'entreprise doit également être évaluée en fonction de son environnement externe.

##### **4.3.1. L'importance du fit stratégique dans l'analyse bancaire**

L'évaluation de la cohérence entre le projet d'entreprise et son environnement externe constitue une dimension essentielle de l'analyse bancaire. Cette cohérence, ou "fit" stratégique, détermine en grande partie les probabilités de succès d'un projet et, par conséquent, sa capacité à générer les flux financiers nécessaires au remboursement des engagements bancaires.

##### **4.3.2. L'analyse PESTEL : intégrer les facteurs macro-environnementaux**

L'analyse de l'environnement externe s'articule autour de plusieurs dimensions. Le modèle PESTEL, largement utilisé dans l'analyse stratégique, fournit un cadre pour examiner les facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légaux qui peuvent influencer la performance de l'entreprise. Pour le banquier, cette analyse permet d'évaluer si la stratégie prend correctement en compte les contraintes et opportunités liées à ces différentes dimensions. Une stratégie qui néglige, par exemple, les évolutions réglementaires prévisibles ou les mutations technologiques en cours présente un risque significatif.

##### **4.3.3. L'analyse concurrentielle : comprendre les forces du secteur**

L'analyse concurrentielle, conceptualisée notamment par Michael Porter à travers son modèle des cinq forces, constitue également un élément central dans l'évaluation de la cohérence externe. Ce modèle examine la rivalité concurrentielle, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace de nouveaux entrants et celle des

---

<sup>25</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (1999), *Principes pour la gestion du risque de crédit*.  
<https://www.bis.org/>

produits de substitution. Le banquier utilise ce cadre d'analyse pour évaluer si la stratégie de l'entreprise répond de manière adéquate aux pressions concurrentielles spécifiques de son secteur. Une stratégie qui sous-estime l'intensité concurrentielle ou qui ne propose pas de réponse convaincante face à la montée en puissance de nouveaux acteurs sera considérée comme risquée.<sup>26</sup>

### **4.3.2. L'alignement avec les tendances de marché**

La cohérence avec les tendances de marché constitue un autre point d'attention majeur. Comme le souligne l'approche du "consensus du marché" développée par George Day, les entreprises performantes sont celles qui parviennent à aligner leur stratégie avec les besoins évolutifs des clients et les tendances émergentes. Pour le banquier, l'évaluation de cette cohérence implique d'analyser si la proposition de valeur de l'entreprise répond à des besoins réels et croissants, plutôt qu'à des marchés saturés ou en déclin.

### **4.3.3. Digitalisation, écologie et mutation des attentes : de nouveaux critères**

Dans le contexte actuel, caractérisé par l'accélération des transformations digitales et environnementales, le banquier accorde une attention particulière à la manière dont la stratégie intègre ces dimensions. Un projet qui ne prend pas en compte la transformation numérique ou les exigences croissantes en matière de responsabilité environnementale présente un risque de déclassement rapide. À l'inverse, une stratégie qui anticipe ces évolutions et positionne l'entreprise comme acteur du changement peut bénéficier d'un avantage concurrentiel durable.

### **4.3.4. La cohérence dans le temps : anticiper l'évolution de l'environnement**

La cohérence externe implique également une dimension temporelle. L'environnement évolue constamment, et la stratégie doit non seulement être cohérente avec l'environnement actuel mais aussi anticiper ses évolutions futures. Comme le note Richard D'Aveni dans ses travaux sur l'hyper-compétition, les avantages concurrentiels sont de plus en plus temporaires, et les entreprises doivent développer une capacité d'adaptation stratégique pour maintenir leur performance dans un environnement turbulent. Le banquier évalue donc également la flexibilité stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire évoluer sa stratégie en fonction des changements environnementaux.

---

<sup>26</sup> Porter, Michael E., *Stratégie concurrentielle*, Paris : Inter Editions, 1986, pp. 3-5.

#### **4.3.5. L'écosystème d'affaires : une vision élargie de la cohérence externe**

L'analyse de la cohérence entre l'entreprise et son écosystème d'affaires constitue une extension récente de cette approche. James Moore a montré que les entreprises évoluent au sein d'écosystèmes d'affaires, réseaux complexes d'acteurs interdépendants qui co-évoluent. Pour le banquier, cette perspective implique d'évaluer non seulement la position de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents directs, mais aussi ses relations avec l'ensemble des acteurs de son écosystème : fournisseurs, partenaires, complimenter, etc.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Moore, James F., « Prédateurs et proies : une nouvelle écologie de la concurrence », Harvard Business Review, 1993, pp. 75-76.

## **Section 02: Les critères d'évaluation du projet par le banquier à travers la stratégie**

L'évaluation d'un projet par une institution bancaire représente un processus complexe qui mobilise à la fois des critères objectifs, tels que les ratios financiers et les indicateurs de performance, et des éléments plus subjectifs liés à la qualité de la stratégie et à la crédibilité du porteur de projet. Cette section se propose d'explorer les multiples dimensions de cette évaluation, en mettant l'accent sur la manière dont la stratégie constitue un prisme d'analyse privilégié. Nous examinerons successivement l'analyse qualitative du projet stratégique, l'analyse quantitative liée à la stratégie, et enfin l'importance de la communication stratégique dans la relation entre l'entreprise et son banquier. Cette exploration nous permettra de comprendre comment les établissements bancaires construisent leur appréciation des projets qui leur sont soumis et comment la dimension stratégique influence leurs décisions de financement.

### **1. L'analyse qualitative du projet stratégique**

L'analyse qualitative du projet stratégique constitue une étape fondamentale dans l'évaluation bancaire, car elle permet d'apprécier la crédibilité, la cohérence et la faisabilité globale du projet. Elle repose sur l'examen approfondi du business plan, de la capacité du management à exécuter la stratégie, et de la pertinence du projet face au marché et à la concurrence. Cette approche, complémentaire à l'analyse financière, vise à identifier les forces structurelles du projet ainsi que les risques associés, en s'appuyant sur la clarté des objectifs, la solidité du modèle économique et l'alignement avec les réalités du marché.

#### **1.1. Clarté et cohérence du business plan**

Les banques s'attachent à la qualité formelle et conceptuelle du business plan. Ce document constitue le point de départ de l'analyse, car il reflète à la fois la compréhension du porteur de projet de son environnement et sa capacité à structurer une démarche stratégique cohérente. Deux dimensions essentielles sont particulièrement scrutées : la clarté du document et la cohérence de l'ensemble de ses composantes.

##### **1.1.1. Le business plan : un document central pour l'évaluation bancaire**

Le business plan constitue la traduction formalisée de la stratégie d'entreprise et représente, à ce titre, un document central dans l'évaluation bancaire. Sa clarté et sa cohérence constituent des critères d'appréciation fondamentaux qui permettent au banquier d'évaluer la solidité conceptuelle du projet et la rigueur avec laquelle il a été élaboré.

### **1.1.2. Clarté : une communication précise du projet**

La clarté du business plan se manifeste d'abord dans la précision et l'intelligibilité de la présentation du projet. Un business plan efficace doit permettre au banquier de comprendre rapidement l'essence du projet, son positionnement sur le marché, sa proposition de valeur distinctive et son modèle économique. Cette clarté n'est pas seulement une question de forme mais aussi de fond : elle traduit la capacité du porteur de projet à conceptualiser clairement son activité et à en extraire les éléments essentiels.

### **1.1.3. Transparence et réalisme dans la présentation**

Comme le souligne William Sahlman, professeur à Harvard Business School, "un bon business plan n'est pas un document de vente emphatique. Il doit présenter les faits, les hypothèses et les risques de manière équilibrée, en mettant l'accent sur les interdépendances qui détermineront le succès ou l'échec de l'entreprise"<sup>28</sup>. Cette transparence est particulièrement valorisée par les banquiers, qui préfèrent un portrait réaliste, même imparfait, à une vision excessivement optimiste qui ignore les obstacles potentiels.

### **1.1.4. Cohérence interne : un alignement des composantes stratégiques**

La cohérence interne constitue la deuxième dimension clé de l'évaluation. Elle concerne l'alignement entre les différentes composantes du business plan : la vision stratégique, l'analyse de marché, le plan marketing, le plan opérationnel et les projections financières. Un business plan cohérent démontre que ces éléments forment un système intégré où chaque partie renforce les autres. Par exemple, les investissements prévus dans le plan opérationnel doivent correspondre aux ambitions de croissance définies dans le plan marketing, et ces deux éléments doivent se refléter de manière réaliste dans les projections financières.

### **1.1.5. Cohérence externe : l'adéquation avec l'environnement**

La cohérence externe, quant à elle, concerne l'alignement entre le business plan et l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Le banquier évalue si les hypothèses de marché, les projections de croissance et les prix envisagés sont réalistes au regard des tendances sectorielles et macroéconomiques. Un business plan qui projette, par exemple,

---

<sup>28</sup> Sahlman, William A, « Comment rédiger un excellent plan d'affaires », *Harvard Business Review*, juillet-août 1997, p. 104.

une croissance soutenue dans un secteur en déclin structurel ou qui ignore des contraintes réglementaires émergentes sera perçu comme déconnecté de la réalité.

## **1.2. Capacité du management à exécuter la stratégie**

La capacité du management à traduire une stratégie ambitieuse en résultats concrets constitue un enjeu majeur dans l'analyse bancaire, où l'examen approfondi des compétences dirigeantes, de la structure organisationnelle et des mécanismes de pilotage permet d'évaluer la faisabilité et la robustesse de la mise en œuvre stratégique.

### **1.2.1 L'exécution stratégique : un critère central dans l'analyse bancaire**

La qualité du management et sa capacité à exécuter efficacement la stratégie constituent des critères d'évaluation déterminants dans l'analyse bancaire. Comme l'a souligné Larry Bossidy, ancien PDG d'Allied Signal, "la stratégie ne vaut que par son exécution". Pour le banquier, évaluer cette capacité d'exécution représente un défi complexe qui mobilise à la fois des éléments objectifs et une part significative de jugement subjectif.

### **1.2.2. Compétences de l'équipe dirigeante et adéquation avec la stratégie :**

L'expérience et les compétences de l'équipe dirigeante constituent le premier niveau d'analyse. Le banquier évalue si les membres de l'équipe possèdent les connaissances techniques, sectorielles et managériales nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie envisagée. Une expérience préalable dans le secteur concerné, des succès antérieurs dans des fonctions similaires ou une maîtrise démontrée des enjeux spécifiques du projet constituent des signaux positifs. À l'inverse, un décalage important entre l'ambition stratégique et les compétences disponibles au sein de l'équipe dirigeante sera perçu comme un facteur de risque.

### **1.2.3. Structure organisationnelle, gouvernance et pilotage :**

La structure organisationnelle et les systèmes de gouvernance font également l'objet d'une attention particulière. Le banquier examine si l'organisation est conçue de manière à faciliter l'exécution de la stratégie : les responsabilités sont-elles clairement définies ? Les processus décisionnels sont-ils adaptés à la nature du projet ? Des mécanismes de contrôle et de pilotage efficaces sont-ils en place ? Comme l'ont montré Robert Simons et Steven Kaplan dans leurs travaux sur les systèmes de contrôle stratégique, l'alignement entre la structure organisationnelle et les priorités stratégiques est un facteur clé de succès dans l'exécution.

La capacité de l'équipe dirigeante à mobiliser et à développer les ressources nécessaires constitue un autre critère d'évaluation. La mise en œuvre d'une stratégie exige souvent l'acquisition, le développement ou la reconfiguration de ressources et de compétences. Le banquier cherche à déterminer si l'équipe dirigeante a identifié de manière réaliste les ressources requises et si elle dispose des leviers nécessaires pour les mobiliser. Cette analyse s'inscrit dans la perspective des "capacités dynamiques" développée par David Teece, qui souligne l'importance de la capacité d'adaptation et de reconfiguration des ressources dans des environnements changeants.<sup>29</sup>

L'historique de l'entreprise et de ses dirigeants, lorsqu'il existe, fournit également des indications précieuses sur leur capacité d'exécution. Les succès ou échecs passés, la manière dont les crises antérieures ont été gérées, la capacité démontrée à atteindre les objectifs fixés ou à s'adapter face à des changements imprévus constituent des éléments d'appréciation particulièrement valorisés par les banquiers. Comme le note Jim Collins dans "Good to Great", les dirigeants qui combinent humilité personnelle et volonté professionnelle, et qui démontrent une détermination constante face aux obstacles, tendent à obtenir des résultats supérieurs dans la durée.

La qualité du système d'information et de pilotage représente un autre facteur critique dans l'évaluation de la capacité d'exécution. Le banquier examine si l'entreprise dispose des outils nécessaires pour suivre la mise en œuvre de sa stratégie, identifier rapidement les écarts par rapport aux objectifs et apporter les corrections nécessaires. Des tableaux de bord équilibrés, qui intègrent des indicateurs financiers et non financiers alignés avec les priorités stratégiques, constituent un signal positif quant à la capacité de l'entreprise à piloter efficacement son exécution stratégique.

### **1.3. Pertinence du projet face aux besoins du marché et à la concurrence :**

L'évaluation de la pertinence du projet stratégique au regard des besoins du marché et de l'environnement concurrentiel constitue une dimension fondamentale de l'analyse bancaire. Cette évaluation vise à déterminer si le projet dispose d'une "raison d'être" économique solide et d'un potentiel de développement suffisant pour assurer sa viabilité à long terme.

---

<sup>29</sup> KAPLAN, Steven N. & STRÖMBERG, Per, La théorie du contrat financier rencontre le monde réel : une analyse empirique des contrats de capital-risque, *The Review of Economic Studies*, vol. 70, no 2, 2003, p. 283-310.

### **1.3.1. Taille du marché et dynamique sectorielle :**

La taille et le dynamisme du marché ciblé constituent également des critères d'évaluation majeurs. Le banquier analyse si le marché visé présente un volume suffisant pour permettre à l'entreprise d'atteindre une taille critique et une rentabilité satisfaisante. Il examine également les tendances d'évolution de ce marché : s'agit-il d'un marché émergent à fort potentiel de croissance, d'un marché mature stable ou d'un marché en déclin ? Comme le note Geoffrey Moore dans ses travaux sur l'adoption des innovations, la dynamique d'évolution du marché diffère significativement selon son stade de développement, ce qui implique des stratégies et des risques spécifiques.<sup>30</sup>

### **1.3.2. Analyse de la concurrence et structure sectorielle :**

L'analyse concurrentielle approfondie constitue un autre volet essentiel de l'évaluation. Le banquier cherche à comprendre la structure concurrentielle du secteur en s'appuyant notamment sur le modèle des cinq forces de Porter : quelle est l'intensité de la rivalité entre concurrents existants ? Existe-t-il des barrières à l'entrée significatives ? Quel est le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs ? Le secteur est-il menacé par des produits de substitution ou par l'arrivée de nouveaux entrants ? Cette analyse permet d'évaluer le potentiel de rentabilité structurelle du secteur et les défis spécifiques auxquels l'entreprise sera confrontée.

### **1.3.3. Positionnement stratégique et différenciation**

Le positionnement concurrentiel du projet fait l'objet d'une attention particulière. Le banquier examine si l'entreprise a identifié un positionnement clair et défendable au sein de son espace concurrentiel. Comme le souligne Michael Porter, "l'essence du positionnement stratégique est de choisir des activités différentes de celles des rivaux". Les stratégies génériques identifiées par Porter – domination par les coûts, différenciation, focalisation – fournissent un cadre d'analyse pour évaluer la clarté et la cohérence du positionnement choisi.

### **1.3.4. Avantage concurrentiel et durabilité stratégique :**

Les sources d'avantage concurrentiel et leur durabilité constituent un point d'attention majeur. Le banquier cherche à identifier sur quels facteurs repose la supériorité

---

<sup>30</sup> Moore, Geoffrey A., *Franchir le gouffre : marketing et vente de produits innovants auprès du grand public*, 3e édition, New York, Harper Business, 2014, p. 45.

concurrentielle revendiquée par l'entreprise : technologie propriétaire, économies d'échelle, accès privilégié à des ressources rares, marque forte, réseau de distribution exclusif, etc. Il évalue également la durabilité de ces avantages face aux réactions prévisibles des concurrents, en s'appuyant notamment sur le modèle VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substituable) développé par Jay Barney<sup>31</sup>

### **1.3.5. Adaptabilité face aux évolutions du marché :**

La capacité du projet à anticiper et à s'adapter aux évolutions prévisibles du marché fait également partie de l'évaluation. Dans un environnement caractérisé par l'accélération des cycles d'innovation et des mutations technologiques, la flexibilité stratégique devient un atout majeur. Le banquier examine si le projet intègre une vision prospective du marché et des mécanismes d'adaptation aux changements prévisibles ou imprévisibles. Cette dimension est particulièrement importante dans les secteurs soumis à des disruptions technologiques ou réglementaires.

### **1.3.6. Cohérence temporelle du lancement :**

Le banquier évalue également le timing du projet par rapport à l'évolution du marché. Comme l'ont montré les travaux sur le "first mover advantage", le moment d'entrée sur un marché peut constituer un facteur déterminant de succès ou d'échec.<sup>32</sup>Un projet arrivant trop tôt sur un marché non mature devra assumer des coûts d'éducation importants, tandis qu'un projet tardif sur un marché déjà saturé devra faire face à des barrières à l'entrée significatives. L'alignement entre le timing du projet et la dynamique d'évolution du marché constitue donc un élément clé de l'évaluation de sa pertinence.

## **2. L'analyse quantitative liée à la stratégie**

L'analyse quantitative constitue un levier fondamental pour évaluer la solidité et la cohérence d'un projet stratégique présenté à un établissement bancaire. Elle permet de traduire les ambitions de l'entreprise en données chiffrées, de projeter ses résultats futurs, et de mesurer sa capacité à générer une rentabilité suffisante pour faire face à ses engagements. À travers l'étude des prévisions financières, du plan de financement, du seuil

---

<sup>31</sup> BARNEY, Jay, Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel durable, Journal of Management, vol. 17, 1991, p. 105–112.

<sup>32</sup> LIEBERMAN, Marvin B. & MONTGOMERY, David B., Les avantages du premier entrant, Strategic Management Journal, vol. 9, 1988, p. 41–45.

de rentabilité ou encore des flux de trésorerie, le banquier cherche à valider la viabilité économique du projet et la maîtrise financière de ses porteurs. Cette démarche, rigoureuse et structurée, constitue un pilier central du processus de décision bancaire

### **2.1. Prévisions financières alignées avec les objectifs stratégiques**

Les prévisions financières jouent un rôle central dans l'évaluation de la cohérence entre la vision stratégique de l'entreprise et sa traduction chiffrée, fournissant au banquier des indicateurs clés pour juger de la pertinence, de la faisabilité et de la robustesse du projet.

#### **2.1.1. Alignement entre ambitions stratégiques et projections chiffrées :**

Les prévisions financières constituent la traduction chiffrée de la stratégie d'entreprise. Le banquier vérifie en priorité leur cohérence avec les orientations stratégiques annoncées. Une stratégie de croissance rapide implique une forte progression du chiffre d'affaires et des investissements conséquents, tandis qu'une stratégie de consolidation suppose une amélioration des marges et une maîtrise accrue de la trésorerie. Toute incohérence entre stratégie et prévisions peut signaler un manque de rigueur ou une mauvaise compréhension des enjeux financiers du projet.

#### **2.1.2. Décomposition du chiffre d'affaires prévisionnel :**

Le banquier examine la ventilation des revenus par segments, produits, ou zones géographiques, afin de s'assurer que la répartition des prévisions reflète bien les priorités stratégiques. Par exemple, une volonté affichée de diversification ou d'internationalisation doit apparaître clairement dans la structure des recettes. Les prix projetés doivent également être cohérents avec le positionnement stratégique choisi (premium, volume, niche, etc.).

#### **2.1.3. Structure des coûts et cohérence avec le modèle économique :**

Les coûts prévisionnels, qu'ils soient fixes ou variables, sont analysés en lien avec le modèle économique de l'entreprise. Une stratégie basée sur la réduction des coûts devrait entraîner des prévisions reflétant une automatisation ou une rationalisation des processus. Inversement, une orientation vers l'innovation ou la qualité nécessite généralement des prévisions incluant des dépenses importantes en R&D, en formation ou en marketing.

#### **2.1.4. Profil d'investissement (CAPEX) :**

L'adéquation des investissements aux ambitions stratégiques est évaluée : sont-ils suffisants pour accompagner le développement envisagé, mais aussi maîtrisés pour éviter les tensions financières ? Le banquier s'assure de leur bon dimensionnement et d'un étalement réaliste dans le temps, tout en appréciant les délais de retour sur investissement (ROI), en comparaison avec les standards du secteur.

#### **2.1.5. Évolution des KPIs financiers et opérationnels :**

Le banquier étudie la trajectoire prévisionnelle des indicateurs clés de performance (chiffre d'affaires, EBITDA, part de marché, fidélisation, etc.). Il s'appuie sur des benchmarks sectoriels pour évaluer la crédibilité de ces projections et identifier d'éventuels écarts excessifs par rapport aux normes du marché.

#### **2.1.6. Qualité des hypothèses sous-jacentes :**

La validité des prévisions repose sur des hypothèses de travail transparentes, réalistes et justifiées. Le banquier porte une attention particulière aux hypothèses critiques : croissance du marché, évolution des prix, coût d'acquisition client, taux de conversion, productivité, etc. Leur cohérence avec l'analyse stratégique globale est essentielle.

#### **2.1.7. Scénarios et analyse de sensibilité :**

Une bonne pratique consiste à présenter plusieurs scénarios (optimiste, réaliste, pessimiste) et à identifier les variables les plus sensibles. Cette approche rassure le banquier sur la capacité des dirigeants à anticiper différents contextes et à ajuster leur stratégie en conséquence.

#### **2.1.8. Système de suivi et pilotage financier :**

Le banquier s'assure que l'entreprise dispose d'un système de pilotage budgétaire robuste. La capacité à suivre en continu la réalisation des prévisions, à détecter rapidement les écarts et à mettre en œuvre des mesures correctives est un facteur clé de réussite.

Comme le rappellent Robert Simons et Kenneth Merchant, un bon système de contrôle permet de transformer des prévisions théoriques en performances concrètes

## **2.2. Plan de financement, seuil de rentabilité, retour sur investissement (ROI) :**

Le plan de financement, l'analyse du seuil de rentabilité et le calcul du retour sur investissement constituent des outils analytiques essentiels qui permettent au banquier d'évaluer la viabilité économique du projet stratégique et sa capacité à générer une rentabilité suffisante pour assurer le remboursement des financements octroyés.

### **2.2.1. Structure du plan de financement et équilibre financier**

Le plan de financement détaille la structure financière du projet : il identifie les besoins liés à la stratégie (investissements, BFR, etc.) et les ressources mobilisées (fonds propres, emprunts, subventions, autofinancement). Le banquier évalue l'équilibre entre ces deux composantes pour détecter tout déséquilibre susceptible de créer des tensions financières. Il veille également à ce que le calendrier des ressources corresponde aux échéances des besoins.

### **2.2.2. Ratio fonds propres/endettement :**

L'équilibre entre capitaux propres et dettes est crucial. Un ratio couramment admis est de 30 % de fonds propres pour 70 % d'endettement, mais cela peut varier selon les secteurs. Un endettement trop élevé accroît le risque financier et limite la capacité d'adaptation de l'entreprise en cas de difficultés.

### **2.2.3. Cohérence entre remboursements et flux de trésorerie :**

L'alignement entre les échéances de remboursement et la capacité à générer de la trésorerie est un point clé. Si les remboursements interviennent avant que le projet ne génère suffisamment de cash, cela peut menacer la continuité d'activité, même si la rentabilité est bonne à moyen terme.

### **2.2.4. Analyse du seuil de rentabilité :**

Le seuil de rentabilité (ou point mort) mesure le niveau minimal d'activité pour couvrir les charges. Il permet au banquier d'évaluer la vulnérabilité du projet à une baisse

d'activité. Un point mort trop élevé par rapport au marché cible est un signal de risque opérationnel important.

### **2.2.5. Effet de levier opérationnel et structure de coûts :**

Le banquier analyse la part des coûts fixes dans la structure globale. Un effet de levier élevé peut amplifier les profits en période de croissance, mais accroît les pertes en cas de baisse d'activité. Cette analyse aide à comprendre la flexibilité du modèle économique.

### **2.2.6. Retour sur investissement et création de valeur :**

Le ROI et autres indicateurs (TRI, VAN, délai de récupération) permettent de juger l'attractivité du projet. Un ROI inférieur au coût moyen du capital (WACC) indique une destruction de valeur, ce qui alerte le banquier sur la rentabilité réelle du projet.

### **2.2.7. Décomposition du ROI : marge et rotation des actifs :**

À travers l'équation de Dupont ( $\text{ROI} = \text{marge} \times \text{rotation des actifs}$ ), le banquier identifie les leviers stratégiques mobilisés : soit l'optimisation des marges, soit l'augmentation de la productivité des actifs. Cette analyse permet d'évaluer la cohérence entre stratégie et performance attendue.

### **2.2.8. Analyses de sensibilité et résilience du projet :**

Les simulations de scénarios (optimiste, réaliste, pessimiste) permettent de tester la robustesse du ROI face à des aléas (hausse des coûts, baisse des volumes, etc.). Un projet capable de maintenir sa rentabilité dans un scénario dégradé rassure les financeurs.

### **2.2.9. Évolution temporelle du ROI :**

Le banquier examine la trajectoire prévisionnelle du ROI. Une rentabilité croissante dans le temps, en phase avec le cycle de vie du projet (lancement, croissance, maturité), est jugée plus crédible et plus saine qu'une rentabilité élevée dès le départ dans un contexte incertain.

### **2.3. Analyse du chiffre d'affaires prévisionnel, BFR, trésorerie :**

L'analyse approfondie du chiffre d'affaires prévisionnel, du besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie constitue une dimension essentielle de l'évaluation bancaire. Ces trois éléments, étroitement liés, permettent au banquier d'apprécier la dynamique opérationnelle et financière du projet stratégique et sa viabilité à court et moyen terme.

#### **2.3.1. Réalisme et construction du chiffre d'affaires prévisionnel :**

Le chiffre d'affaires prévisionnel fait l'objet d'une analyse particulièrement minutieuse, car il constitue le point de départ de toutes les projections financières. Le banquier s'attache d'abord à évaluer le réalisme des hypothèses de construction du chiffre d'affaires : volumes anticipés, prix de vente, mix produit, saisonnalité, etc. Cette évaluation s'appuie sur une comparaison avec les données sectorielles, les performances historiques de l'entreprise (pour les projets d'expansion) et les études de marché disponibles.

#### **2.3.2. Décomposition analytique et moteurs de croissance :**

La décomposition analytique du chiffre d'affaires prévisionnel permet d'identifier les principaux moteurs de croissance et d'évaluer leur crédibilité. Le banquier examine notamment la répartition entre croissance organique (augmentation des volumes ou des prix sur le périmètre existant) et croissance externe (acquisitions, nouveaux marchés, nouveaux produits). Comme le note Jim Collins dans *Good to Great*, les entreprises qui maintiennent une croissance durable combinent généralement une progression régulière de leur cœur de métier avec des extensions progressives et cohérentes vers des domaines connexes.

#### **2.3.3. Sensibilité aux aléas et robustesse du modèle de revenus :**

La sensibilité du chiffre d'affaires aux variations de l'environnement constitue un point d'attention majeur. Le banquier analyse notamment l'élasticité-prix de la demande, la dépendance vis-à-vis de clients majeurs, la cyclicité sectorielle ou la vulnérabilité aux chocs exogènes (réglementaires, technologiques, etc.). Cette analyse permet d'évaluer la

robustesse du modèle de revenus face aux aléas du marché et à l'intensification potentielle de la concurrence.

#### **2.3.4. Maîtrise du BFR et dynamique d'exploitation :**

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente un élément critique dans l'évaluation de la viabilité opérationnelle du projet. Le BFR mesure le décalage temporel entre les flux financiers entrants et sortants liés à l'exploitation courante. Un BFR mal maîtrisé peut compromettre la solvabilité d'une entreprise même rentable, particulièrement en phase de croissance où l'effet ciseau entre développement des ventes et alourdissement du BFR peut créer des tensions de trésorerie critiques.

#### **2.3.5. Hypothèses du BFR et ratios sectoriels :**

L'analyse du BFR prévisionnel commence par l'évaluation des hypothèses relatives aux délais de paiement (clients, fournisseurs) et aux niveaux de stocks. Le banquier vérifie si ces hypothèses sont cohérentes avec les pratiques sectorielles, les contraintes opérationnelles du modèle d'affaires et la position concurrentielle de l'entreprise. Il examine également l'évolution prévisionnelle du ratio BFR/chiffre d'affaires, qui doit normalement diminuer à mesure que l'entreprise gagne en maturité et en pouvoir de négociation.

#### **2.3.6. Stratégies d'optimisation du BFR :**

Les stratégies d'optimisation du BFR font l'objet d'une attention particulière. Le banquier évalue si l'entreprise a identifié des leviers d'action efficaces pour maîtriser son BFR : négociation des conditions de paiement, optimisation des niveaux de stocks, digitalisation des processus administratifs, utilisation d'instruments spécifiques comme l'affacturage ou le reverse factoring, etc. Ces stratégies témoignent d'une conscience des enjeux de financement à court terme et d'une approche proactive de la gestion de trésorerie.

#### **2.3.7. Cohérence des flux de trésorerie prévisionnels :**

L'analyse de la trésorerie prévisionnelle constitue le troisième volet de cette évaluation. Le banquier examine d'abord la cohérence du tableau de flux de trésorerie

prévisionnel, qui doit refléter fidèlement l'ensemble des mouvements financiers liés à l'exploitation, aux investissements et aux financements. Il vérifie notamment si les projections intègrent correctement les décalages temporels entre comptabilisation des produits/charges et encaissements/décaissements effectifs.

### **2.3.8. Tensions de trésorerie et capacités de réponse :**

Le profil d'évolution de la trésorerie nette fait l'objet d'une attention particulière. Le banquier identifie les périodes potentielles de tension de trésorerie et évalue leur intensité et leur durée. Il analyse également la capacité de l'entreprise à mobiliser des ressources complémentaires en cas de besoin, à travers des lignes de crédit préétablies, des augmentations de capital potentielles ou la cession d'actifs non stratégiques. La résilience du modèle de trésorerie face à des scénarios dégradés (retards de paiement, baisse d'activité, etc.) est particulièrement valorisée.

### **2.3.9. Capacité de remboursement : DSCR et flux disponibles :**

La couverture des échéances de remboursement par les flux de trésorerie disponibles constitue un critère d'évaluation fondamental. Le ratio de service de la dette (DSCR), qui mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses échéances à partir de sa capacité d'autofinancement, fait l'objet d'une analyse détaillée. Un DSCR prévisionnel durablement supérieur à 1,3 ou 1,5 (selon les secteurs) constitue généralement un signal favorable quant à la capacité de remboursement de l'entreprise.

## **3. Communication stratégique : un facteur clé dans la relation banque-entreprise**

Dans la relation entre l'entreprise et la banque, la communication ne se limite pas à la transmission d'informations : elle joue un rôle stratégique décisif. La manière dont un projet est présenté, défendu et argumenté peut profondément influencer la perception du banquier et, in fine, sa décision. Il ne s'agit pas seulement de convaincre par les chiffres, mais aussi de démontrer une vision claire, réaliste et maîtrisée de l'entreprise.

### **3.1. Présentation du projet : forme, transparence, argumentation**

La communication du projet stratégique constitue une dimension souvent sous-estimée mais néanmoins déterminante dans la relation entre l'entreprise et son banquier.

Au-delà de la qualité intrinsèque du projet, la manière dont celui-ci est présenté influence significativement la perception du banquier et, par conséquent, sa décision de financement.

### **3.1.1. L'importance de la forme de présentation :**

La forme de la présentation joue un rôle crucial dans l'impression initiale créée chez le banquier. Un dossier bien structuré, clair et professionnel témoigne du sérieux avec lequel le projet a été élaboré et préfigure la rigueur qui sera apportée à sa mise en œuvre. Comme le souligne Nancy Duarte, spécialiste reconnue de la communication stratégique, "la forme est indissociable du fond : un contenu de qualité mal présenté perd en impact et en crédibilité"<sup>33</sup>. Les éléments formels tels que la hiérarchisation de l'information, la qualité rédactionnelle, l'utilisation pertinente de visuels explicatifs ou la mise en évidence des messages clés contribuent à faciliter la compréhension du projet et à renforcer sa crédibilité.

### **3.1.2. Structure logique du dossier de présentation :**

La structure du dossier de présentation mérite une attention particulière. Un dossier efficace s'articule généralement autour de sections clairement identifiées qui guident le lecteur de manière logique : synthèse exécutive, présentation de l'équipe, analyse de marché, proposition de valeur, modèle économique, plan opérationnel, projections financières, analyse des risques, etc. Cette structure permet au banquier de naviguer facilement dans le document et d'accéder rapidement aux informations qui l'intéressent particulièrement. Les annexes détaillées complètent utilement le document principal en fournissant des éléments de preuve ou d'approfondissement sans alourdir la lecture principale.

### **3.1.3. Transparence et honnêteté dans la communication :**

La transparence constitue une dimension fondamentale de la communication stratégique avec le banquier. Comme le note William Sahlman, "la transparence n'est pas seulement une question d'éthique, c'est aussi une question d'efficacité : une présentation qui occulte les difficultés ou amplifie artificiellement les opportunités finit invariablement par

---

<sup>33</sup> Duarte, Nancy, *raconter des histoires visuelles qui transforment les publics*, Hoboken (NJ) : Wiley, 2010, p. 28.

perdre en crédibilité"<sup>34</sup>. Le banquier, en tant que professionnel de l'évaluation des risques, est particulièrement sensible à l'honnêteté avec laquelle les défis, les incertitudes ou les limites du projet sont présentés. Une approche transparente qui reconnaît les difficultés tout en proposant des stratégies d'atténuation crédibles sera généralement mieux perçue qu'une présentation excessivement optimiste qui ignore les obstacles potentiels.

#### **3.1.4. L'argumentation stratégique comme cœur du dossier**

L'argumentation stratégique constitue le cœur de la présentation. Elle vise à démontrer la logique, la cohérence et la validité du projet. Une argumentation efficace s'appuie sur une combinaison équilibrée de données factuelles, d'analyses rigoureuses et de raisonnements logiques. Elle établit des liens clairs entre l'analyse de l'environnement, les choix stratégiques proposés et les résultats attendus. Comme le souligne Barbara Minto dans "The Pyramid Principle", une argumentation convaincante progresse de manière pyramidale, en partant des conclusions principales pour les étayer ensuite par des arguments secondaires et des données probantes.<sup>35</sup>

#### **3.1.5. Connaissance sectorielle et contextualisation :**

La contextualisation du projet dans son environnement sectoriel et concurrentiel renforce significativement la crédibilité de l'argumentation. Le banquier apprécie particulièrement les présentations qui démontrent une connaissance approfondie du secteur, de ses tendances d'évolution et de ses contraintes spécifiques. Les références à des études sectorielles, à des benchmarks concurrentiels ou à des cas similaires réussis constituent des points d'appui précieux pour l'argumentation.

#### **3.1.6. Personnalisation selon les attentes de la banque :**

La personnalisation de la présentation en fonction des attentes et préoccupations spécifiques du banquier ou de l'établissement financier constitue également un facteur de succès. Les banques ont des politiques de crédit, des secteurs de prédilection et des critères d'évaluation qui leur sont propres. Une présentation qui tient compte de ces spécificités et

---

<sup>34</sup> SAHLMAN, William A., [Pourquoi les personnes raisonnables ne devraient pas siéger dans les conseils d'administration publics], Harvard Business Review, vol. 68, no 3, mai-juin 1990, pp. 89-98.

<sup>35</sup> MINTO, Barbara, Le principe de la pyramide : logique dans l'écriture et la pensée, Harlow (Royaume-Uni) : Pearson Education, 2009, p. 13.

qui met en avant les éléments particulièrement valorisés par l'établissement ciblé augmente significativement ses chances de succès.

### **3.1.7. Impact des supports visuels**

Les supports visuels jouent un rôle important dans l'efficacité de la communication stratégique. Excellence graphique consiste à communiquer des idées complexes avec clarté, précision et efficacité. Les graphiques, tableaux, diagrammes ou infographies bien conçus permettent de synthétiser et de clarifier des informations complexes, facilitant ainsi leur assimilation par le banquier. Ils sont particulièrement utiles pour illustrer les tendances de marché, la position concurrentielle, les projections financières ou les processus opérationnels.

### **3.2. Importance de la crédibilité et de la maîtrise du porteur du projet**

La crédibilité et la maîtrise démontrées par le porteur de projet constituent des facteurs déterminants dans l'évaluation bancaire. Au-delà des qualités intrinsèques du projet stratégique, la perception que le banquier se forge de la personne ou de l'équipe qui le porte influence significativement sa décision de financement. Cette dimension humaine de l'évaluation, bien que partiellement subjective, repose sur des critères que les établissements financiers ont progressivement formalisés.

#### **3.2.1. Compétences, expérience et "founder-venture fit" :**

La crédibilité du porteur de projet s'établit d'abord sur ses compétences et son expérience. Le banquier évalue si le dirigeant possède les connaissances techniques, sectorielles et managériales nécessaires pour mener à bien le projet présenté. Une expérience antérieure réussie dans le même secteur ou dans des fonctions similaires constitue un signal particulièrement positif. Comme le souligne Noam Wasserman dans "The Founder's Dilemmas, la correspondance entre le profil du dirigeant et les exigences spécifiques du projet – ce qu'il nomme le "founder-venture fit" – est un prédicteur majeur de succès entrepreneurial.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> WASSERMAN, Noam, Les dilemmes du fondateur : anticiper et éviter les pièges qui peuvent faire échouer une startup, Princeton (NJ) : Princeton University Press, 2012, p. 69.

### **3.2.2. Track record et réalisations passées :**

La track record, ou historique de réussite, du porteur de projet fait l'objet d'une attention particulière. Les succès antérieurs, qu'ils soient entrepreneuriaux ou salariaux, témoignent d'une capacité à traduire une vision en résultats concrets. Comme le note Robert Hisrich, "les banquiers prêtent aux entrepreneurs qui ont démontré leur capacité à générer des résultats, pas à ceux qui se contentent de formuler des promesses". Cette dimension est particulièrement valorisée dans les projets innovants ou risqués, où l'expérience passée du dirigeant constitue une forme de garantie implicite.

### **3.2.3. Connaissance sectorielle et compréhension du marché :**

La connaissance approfondie du secteur et du marché ciblé représente un autre facteur de crédibilité majeur. Le banquier évalue la familiarité du porteur de projet avec les dynamiques concurrentielles, les attentes clients, les contraintes réglementaires et les facteurs clés de succès spécifiques à son domaine d'activité. Comme le soulignent Gompers et Lerner dans leurs travaux sur le capital-risque, "la connaissance sectorielle des fondateurs est l'un des critères d'évaluation les plus valorisés par les investisseurs professionnels", car elle réduit l'asymétrie d'information et permet des décisions mieux informées.

### **3.2.4. Transparence et intégrité du porteur de projet :**

L'intégrité et la transparence du porteur de projet constituent des dimensions essentielles de sa crédibilité. Le banquier est particulièrement attentif à la franchise avec laquelle les difficultés potentielles ou les limites du projet sont présentées. Un dirigeant qui reconnaît ouvertement les zones d'incertitude ou les défis à surmonter, tout en proposant des approches crédibles pour les gérer, inspirera davantage confiance qu'un porteur de projet qui présente une vision excessivement optimiste ou qui élude les questions difficiles.

### **3.2.5. Maîtrise stratégique, opérationnelle et financière :**

La maîtrise du projet se manifeste d'abord dans la connaissance détaillée de ses différentes dimensions. Le banquier évalue si le porteur de projet maîtrise aussi bien les aspects stratégiques qu'opérationnels, financiers et commerciaux. Cette maîtrise se traduit notamment par la capacité à répondre avec précision et assurance aux questions techniques, à expliciter les hypothèses sous-jacentes aux projections ou à justifier les choix stratégiques envisagés. Comme le note Guy Kawasaki, ancien directeur marketing d'Apple,

"la crédibilité s'établit dans les détails" : un porteur de projet qui trébuche sur des éléments fondamentaux de son business plan perd rapidement en crédibilité.

### **3.2.6. Capacité d'adaptation et ouverture aux feedbacks :**

La capacité à adapter le projet en fonction des feedback reçus témoigne également d'une maîtrise solide. Le banquier apprécie les porteurs de projet qui démontrent une capacité d'écoute et qui peuvent ajuster leur approche sans compromettre la cohérence globale de leur vision. Cette flexibilité reflète une compréhension approfondie des fondamentaux du projet et une confiance dans sa valeur essentielle, au-delà des modalités spécifiques de mise en œuvre.

### **3.2.7. Vision à long terme et pragmatisme au quotidien :**

L'équilibre entre vision et pragmatisme constitue un autre marqueur de la maîtrise du projet. Le banquier recherche des porteurs de projet qui combinent une vision inspirante à long terme avec un sens aigu des réalités opérationnelles à court terme. Comme le souligne Jim Collins, les dirigeants d'entreprises exceptionnelles associent "une ambition audacieuse pour l'organisation avec une humilité personnelle et une volonté professionnelle". Cet équilibre rassure le banquier sur la capacité du dirigeant à poursuivre des objectifs ambitieux tout en naviguant efficacement dans les complexités quotidiennes de l'exécution.

## **3.3. Capacité à rassurer le banquier à travers une vision claire et structurée :**

Pour obtenir un financement, il ne suffit pas d'avoir un bon projet : il faut aussi savoir le présenter de manière rassurante. Le banquier attend du porteur de projet une vision claire, cohérente et réaliste, capable de réduire l'incertitude et de démontrer une bonne maîtrise de la direction à suivre.

### **3.3.1. Une vision stratégique claire :**

La capacité à rassurer le banquier constitue une dimension essentielle de la communication stratégique. Face à un établissement financier dont la mission première est la gestion du risque, le porteur de projet doit parvenir à construire un climat de confiance en démontrant que son projet repose sur une vision claire, structurée et réaliste.

La clarté de la vision stratégique constitue le premier élément rassurant pour le banquier. Une vision claire définit sans ambiguïté la direction que l'entreprise souhaite prendre, son positionnement distinctif sur le marché et la proposition de valeur qu'elle entend délivrer à ses clients. Les leaders qui parviennent à articuler clairement le

"pourquoi" de leur projet – sa raison d'être fondamentale – avant d'en détailler le "comment" et le "quoi" suscitent davantage d'adhésion.<sup>37</sup> Pour le banquier, cette clarté témoigne d'une réflexion aboutie et d'une direction précise qui guidera l'allocation des ressources et les décisions opérationnelles.

### **3.3.2. Des objectifs hiérarchisés et concrets :**

La structuration de la vision en objectifs stratégiques hiérarchisés renforce cette dimension rassurante. Le banquier apprécie les présentations qui décomposent la vision globale en objectifs intermédiaires concrets, mesurables et temporellement situés. Cette approche, inspirée de la méthodologie OKR (Objectives and Key Results) popularisée par Google, démontre la capacité du porteur de projet à traduire ses ambitions en actions concrètes et à séquencer logiquement le développement de son entreprise. Elle rassure le banquier sur la faisabilité du projet et sur l'existence de jalons permettant d'en évaluer la progression.

### **3.3.3. Une vision ancrée dans la réalité du marché :**

L'ancrage de la vision dans une analyse rigoureuse du marché contribue également à rassurer le banquier. Une vision perçue comme purement aspirationnelle, déconnectée des réalités du marché, inspirera moins confiance qu'une vision qui découle logiquement d'une compréhension approfondie des besoins clients, des tendances sectorielles et des opportunités inexploitées. Comme le note Rita McGrath dans "The End of Competitive Advantage", les stratégies les plus robustes sont celles qui reposent sur une découverte systématique d'opportunités validées par des expérimentations concrètes plutôt que sur des intuitions non testées.<sup>38</sup>

### **3.3.4. Un chemin de réalisation structuré**

La présentation d'un "chemin critique" clair pour la réalisation de la vision constitue un autre facteur rassurant. Le banquier cherche à comprendre les étapes clés, les ressources nécessaires et les dépendances qui jalonnent le parcours de développement de l'entreprise. Cette cartographie du chemin vers le succès, qui inclut l'identification des principaux

---

<sup>37</sup> SINEK, Simon, Commencer par le pourquoi : comment les grands leaders inspirent chacun à passer à l'action, New York : Portfolio/Penguin, 2009, p. 37.

<sup>38</sup> MCGRATH, Rita Gunther, La fin de l'avantage concurrentiel : comment faire évoluer sa stratégie aussi vite que son entreprise, Boston : Harvard Business Review Press, 2013, p. 18.

risques et des plans de contingence associés, témoigne d'une approche méthodique et réaliste du développement. Comme le souligne Roger Martin dans "Playing to Win", la stratégie efficace ne se limite pas à définir une destination désirable, elle articule également un chemin plausible pour l'atteindre.<sup>39</sup>

### **3.3.5. Une cohérence entre vision et équipe :**

La cohérence entre la vision stratégique et le profil du porteur de projet ou de son équipe constitue un élément particulièrement rassurant. Le banquier évalue si les compétences, l'expérience et les ressources disponibles sont alignées avec les exigences spécifiques de la vision présentée. Une adéquation forte entre l'ambition stratégique et les capacités démontrées de l'équipe dirigeante réduit significativement la perception du risque. Comme le montrent les travaux d'Amy Edmondson sur les équipes performantes, cette cohérence crée les conditions d'une "sécurité psychologique" qui permet aux dirigeants d'aborder les défis avec confiance et résilience.<sup>40</sup>

### **3.3.6. Une articulation claire du modèle économique :**

La capacité à articuler clairement le modèle économique sous-jacent à la vision stratégique rassure également le banquier. Au-delà de l'attrait conceptuel du projet, le banquier cherche à comprendre précisément les mécanismes de génération de revenus, la structure de coûts et les leviers de rentabilité. Une présentation qui explicite de manière convaincante comment la vision stratégique se traduira en performance économique renforce significativement la crédibilité du projet. Cette articulation entre vision stratégique et modèle économique est particulièrement valorisée dans l'évaluation des projets innovants, où le chemin vers la rentabilité peut être moins évident que dans des activités traditionnelles.

### **3.3.7. Une agilité stratégique valorisée :**

La démonstration d'une capacité d'adaptation stratégique constitue paradoxalement un facteur rassurant supplémentaire. Si le banquier apprécie la clarté et la stabilité de la vision, il valorise également la capacité du porteur de projet à faire évoluer son approche

---

<sup>39</sup> MARTIN, Roger, *Jouer pour gagner : comment la stratégie fonctionne réellement*, Boston : Harvard Business Review Press, 2013, p. 55.

<sup>40</sup> EDMONDSON, Amy C , *L'organisation sans peur : créer la sécurité psychologique au travail pour favoriser l'apprentissage, l'innovation et la croissance*, Hoboken (NJ) : Wiley, 2019, p. 24.

en fonction des apprentissages et des changements contextuels, dans un environnement caractérisé par l'accélération des cycles d'innovation et l'intensification de la concurrence, l'avantage concurrentiel durable provient moins d'une position statique que d'une capacité supérieure à reconfigurer rapidement les ressources. Le porteur de projet qui démontre cette agilité stratégique, tout en maintenant un cap clair, rassure le banquier sur sa capacité à naviguer dans l'incertitude.

**3.3.8. Une attention portée aux attentes du banquier :**

L'intégration des préoccupations spécifiques du banquier dans la présentation de la vision constitue un levier efficace pour renforcer la confiance. Un porteur de projet qui démontre sa compréhension des critères d'évaluation bancaires et qui structure sa présentation pour y répondre explicitement témoigne d'une capacité d'empathie et d'adaptation qui rassure son interlocuteur. Cette approche peut se traduire par une attention particulière accordée aux facteurs de risque identifiés par le banquier, par la mise en évidence des garanties disponibles ou par l'explicitation des mécanismes de contrôle et de pilotage qui seront mis en place.

### **Section 03: L'impact de l'évaluation stratégique sur la décision de financement**

L'évaluation stratégique d'un projet par un établissement bancaire ne constitue pas un exercice académique ou théorique, mais un processus décisionnel aux conséquences très concrètes. Cette dernière section se propose d'explorer comment l'analyse de la stratégie influence directement les décisions de financement prises par les banques. Nous examinerons d'abord la typologie des décisions qui peuvent résulter de cette évaluation stratégique, puis nous analyserons les limites inhérentes à cette approche et les facteurs complémentaires qui entrent en jeu dans la décision bancaire. Cette exploration nous permettra de comprendre comment l'évaluation stratégique s'articule avec d'autres dimensions de l'analyse bancaire pour aboutir à une décision finale de financement qui engage tant l'établissement financier que l'entreprise dans une relation de partenariat aux implications multiples.

#### **1. Typologie des décisions prises par les banques**

La décision de financer un projet repose sur une analyse stratégique approfondie, traduite ensuite dans une réponse concrète : accord total, partiel, refus ou acceptation sous conditions. Ces décisions sont autant d'indicateurs de la perception qu'a la banque du projet

##### **1.1 Accord de financement (total ou partiel)**

L'accord de financement, qu'il soit total ou partiel, constitue l'issue favorable du processus d'évaluation bancaire. Cette décision, qui engage l'établissement financier aux côtés de l'entreprise, peut prendre diverses formes et s'accompagner de conditions spécifiques qui reflètent l'appréciation du projet stratégique par le banquier.

###### **1.1.1. L'accord total : une adhésion forte**

L'accord de financement total représente le scénario optimal pour l'entreprise. Il signifie que le banquier a développé une conviction forte quant à la viabilité du projet stratégique et à sa capacité à générer les flux financiers nécessaires au remboursement du prêt. Cette décision intervient généralement lorsque l'évaluation stratégique a mis en évidence plusieurs facteurs positifs : une stratégie claire et cohérente, un positionnement concurrentiel défendable, un modèle économique robuste, une équipe dirigeante crédible et des projections financières réalistes. Comme le note Michel Fleuriet, "l'accord total reflète non seulement une évaluation positive du risque mais aussi une volonté de construire une

relation durable avec l'entreprise, particulièrement dans le cas des banques universelles qui peuvent proposer d'autres services complémentaires"<sup>41</sup>.

### **1.1.2. L'accord partiel : une confiance mesurée**

L'accord de financement partiel constitue une réponse intermédiaire qui traduit une conviction positive mais nuancée quant au projet. Cette décision peut prendre plusieurs formes : octroi d'un montant inférieur à la demande initiale, phasage du financement en fonction de l'atteinte d'objectifs intermédiaires, ou modification de la structure du financement (durée, modalités de remboursement, etc.). Comme le souligne Georges Pauget, ancien directeur général du Crédit Agricole, "le financement partiel permet au banquier de moduler son exposition au risque tout en accompagnant l'entreprise dans son développement, créant ainsi une dynamique progressive de confiance"<sup>42</sup>.

### **1.1.3. Les conditions tarifaires comme reflet du risque perçu :**

Les conditions tarifaires associées au financement (taux d'intérêt, commissions, frais divers) constituent un autre reflet de l'évaluation stratégique. Conformément à la logique de tarification du risque, un projet stratégique perçu comme particulièrement solide et peu risqué pourra bénéficier de conditions tarifaires plus favorables. À l'inverse, un projet porteur d'incertitudes stratégiques significatives se verra généralement appliquer une prime de risque plus élevée. Cette modulation tarifaire, qui s'inscrit dans la logique du "risk-based pricing", permet au banquier d'ajuster sa rémunération en fonction de son évaluation du risque stratégique.

### **1.1.4. Le rôle des garanties exigées :**

Les garanties exigées constituent également un indicateur de la confiance accordée au projet stratégique. Un banquier convaincu par la solidité intrinsèque du projet aura tendance à alléger les exigences en matière de garanties, privilégiant une approche centrée sur les flux futurs générés par l'activité (financement "cash flow based"). À l'inverse, des doutes significatifs quant à la viabilité stratégique du projet conduiront généralement à un renforcement des garanties exigées, avec une orientation vers un financement "asset based" où la valeur des actifs nantis prime sur les perspectives de génération de flux.

---

<sup>41</sup> FLEURIET, Michel, La Banque : Une introduction à la finance bancaire, Paris : Pearson Education, 2008, p. 142.

<sup>42</sup> PAUGET, Georges, Faut-il brûler les banquiers ?, Paris : JC Lattès, 2009, p. 89.

### **1.1.5. Les covenants comme mécanismes de contrôle stratégique :**

Les covenants bancaires, ces clauses restrictives insérées dans les contrats de prêt, constituent un outil de pilotage particulièrement révélateur de l'évaluation stratégique. Au-delà des covenants financiers classiques (ratios de levier, de couverture des intérêts, etc.), les banques peuvent imposer des covenants stratégiques qui encadrent les décisions majeures de l'entreprise : limitation des investissements, restrictions sur les acquisitions ou cessions d'actifs, contraintes sur la distribution de dividendes, etc. L'étendue et la sévérité de ces covenants reflètent directement le niveau de confort du banquier vis-à-vis de la stratégie présentée et de la capacité de l'équipe dirigeante à l'exécuter efficacement.

### **1.1.6. Le suivi post-financement : un baromètre de confiance :**

Le niveau d'implication de la banque dans le suivi du projet constitue un dernier indicateur de son appréciation stratégique. Un suivi léger, limité aux obligations réglementaires et aux reportings financiers standards, témoigne d'une confiance élevée dans la stratégie et sa mise en œuvre. À l'inverse, un suivi renforcé, avec des points d'étape fréquents et une revue détaillée des avancées opérationnelles, signale une volonté de contrôle plus étroite, souvent liée à des incertitudes stratégiques identifiées lors de l'évaluation initiale.

Il est important de noter que la décision d'accord de financement s'inscrit généralement dans une logique de relation durable entre la banque et l'entreprise. Comme le souligne Jean Dermine, professeur de finance bancaire à l'INSEAD, "l'octroi d'un crédit constitue souvent le point d'entrée d'une relation bancaire multiservices qui peut inclure la gestion de trésorerie, les opérations internationales, le conseil en fusion-acquisition, etc."<sup>43</sup> Cette perspective relationnelle influence la décision initiale, particulièrement pour les projets stratégiques qui présentent un potentiel de développement significatif à long terme.

## **1.2. Refus motivé par des faiblesses stratégiques**

Le refus de financement constitue l'issue défavorable du processus d'évaluation bancaire. Lorsque ce refus est motivé par des faiblesses stratégiques identifiées lors de l'analyse, il témoigne du rôle central que joue l'évaluation de la stratégie dans la décision

---

<sup>43</sup> DERMINE, Jean, Évaluation bancaire et gestion axée sur la valeur : tarification des dépôts et prêts, évaluation de la performance et gestion des risques, New York : McGraw-Hill Education, 2009, p. 215.

bancaire. Ces refus, loin d'être arbitraires, s'appuient généralement sur des critères objectifs qui permettent d'identifier les projets présentant un niveau de risque jugé incompatible avec les standards de l'établissement financier.

### **1.2.1. Manque de cohérence stratégique :**

L'absence de cohérence stratégique constitue l'une des principales causes de refus. Le banquier est particulièrement attentif à la logique d'ensemble du projet et à l'alignement entre ses différentes composantes : positionnement marché, offre produit, organisation, modèle économique et projections financières. Comme le souligne Michael Porter, "la stratégie consiste à faire des choix, à renoncer à certaines options pour en privilégier d'autres". Un projet qui tente de concilier des orientations contradictoires – par exemple en visant simultanément une position de leader en coûts et une différenciation premium – sera généralement perçu comme manquant de cohérence et donc porteur d'un risque élevé d'échec.

### **1.2.2. Inadéquation entre ambition et ressources :**

L'inadéquation entre l'ambition stratégique et les ressources disponibles représente un autre motif fréquent de refus. Le banquier évalue si l'entreprise dispose des moyens humains, techniques et financiers nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie présentée. Un décalage significatif entre les objectifs affichés et les capacités réelles – ce que Clay Christensen nomme le "resources-processes-values gap" – constitue un signal d'alarme majeur. Cette inadéquation peut concerner les compétences de l'équipe dirigeante, les capacités techniques et opérationnelles de l'entreprise, ou sa structure financière initiale jugée trop fragile pour supporter les investissements nécessaires.

### **1.2.3. Faiblesses de l'analyse concurrentielle :**

Les faiblesses dans l'analyse concurrentielle constituent un troisième facteur de refus stratégique. Le banquier est particulièrement vigilant quant à la compréhension que l'entreprise a de son environnement concurrentiel et de sa capacité à y construire un avantage défendable. Une sous-estimation de l'intensité concurrentielle, une méconnaissance des acteurs clés du secteur ou l'absence d'une proposition de valeur distinctive par rapport aux offres existantes signalent un risque élevé. Comme le note Rita McGrath, "dans un environnement de concurrence transitoire, où les avantages concurrentiels sont de plus en plus éphémères, la capacité à identifier et exploiter

rapidement des opportunités temporaires devient cruciale". L'absence de cette capacité constitue une faiblesse stratégique majeure.

#### **1.2.4. Projections financières irréalistes :**

Les projections financières déconnectées des réalités sectorielles représentent également un motif fréquent de refus. Le banquier compare systématiquement les prévisions présentées avec les ratios et performances observés dans le secteur concerné. Des projections qui s'écartent significativement des benchmarks sectoriels – par exemple en matière de croissance, de marges ou de rotation des actifs – sans justification convaincante seront généralement considérées comme peu crédibles. Comme le souligne Alfred Rappaport dans ses travaux sur la création de valeur, "les projections financières doivent refléter non seulement les ambitions de l'entreprise mais aussi les contraintes structurelles de son secteur d'activité".

#### **1.2.5. Risques stratégiques non maîtrisés :**

L'identification de risques stratégiques majeurs insuffisamment maîtrisés constitue un autre facteur de refus. Ces risques peuvent être liés à la dépendance excessive vis-à-vis d'un client ou fournisseur clé, à la vulnérabilité face à des évolutions technologiques ou réglementaires prévisibles, ou encore à l'exposition à des facteurs macroéconomiques défavorables. Le banquier évalue non seulement l'identification de ces risques par l'entreprise mais aussi la crédibilité des stratégies d'atténuation proposées. L'absence d'une cartographie des risques complète et d'un plan de contingence réaliste peut conduire à un refus de financement, particulièrement dans les secteurs volatils ou en transformation rapide.

#### **1.2.6. Gouvernance stratégique déficiente :**

Les faiblesses dans la gouvernance stratégique représentent un autre motif de refus significatif. Le banquier évalue si l'entreprise dispose des mécanismes nécessaires pour formuler, mettre en œuvre et ajuster sa stratégie de manière efficace. L'absence d'une définition claire des responsabilités, de processus de prise de décision structurés ou de systèmes de contrôle adaptés constitue un signal négatif. Comme le note Robert Simons dans ses travaux sur les systèmes de contrôle, "la gouvernance stratégique efficace repose sur un équilibre entre contrôle diagnostic et contrôle interactif, entre contrainte et

autonomie". Un déséquilibre manifeste dans ce domaine peut justifier un refus de financement.<sup>44</sup>

### **1.2.7. Incapacité à s'adapter aux évolutions du marché :**

L'incapacité démontrée à s'adapter aux évolutions passées du marché constitue également un indicateur prédictif négatif. Le banquier analyse l'historique de l'entreprise (lorsqu'il existe) pour évaluer sa réactivité face aux changements de son environnement. Une entreprise qui a fait preuve d'inertie stratégique par le passé, qui s'est montrée incapable d'anticiper des évolutions structurelles de son marché ou qui a persisté dans des orientations manifestement inadaptées présente un risque accru.

### **1.3. Imposition de conditions spécifiques (garanties, taux, échéances)**

L'imposition de conditions spécifiques constitue une réponse intermédiaire qui permet à la banque de concilier son désir d'accompagner l'entreprise avec la nécessité de protéger ses intérêts face aux risques identifiés lors de l'évaluation stratégique. Ces conditions, négociées entre l'établissement bancaire et l'entreprise, reflètent directement l'appréciation que le banquier porte sur la stratégie du projet et sur les risques qui y sont associés.

#### **1.3.1. Les garanties exigées :**

Les garanties exigées constituent la première catégorie de conditions spécifiques. Leur nature et leur étendue reflètent directement le niveau de confiance que le banquier accorde à la stratégie de l'entreprise et à sa capacité à générer les flux nécessaires au remboursement. Les garanties jouent un rôle ambivalent : elles permettent de réduire le risque supporté par la banque tout en signalant la confiance du dirigeant dans son projet. On distingue généralement plusieurs types de garanties :

- Les garanties réelles, qui portent sur des actifs tangibles de l'entreprise (hypothèques, nantissements de fonds de commerce, de matériel ou de stocks). Ces garanties sont particulièrement exigées lorsque la stratégie d'entreprise présente des incertitudes significatives mais que le banquier reconnaît la valeur intrinsèque des actifs détenus.

---

<sup>44</sup> SIMONS, Robert & MERCHANT, Kenneth A., *Leviers de contrôle : comment les managers utilisent des systèmes de contrôle innovants pour piloter le renouveau stratégique*, Boston : Harvard Business School Press, 1995, p 7-10.

- Les garanties personnelles du dirigeant (cautions personnelles, garanties sur biens propres), qui traduisent une exigence d'alignement des intérêts entre l'entrepreneur et le banquier. Ces garanties sont particulièrement mobilisées lorsque le banquier perçoit un risque d'aléa moral dans l'exécution de la stratégie.

- Les garanties externes (sociétés de caution mutuelle, fonds de garantie, organismes publics), qui permettent de partager le risque avec des tiers. Ces garanties sont souvent sollicitées pour des projets stratégiquement innovants mais présentant un profil de risque élevé.

L'intensité des garanties exigées reflète donc l'évaluation stratégique du projet : une stratégie perçue comme solide et bien exécutable conduira à des exigences de garanties plus légères, tandis qu'une stratégie jugée incertaine ou risquée entraînera un renforcement des garanties demandées.

### **1.3.2. Les conditions tarifaires :**

Les conditions tarifaires constituent le deuxième levier d'ajustement mobilisé par les banques. Le taux d'intérêt appliqué au financement représente la prime de risque que la banque estime nécessaire pour compenser le niveau d'incertitude associé au projet. La tarification bancaire moderne repose sur une segmentation fine qui vise à ajuster la rémunération au risque spécifique de chaque dossier. Cette tarification différenciée peut se manifester à travers :

- Un taux de base majoré d'une marge personnalisée qui reflète le profil de risque spécifique du projet

- Des commissions d'engagement ou de montage proportionnelles à la complexité perçue de l'opération

- Des mécanismes de tarification dynamique qui prévoient une révision des conditions en fonction de l'évolution des indicateurs de performance

Cette modulation tarifaire permet à la banque d'accepter des projets présentant un niveau de risque stratégique supérieur à son standard habituel, en compensant ce risque accru par une rémunération proportionnellement plus élevée.

### **1.3.3. Les modalités de remboursement :**

Les modalités de remboursement constituent un troisième levier d'ajustement significatif. La structure temporelle du remboursement peut être modulée pour refléter les spécificités du projet stratégique et les risques associés. Plusieurs approches peuvent être mobilisées :

- L'adaptation du profil d'amortissement au cycle d'exploitation prévisionnel de l'entreprise, avec par exemple des périodes de différé ou de franchise qui tiennent compte des délais de montée en puissance du projet

- La mise en place de paliers de remboursement progressifs qui accompagnent la croissance attendue des flux générés par l'entreprise

- L'introduction de clauses de remboursement anticipé obligatoire liées à des événements spécifiques (cession d'actifs, levée de fonds, etc.)

Ces modalités spécifiques permettent d'aligner le service de la dette avec la trajectoire de développement prévue dans le plan stratégique, réduisant ainsi le risque de tensions de trésorerie en phase de montée en charge.

### **1.3.4. Les covenants bancaires :**

Les covenants bancaires constituent un quatrième outil majeur permettant à la banque de protéger ses intérêts tout en accompagnant l'entreprise. Ces clauses restrictives, intégrées au contrat de prêt, définissent les limites que l'entreprise s'engage à respecter tout au long de la durée du financement. Comme le souligne Arnaud de Servigny, "les covenants constituent un mécanisme d'alerte précoce qui permet à la banque d'intervenir avant que la situation ne se dégrade de manière irréversible". On distingue généralement :

- Les covenants financiers, qui imposent le respect de ratios spécifiques (levier d'endettement, couverture du service de la dette, fonds propres minimaux, etc.)

- Les covenants opérationnels, qui encadrent les décisions majeures de l'entreprise (investissements, acquisitions, cessions d'actifs, etc.)

- Les covenants informationnels, qui définissent les obligations de reporting de l'entreprise envers la banque

La nature et la sévérité des covenants imposés reflètent directement l'évaluation stratégique du projet : des covenants nombreux et contraignants signalent des réserves

significatives quant à certains aspects de la stratégie, tandis que des covenants plus légers témoignent d'une confiance plus marquée.

### **1.3.5. Le phasage du financement :**

Le phasage du financement constitue un cinquième mécanisme d'ajustement largement utilisé. Plutôt que d'accorder l'intégralité du financement demandé dès le départ, la banque peut choisir de le fractionner en plusieurs tranches dont le déblocage est conditionné à l'atteinte d'objectifs intermédiaires. Comme le note Philippe d'Arvisenet, "le financement par étapes permet de réduire l'asymétrie d'information entre prêteur et emprunteur en créant des points de contrôle réguliers". Ce phasage peut s'articuler autour :

- D'objectifs commerciaux (niveau de chiffre d'affaires, acquisition de clients stratégiques, pénétration de nouveaux marchés)
- De jalons opérationnels (mise en service d'équipements, obtention de certifications, finalisation de développements techniques)
- D'indicateurs financiers (atteinte de seuils de rentabilité, génération de trésorerie positive, réduction du BFR)

Ce mécanisme permet à la banque d'accompagner progressivement le déploiement de la stratégie tout en limitant son exposition au risque d'échec global du projet.

Ces conditions préalables permettent de réduire les faiblesses stratégiques identifiées et d'améliorer ainsi le profil de risque global du projet avant l'octroi effectif du financement.

## **2. Limites de l'évaluation stratégique dans la décision bancaire**

La stratégie montre la direction, mais elle ne suffit pas : pour prêter, la banque vérifie aussi des réalités très concrètes – garanties, passé de l'entreprise, attitude du dirigeant, climat économique, politiques internes, règles prudentielles et rentabilité globale. Les sous-sections ci-après précisent tour à tour le poids de chacun de ces facteurs.

### **2.1 Place d'autre critère**

Même si la stratégie est centrale, elle ne suffit pas. D'autres éléments concrets et contextuels pèsent lourdement dans la décision finale.

**2.1.1. Le rôle décisif des garanties :**

Les garanties, qu'elles soient réelles, personnelles ou externes, jouent un rôle central dans la décision de financement. Même en présence d'une stratégie cohérente, l'absence de garanties solides peut mener à un refus. À l'inverse, des garanties de qualité peuvent rassurer la banque et compenser certaines incertitudes stratégiques.

**2.1.2. L'historique de l'entreprise : un indicateur de fiabilité :**

Les performances passées de l'entreprise – croissance, rentabilité, gestion prudente – constituent un indicateur clé pour la banque. Un bon historique renforce la crédibilité d'un projet, tandis qu'un passif marqué par des difficultés peut nuire à la décision, même si la stratégie actuelle est convaincante.

**2.1.3. Le comportement bancaire antérieur du dirigeant :**

Le respect des engagements passés, la transparence et la qualité des échanges avec la banque influencent fortement la confiance. Un antécédent négatif (incidents de paiement, communication floue) peut compromettre un financement, indépendamment des qualités stratégiques du projet.

**2.1.4. L'influence de la conjoncture économique et monétaire :**

Les décisions bancaires sont sensibles au contexte économique global. En période de crise ou de durcissement monétaire, les banques réduisent leur exposition au risque. À l'inverse, un environnement favorable peut faciliter l'accès au crédit, même pour des projets stratégiquement modestes.

**2.1.5. Les politiques sectorielles des banques :**

Chaque banque définit ses secteurs d'activité cibles ou à éviter. Un projet jugé stratégique mais situé dans un secteur en retrait (polluant, réglementé, en déclin) pourra être refusé. À l'inverse, un secteur prioritaire bénéficiera d'une plus grande ouverture au crédit.

### **2.1.6. Les contraintes réglementaires et ratios prudentiels :**

Les exigences issues de Bâle III poussent les banques à allouer leur capital avec rigueur. Un projet peut être économiquement viable, mais refusé s'il consomme trop de fonds propres au regard de sa rentabilité attendue. L'arbitrage risque/rentabilité devient ici central.

### **2.1.7. La rentabilité globale de la relation client :**

Les banques adoptent une logique de rentabilité d'ensemble. Un projet faible stratégiquement peut être financé si le client est rentable sur d'autres services (trésorerie, opérations, épargne). La vision relationnelle dépasse alors l'analyse stricte du projet.

## **2.2. Plan de financement :**

Les sous-sections qui suivent examinent les principaux biais susceptibles de fausser l'analyse d'un plan de financement.

### **2.2.1. Les biais cognitifs dans l'analyse stratégique :**

L'analyse stratégique bancaire est exposée à de nombreux biais cognitifs. Parmi eux, le biais de confirmation pousse les analystes à privilégier les informations qui confortent leur opinion initiale. L'effet de récence, quant à lui, exagère l'importance des événements les plus récents dans la prise de décision, comme un échec récent dans un secteur. De plus, l'illusion de contrôle amène certains banquiers à surestimer leur capacité à anticiper les succès, ce qui les pousse parfois à ignorer des risques réels.

### **2.2.2. L'effet de halo et les préférences sectorielles :**

Une impression positive sur un dirigeant ou un secteur peut influencer l'ensemble de l'évaluation stratégique, même si d'autres éléments sont défavorables. Ces jugements rapides peuvent être amplifiés par des préférences personnelles ou des expériences passées dans certains secteurs, créant des "raccourcis mentaux" dans l'analyse.

**2.2.3. L'évaluation managériale : un prisme subjectif :**

L'analyse des qualités du dirigeant est souvent teintée de stéréotypes (âge, genre, style de communication). Cela peut conduire à dévaluer injustement un bon projet porté par un profil atypique, simplement parce qu'il ne correspond pas à l'image traditionnelle du "leader efficace".

**2.2.4. Tentatives d'objectivation et leurs limites :**

Pour réduire ces biais, les banques développent des outils comme des grilles standardisées ou des comités de validation croisés. Mais la décision reste fondamentalement humaine. Une prise de conscience des biais et une formation à la pensée critique sont donc essentielles pour renforcer l'objectivité sans déshumaniser l'analyse.

### **Conclusion du chapitre**

L'exploration approfondie des relations entre stratégie d'entreprise et analyse bancaire nous a permis de mettre en lumière les multiples dimensions d'une interaction complexe qui se situe au cœur du financement de l'économie. À travers ce chapitre, nous avons pu constater que l'évaluation stratégique constitue un prisme d'analyse fondamental pour les établissements bancaires, la stratégie d'entreprise, en tant que projection organisée et cohérente des ambitions et des moyens d'action d'une organisation, fournit au banquier des indicateurs précieux sur la pérennité et la viabilité des projets qui lui sont soumis. Cette dimension prospective de l'analyse stratégique complète utilement l'approche rétrospective traditionnellement privilégiée par les banques, qui se fonde principalement sur les performances passées et la situation financière actuelle.

L'évaluation bancaire des projets stratégiques mobilise un ensemble de critères tant qualitatifs que quantitatifs. Sur le plan qualitatif, la clarté et la cohérence du business plan, la capacité du management à exécuter la stratégie et la pertinence du projet face aux besoins du marché et à la concurrence constituent des points d'attention majeurs. Sur le plan quantitatif, l'alignement des prévisions financières avec les objectifs stratégiques, la solidité du plan de financement et l'analyse détaillée du chiffre d'affaires prévisionnel, du BFR et de la trésorerie permettent d'évaluer la viabilité économique du projet. La communication stratégique joue également un rôle déterminant dans ce processus d'évaluation, la capacité du porteur de projet à présenter clairement sa vision et à rassurer le banquier constituant un facteur de succès significatif.

Les décisions qui résultent de cette évaluation stratégique s'inscrivent dans un continuum allant de l'accord total au refus, en passant par diverses formes d'accord partiel ou conditionnel.

Cependant, l'analyse stratégique ne constitue qu'une dimension, certes importante mais non exclusive, du processus de décision bancaire. D'autres critères, tels que les garanties disponibles, l'historique de l'entreprise ou la situation économique générale, peuvent parfois prévaloir sur l'évaluation stratégique. De même, les risques de subjectivité inhérents à toute analyse qualitative et les contraintes internes aux établissements bancaires (objectifs commerciaux, processus décisionnels, politiques de risque) influencent significativement les décisions de financement, parfois indépendamment de la qualité intrinsèque des projets.

**CHAPITRE III : Étude de cas pratique :**  
**Processus de décision de la BADR pour un**  
**crédit ANADE**

## **Introduction**

Le troisième chapitre de ce mémoire est consacré à l'analyse approfondie du financement des microentreprises dans le cadre du dispositif ANADE (Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat), à travers l'étude de cas d'un projet de pâtisserie artisanale moderne. Ce chapitre vise à illustrer, de manière concrète et contextualisée, le rôle central joué par la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) dans l'accompagnement des jeunes entrepreneurs algériens, depuis la réception du dossier jusqu'à la décision finale d'octroi du crédit. Dans un contexte national marqué par la volonté de diversifier l'économie et de lutter contre le chômage des jeunes, l'ANADE s'impose comme un levier stratégique de promotion de l'auto-emploi et de l'innovation entrepreneuriale. La BADR, partenaire financier de premier plan de ce dispositif, met en œuvre une méthodologie rigoureuse d'évaluation des projets, combinant analyse stratégique, étude de marché, diagnostic financier et appréciation du profil du promoteur. À partir de l'exemple concret d'une pâtisserie à Bir Mourad Raïs, ce chapitre détaille les différentes étapes du processus de financement : présentation institutionnelle, critères d'éligibilité, analyse du business plan, évaluation des risques, et justification de la décision bancaire. L'objectif est de mettre en lumière les mécanismes de sélection et d'accompagnement mis en place, ainsi que les enjeux et défis liés à la pérennité des micro-entreprises financées dans le cadre du dispositif ANADE.

## **Section 01 : Présentation du lieu de stage et du crédit ANADE**

Cette section a pour objectif de présenter le lieu de stage, à savoir la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), ainsi que le dispositif de financement ANADE, qui joue un rôle clé dans la création de micro-entreprises en Algérie. Elle met en lumière le fonctionnement de la BADR, ses missions, son organisation, ainsi que le partenariat établi avec l'ANADE pour accompagner les jeunes porteurs de projets.

### **1. PRÉSENTATION DE LA BADR**

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 mars 1982.

La BADR est une société par actions au capital social de 2.200.000.000 DA, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion.

Depuis 1999, le capital social de la BADR a augmenté et atteint le seuil de 33.000.000.000 Dinars.

#### **1.1 Étape d'évolution de la BADR**

La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 290 agences et 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés activistes au sein des structures centrales, régionales et locales.

Ainsi donc, on résume les grandes étapes qui caractérisent l'évolution de la BADR au niveau de l'informatisation sous:

- 1989-1991 : cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques.
- 1991 : Mise en place du système «SWIFT» pour l'exécution des opérations de commerce international.
- 1992 : Mise en place du logiciel «SYBU», avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de

caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèle...  
Informatisation de l'ensemble des opérations de commerce extérieur, les ouvertures de crédits documentaires sont, aujourd'hui, traitées en 24 heures maximum ;  
Introduction du nouveau plan des comptes au niveau des agences.

- 1993 : Achèvement de l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau.
- 1994 : Mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR ;  
1996 : Introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel.
- 1998 : Mise en service de la carte de retrait interbancaire.
- 2000 : Généralisation du système réseau local avec réorganisation du progiciel SYBU en client serveur ;
- 2001 : Mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et au transport d'images d'appoints.

## **1.2 Les missions de la BADR**

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande
- La réception des dépôts à vue et à terme
- La participation à la collecte de l'épargne
- La contribution au développement du secteur agricole
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agroindustrielles et artisanales.
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

## **1.3. Les objectifs de la BADR**

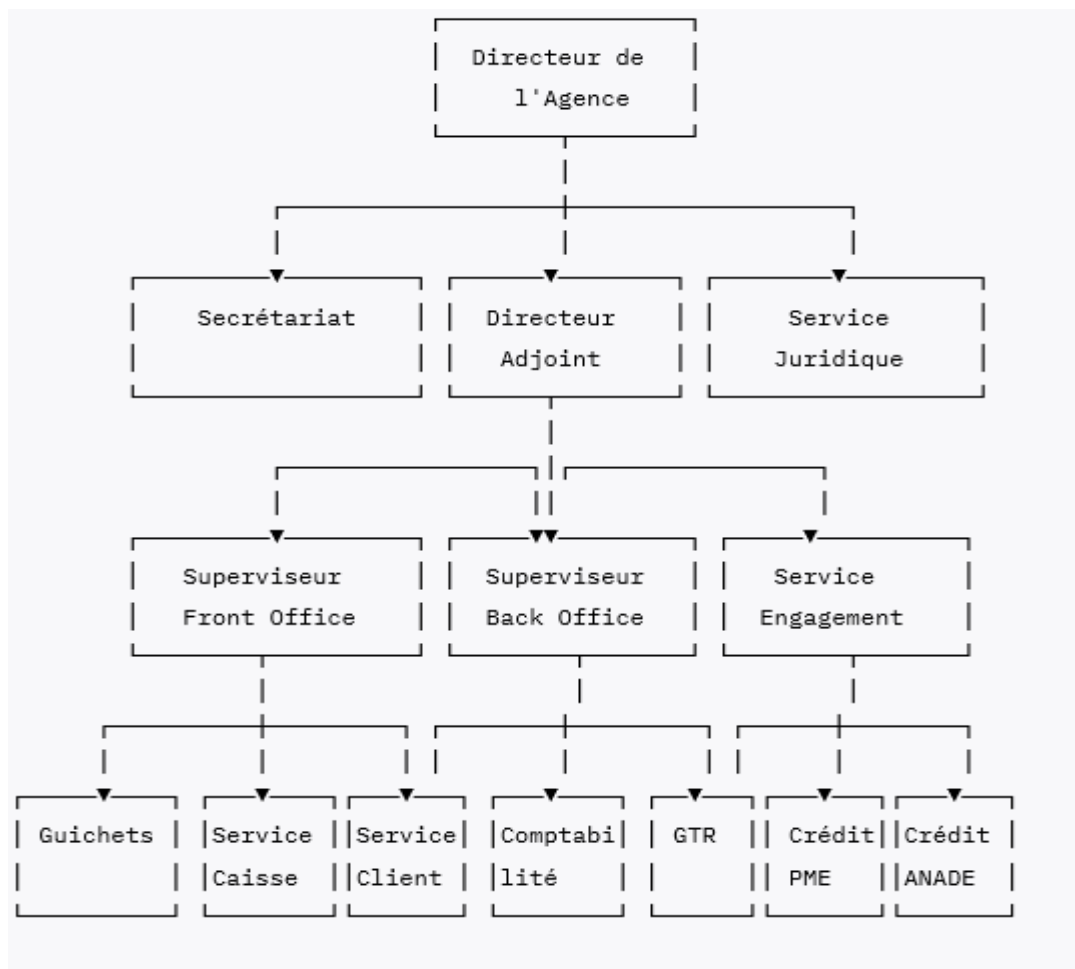
- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.

- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

#### 1.4. Organigramme de l'agence BADR

L'agence BADR présente une structure hiérarchique claire qui organise efficacement ses différentes fonctions. Voici l'organigramme type d'une agence BADR :

**Figure 2: Organigramme de l'agence BADR**



Source : document fourni par la banque

Cette structure organisationnelle permet une gestion optimale des opérations bancaires, avec une séparation claire entre les fonctions de front office (contact direct avec la clientèle) et de back office (traitement des opérations et administration). Le service dédié au crédit ANADE témoigne de l'importance accordée par la BADR à ce dispositif de financement pour les jeunes entrepreneurs.

## **2. Présentation du crédit ANADE**

Le crédit ANADE est un dispositif important pour soutenir les jeunes entrepreneurs en Algérie. Dans cette partie, nous allons découvrir ce qu'est l'ANADE, les conditions pour en bénéficier, ainsi que le rôle joué par la BADR dans ce type de financement. Cependant, il est important de noter qu'aujourd'hui, l'ANADE a été remplacée par la NESDA, qui reprend et modernise ce dispositif afin de mieux répondre aux besoins actuels des jeunes porteurs de projets.

### **2.1. Définition de l'ANADE**

L'ANADE (Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat) est une institution publique algérienne créée pour encourager la création de micro-entreprises et soutenir les jeunes porteurs de projets. Elle a été officiellement mise en place en novembre 2020, en remplacement de l'ex-ANSEJ (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes), dans le cadre d'une réforme visant à moderniser le dispositif de soutien à l'entrepreneuriat.

L'ANSEJ, créée en 1996, avait pour objectif de promouvoir l'auto-emploi chez les jeunes chômeurs. Cependant, de nombreuses limites ont été constatées, notamment en matière de suivi, de viabilité économique des projets, et de surendettement. C'est pourquoi l'ANADE a été instaurée avec une nouvelle vision plus stratégique, axée sur la durabilité des entreprises, la qualité de l'accompagnement, l'innovation, et la numérisation des services.

L'ANADE est placée sous la tutelle du ministère délégué auprès du Premier ministre chargé de la micro-entreprise. Elle joue un rôle clé dans la politique nationale de lutte contre le chômage et de diversification de l'économie.

En 2023, une nouvelle transformation institutionnelle a été engagée avec la création de la NASDA (Nouvelle Agence de Soutien et de Développement de l'Entrepreneuriat), qui remplace officiellement l'ANADE. Cette évolution vise à renforcer encore davantage le dispositif, notamment en termes d'efficacité, de gouvernance, et d'adaptation aux nouveaux défis économiques. Toutefois, ce mémoire s'inscrit dans le cadre de l'analyse du dispositif ANADE, qui reste la base du cas pratique étudié

## **2.2 Conditions d'éligibilité au financement ANADE**

Pour bénéficier du financement dans le cadre du dispositif ANADE, les candidats doivent répondre à plusieurs critères spécifiques :

- **Critères liés à l'âge et au statut** : Être âgé de 19 à 40 ans et être de nationalité algérienne. Le dispositif cible principalement les jeunes chômeurs et les étudiants porteurs de projets.
- **Qualification professionnelle** : Disposer d'une qualification professionnelle en relation avec l'activité projetée. Celle-ci peut être attestée par un diplôme, une formation certifiée, ou une expérience professionnelle reconnue (attestée notamment par une affiliation à la CNAS).
- **Apport personnel** : Être capable de mobiliser un apport personnel correspondant à 5% du coût global du projet pour les chômeurs et les étudiants (ce taux a été réduit par rapport aux 15% initialement exigés). Pour les personnes déjà employées, le taux reste plus élevé.
- **Validation du projet** : Présenter un projet viable qui s'inscrit dans les secteurs d'activité éligibles définis par la cartographie nationale établie par l'ANADE, qui identifie les zones à promouvoir et les activités à encourager selon les régions.
- **Ne pas avoir bénéficié d'autres aides** : Ne pas avoir déjà bénéficié d'une aide publique à la création d'activité, et ne pas être inscrit à un autre dispositif d'aide à la création d'entreprises.
- **Engagement personnel** : S'engager à gérer personnellement le projet financé et à suivre, si nécessaire, des formations d'accompagnement proposées par l'ANADE.

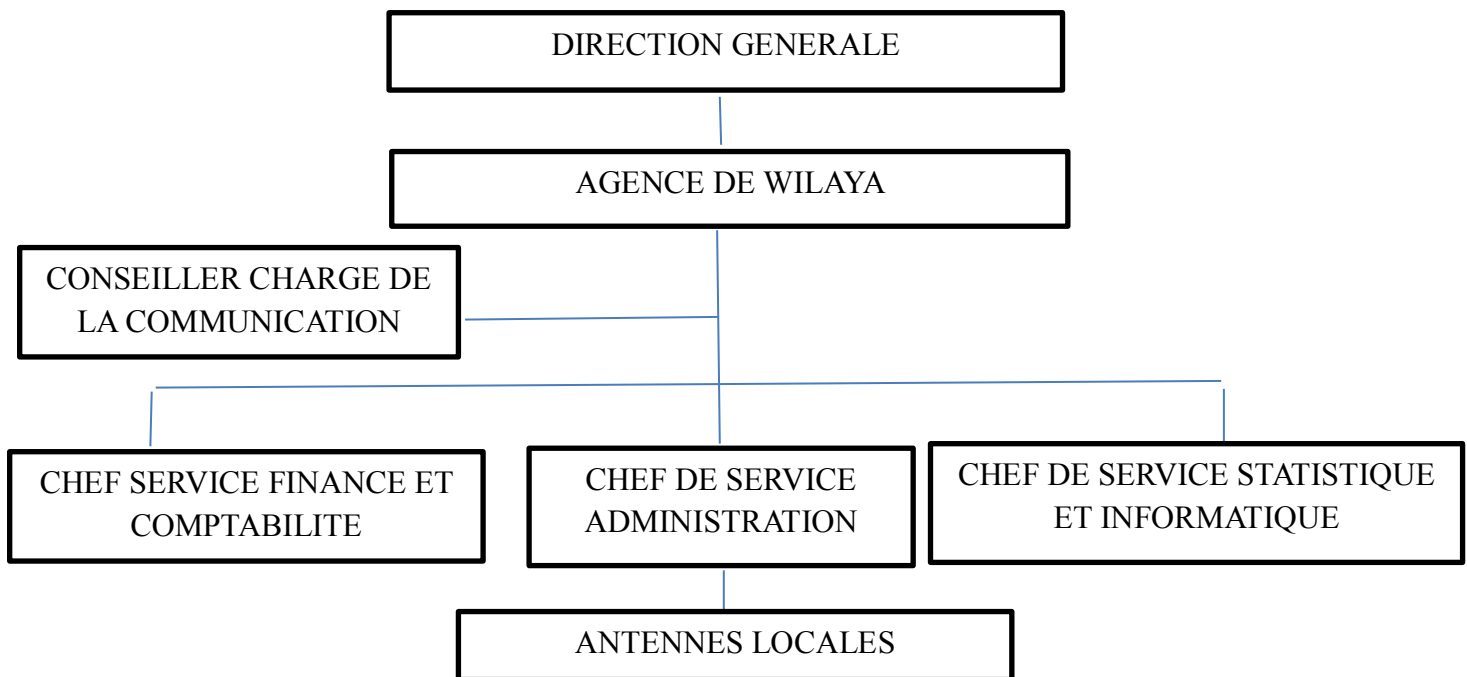
### 2.3 Les principaux objectifs de l'ANADE

L'ANADE poursuit plusieurs objectifs stratégiques qui s'inscrivent dans la politique nationale de développement économique et de lutte contre le chômage :

- **Promotion de l'entrepreneuriat** : Encourager l'esprit entrepreneurial chez les jeunes Algériens en facilitant la création de micro-entreprises viables et durables.
- **Réduction du chômage** : Contribuer à la réduction du taux de chômage, particulièrement chez les jeunes, en favorisant l'auto-emploi et la création d'emplois additionnels.
- **Développement équilibré des territoires** : Élaborer et actualiser une cartographie nationale des activités pouvant être créées par les jeunes promoteurs, adaptée aux besoins spécifiques de chaque région.
- **Création d'écosystèmes favorables** : Encourager la mise en place et le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux adaptés aux opportunités d'investissement offertes par les différents secteurs économiques.
- **Modernisation et normalisation** : Veiller à la modernisation et à la normalisation du processus de création, d'accompagnement et de suivi des micro-entreprises.
- **Intelligence économique** : Élaborer et développer des outils de Business Intelligence dans une démarche prospective, pour un développement économique équilibré et efficace.
- **Transformation digitale** : Moderniser et numériser les outils de gestion de l'agence et du dispositif de création des micro-entreprises.
- **Coopération internationale** : Encourager l'échange d'expériences à travers des programmes avec des organismes internationaux et des partenariats avec des agences étrangères d'appui à l'entrepreneuriat.
- **Gestion d'infrastructures dédiées** : Assurer la gestion des micro-zones d'activités spécialisées aménagées au profit des micro-entreprises.

-

Figure 3 : Organigramme du groupe ANADE



SOURCE : Réalisé par nous-même, d'après google

<https://dspace.univ-bba.dz/server/api/core/bitstreams/b64719c6-caab-41e8-b289-7a04bc3e8f18/content>

## 2.4 Partenariat entre l'ANADE et la BADR

Le partenariat entre l'ANADE et la BADR représente une alliance stratégique essentielle dans le dispositif de financement des microentreprises en Algérie. Cette collaboration s'articule autour des éléments suivants :

- **Convention-cadre** : Une convention formelle établit les modalités de collaboration entre la BADR et l'ANADE, définissant les responsabilités de chaque partie et les processus de traitement des dossiers de financement.
- **Complémentarité des rôles** : L'ANADE assure l'accompagnement technique, la validation des projets et le suivi post-crédit, tandis que la BADR prend en charge l'évaluation financière et l'octroi du crédit bancaire représentant 70% du coût global du projet.
- **Comité de sélection conjoint** : Les représentants de la BADR siègent dans les commissions de sélection et de validation des projets ANADE (CSVF), aux côtés

des représentants de l'agence et d'autres institutions. Cette commission évalue collectivement la viabilité des projets soumis.

- **Bonification des taux d'intérêt** : Dans le cadre de ce partenariat, les crédits accordés par la BADR bénéficient d'une bonification à 100% du taux d'intérêt, rendant ainsi le financement plus accessible aux jeunes entrepreneurs.

- **Gestion des garanties** : La BADR et l'ANADE collaborent pour la mise en place d'un fonds de garantie qui sécurise les prêts accordés, réduisant ainsi le risque supporté par la banque.

- **Accompagnement conjoint** : La BADR et l'ANADE assurent un suivi coordonné des projets financés, avec des évaluations périodiques permettant d'identifier les éventuelles difficultés et d'y apporter des solutions adaptées.

## 2.5. Le rôle de la BADR dans le traitement des dossiers ANADE

La BADR joue un rôle essentiel et multidimensionnel dans le processus de traitement des dossiers de financement ANADE :

- **Analyse financière approfondie** : La BADR évalue la viabilité financière des projets soumis, en analysant les plans d'affaires, les prévisions de rentabilité et la capacité de remboursement des porteurs de projets.

- **Participation aux commissions de sélection** : Des représentants de la BADR siègent dans les commissions CSVF (Commission de Sélection, de Validation et de Financement) qui étudient les dossiers. Leur expertise financière est déterminante dans la prise de décision finale.

- **Structuration du financement** : La banque détermine les modalités précises du crédit (70% du coût total du projet), établit l'échéancier de remboursement et planifie le calendrier de déblocage des fonds par tranches, généralement en fonction de l'avancement du projet.

- **Gestion des garanties** : La BADR évalue et met en place les garanties nécessaires, notamment le nantissement des équipements financés, et s'assure de la souscription aux assurances requises.

- **Accompagnement financier** : La banque offre un accompagnement personnalisé aux jeunes entrepreneurs en matière de gestion financière, en proposant des conseils sur l'optimisation de leur trésorerie et la gestion de leur endettement.

- **Suivi post-financement** : Un suivi régulier des entreprises financées est effectué par la BADR pour s'assurer du respect des échéances de remboursement et de la bonne utilisation des fonds débloqués.

- **Gestion des difficultés** : En cas de problèmes de remboursement, la BADR collabore avec l'ANADE pour trouver des solutions adaptées, comme le rééchelonnement de la dette ou la mise en place de plans de redressement pour les entreprises en difficulté.

Ce rôle central de la BADR dans le dispositif ANADE témoigne de l'importance de l'expertise bancaire dans la réussite des projets entrepreneuriaux et la pérennité du système de financement des micro-entreprises en Algérie.

## **Section 2 : Analyse stratégique et financière du projet ANADE par la BADR**

### **1. Analyse stratégique du projet de la pâtisserie X**

Toute décision d'investissement bancaire repose d'abord sur une compréhension claire de la stratégie proposée par le porteur de projet.

Cette première partie vise donc à évaluer la pertinence, la cohérence et la solidité stratégique du projet ANADE, en s'appuyant sur une lecture détaillée de sa vision, de ses valeurs fondamentales et de ses objectifs à moyen terme.

#### **1.1 clarté de la stratégie**

La clarté de la stratégie permet d'orienter les actions de la pâtisserie X avec cohérence et efficacité. Elle s'appuie sur trois éléments fondamentaux : la vision, définissant les ambitions à long terme ; la mission, précisant le rôle au quotidien ; et les valeurs, guidant les comportements et décisions. Cette clarté assure une direction commune et une communication transparente avec les parties prenantes.

##### **1.1.1 Vision stratégique détaillée**

La pâtisserie X vise à s'imposer comme une référence incontournable dans le secteur artisanal de la pâtisserie à Alger , en s'appuyant sur une démarche unique qui conjugue avec finesse les richesses des traditions pâtisseries locales et les innovations modernes du secteur. Cette vision ambitieuse ne se limite pas à la simple production de pâtisseries, mais s'inscrit dans une volonté plus large de promotion culturelle, économique et sociale.

La pâtisserie X entend offrir à ses clients une expérience gustative exceptionnelle, mêlant authenticité, créativité et qualité supérieure. Cette expérience doit transcender les frontières locales, en s'étendant progressivement aux villes voisines et en ouvrant la voie à l'exportation des produits artisanaux algériens sur les marchés internationaux. Ainsi, la marque souhaite devenir un véritable ambassadeur de la pâtisserie algérienne traditionnelle, tout en s'inscrivant dans une dynamique durable, respectueuse des ressources et du développement local.

Cette ambition est parfaitement alignée avec les objectifs stratégiques des institutions telles que la Banque Algérienne de Développement Rural (BADR) et le programme ANADE , qui encouragent le développement durable, la valorisation des ressources locales

et l'entrepreneuriat innovant. En adoptant cette vision, la pâtisserie X entend jouer un rôle moteur dans la dynamisation économique régionale, la création d'emplois et la valorisation du savoir-faire artisanal algérien.

**Tableau 3: déclinaison de la vision stratégique en phases opérationnelles**

| Phase                | Période    | Objectifs principaux                           | Moyens et actions   | Résultats attendus   |
|----------------------|------------|--|---|--|
| <b>Implantation</b>  | Années 1-2 | Lancement réussi et établissement de la marque | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagement du point de vente</li> <li>- Constitution de l'offre de base</li> <li>- Recrutement initial (2-3 personnes)</li> <li>- Marketing de proximité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilité</li> <li>- 500 clients fidélisés</li> <li>- Reconnaissance locale</li> </ul>  |
| <b>Développement</b> | Années 2-3 | Diversification de l'offre et croissance       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élargissement de la gamme</li> <li>- Lancement de la présence digitale</li> <li>- Formation continue</li> <li>- Marketing digital intensif</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation CA de 20%</li> <li>- 2000 abonnés réseaux sociaux</li> <li>- 20% ventes via commandes en ligne</li> </ul>                          |
| <b>Expansion</b>     | Années 3-5 | Renforcement et expansion géographique         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture 2ème point de vente</li> <li>- Lancement service traiteur</li> <li>- Développement de l'équipe (5-6 personnes)</li> <li>- Dépôt de marque</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doublement du CA</li> <li>- Équilibre financier du 2ème point</li> <li>- Notoriété régionale</li> <li>- Système de gestion consolidé</li> </ul> |

*Source : élaborer par nous-même après lecture des documents fournis par la banque*

Ce tableau synthétique permet de visualiser la cohérence de la vision à long terme du projet, avec des objectifs échelonnés et des moyens adaptés à chaque phase de développement. La progression mesurée témoigne d'une approche réaliste mais ambitieuse, caractéristique d'un projet entrepreneurial bien construit.

### **1.1.2. Valeurs fondamentales du projet**

Les valeurs de la pâtisserie X constituent le socle éthique et culturel qui oriente toutes les actions, décisions et comportements au sein de l'entreprise.

Ces valeurs incarnent l'identité profonde de la marque et sont vécues au quotidien par toute l'équipe. :

#### **1.1.2.1. Authenticité et excellence artisanale :**

Chaque création pâtissière est le fruit d'un travail minutieux qui respecte scrupuleusement les recettes et techniques traditionnelles algériennes, tout en intégrant des méthodes modernes pour garantir une qualité constante. Cette exigence se traduit par un choix rigoureux d'ingrédients naturels, issus de producteurs locaux quand cela est possible, afin d'assurer une saveur véritable et un produit sain.

#### **1.1.2.2. Créativité et innovation :**

La pâtisserie X cultive une dynamique d'innovation permanente. Elle ne se contente pas de reproduire les classiques, mais imagine et développe régulièrement de nouvelles recettes et formes, en s'inspirant des tendances culinaires internationales tout en gardant une forte empreinte culturelle locale. Cette créativité vise à surprendre, séduire et fidéliser une clientèle diverse et exigeante.

#### **1.1.2.3. Proximité et relation client**

La dimension humaine est au cœur de la démarche de la pâtisserie X. Chaque client est accueilli avec chaleur et bienveillance, et bénéficie d'une écoute attentive qui permet d'adapter l'offre à ses goûts et préférences. Ce lien de confiance favorise une fidélisation durable et crée un environnement convivial en boutique, propice à un échange enrichissant entre artisans et clients.

#### **1.1.2.4. Engagement local et éthique :**

La pâtisserie privilégie l'approvisionnement en circuits courts, valorisant ainsi les producteurs locaux et garantissant une fraîcheur optimale des matières premières. Cette démarche soutient l'économie locale, encourage la création d'emplois et limite l'empreinte

écologique. Par ailleurs, la pâtisserie X adopte une démarche responsable en réduisant ses déchets, en utilisant des emballages écologiques et en favorisant des conditions de travail justes et inclusives.

#### **1.1.2.5. Modernité et accessibilité :**

Consciente des attentes d'une clientèle connectée et jeune, la pâtisserie X s'appuie sur les outils numériques pour faciliter la communication, la prise de commandes et le service après-vente. Cette modernité se conjugue avec une politique tarifaire équitable, visant à rendre ses produits accessibles à un large public sans compromettre la qualité et le savoir-faire artisanal.

#### **1.1.3 Objectifs Stratégiques sur 5 ans**

Les objectifs sont planifiés selon deux grandes phases : court terme (Années 1-2) et moyen terme (Années 3-5), avec des indicateurs de performance et des axes d'actions clairs. Cette structuration permet de suivre efficacement la croissance du projet, d'ajuster la stratégie si nécessaire, et de rassurer les partenaires financiers sur la viabilité et la vision à long terme du projet.

##### **1.1.3.1. Objectifs à Court Terme (Année 1 à 2)**

###### **A/Lancement opérationnel du point de vente avec atelier intégré**

Le projet commencera par la mise en place complète du local. Cela inclut la fin des travaux d'aménagement et l'obtention des autorisations sanitaires et commerciales nécessaires pour démarrer l'activité dans de bonnes conditions.

Une équipe qualifiée sera recrutée dès le début, composée d'un chef pâtissier, d'un aide pâtissier et d'une vendeuse. Chaque personne aura un rôle précis pour assurer un bon fonctionnement du point de vente, l'ouverture officielle se fera avec une offre de produits bien définie, qui combinera des pâtisseries classiques et des créations maison, pour répondre aux goûts du plus grand nombre tout en affirmant une identité originale.

Un système de caisse moderne sera installé pour gérer efficacement les ventes et les stocks. Ce système permettra d'avoir une vue claire sur les produits, les quantités, les ventes quotidiennes et le suivi du stock en temps réel.

### **B/ Atteinte du seuil de rentabilité à partir du second semestre**

L'objectif est de rendre l'activité rentable dès les six premiers mois. Pour cela, il est nécessaire de maîtriser les charges fixes et variables le plus tôt possible, afin de limiter les dépenses inutiles et garder un bon équilibre financier.

La rentabilité dépend aussi de la capacité à maximiser la marge sur les produits phares. Cela signifie mettre en avant les pâtisseries les plus demandées, qui offrent une bonne rentabilité sans compromettre la qualité.

Un suivi régulier des performances financières sera mis en place grâce à un tableau de bord mensuel. Il permettra d'analyser le chiffre d'affaires, les charges, la marge réalisée et le point de rentabilité.

Pour soutenir les ventes et garantir un bon rythme d'activité, des campagnes de fidélisation seront menées. Elles auront pour but d'encourager les clients à revenir grâce à des cartes de fidélité, des promotions ciblées ou des avantages personnalisés

### **C/. Développement d'une clientèle fidèle**

L'un des objectifs essentiels du projet est de créer une relation de confiance durable avec les clients. Pour y parvenir, plusieurs actions seront mises en place dès l'ouverture.

Des offres spéciales seront proposées pour marquer le lancement, comme des promotions, des dégustations gratuites ou des cartes de fidélité. Ces initiatives permettront de faire connaître la pâtisserie et d'inciter les premiers visiteurs à revenir.

Les réseaux sociaux, notamment Facebook et Instagram, seront utilisés pour animer la communauté locale, partager les nouveautés et créer un lien régulier avec les habitants du quartier.

La qualité des produits et l'accueil chaleureux joueront un rôle clé pour encourager le bouche-à-oreille, un moyen naturel et efficace d'attirer de nouveaux clients.

### **D/ Mise en place d'un système qualité rigoureux**

Pour garantir des produits réguliers et de bonne qualité, la pâtisserie X mettra en place un système de travail bien organisé. Chaque recette aura une fiche technique claire,

avec les bonnes quantités à respecter. Cela permettra de garder le même goût et la même présentation à chaque production.

Des règles d'hygiène strictes seront appliquées, en suivant la méthode HACCP, reconnue dans le domaine alimentaire.

Le personnel sera formé aux bonnes pratiques, comme le port de gants, le rangement correct des produits et le nettoyage régulier des surfaces.

La pâtisserie écoutera aussi les avis des clients pour savoir s'ils sont satisfaits. Cela permettra d'ajuster l'offre et de toujours proposer un service à la hauteur de leurs attentes.

### **1.1.3.2. Objectifs à Moyen Terme (Année 3 à 5)**

#### **A/ Diversification de l'offre**

Entre la troisième et la cinquième année, le projet prévoit d'élargir son offre pour toucher un public plus large et répondre à de nouveaux besoins. Une nouvelle gamme de pâtisseries sera introduite, avec des produits plus raffinés, des recettes salées, ainsi que des créations liées à des occasions particulières comme le Ramadan ou les mariages, des coffrets cadeaux seront créés, spécialement pensés pour les entreprises ou les événements privés, afin d'offrir une présentation soignée et professionnelle des produits, la pâtisserie lancera aussi un système de box mensuelles par abonnement, avec des surprises ou des sélections personnalisées, permettant aux clients de découvrir chaque mois de nouvelles créations.

Toutes ces nouveautés seront testées et ajustées en fonction des retours des clients, notamment grâce aux réseaux sociaux ou à des petits groupes d'avis (panels clients), pour s'assurer qu'elles répondent vraiment aux attentes du public.

#### **B/Digitalisation avancée**

Pour accompagner sa croissance, la pâtisserie X développera une stratégie numérique plus complète. Un mini-site de commande en ligne sera créé. Il permettra aux clients de consulter les produits, de passer commande, de payer en ligne et de choisir le retrait en boutique (click & collect).

La présence sur les réseaux sociaux, notamment Instagram et TikTok, sera renforcée. Des contenus variés seront partagés régulièrement, comme des vidéos de recettes, des

coulisses du travail ou des diffusions en direct, afin de créer un lien fort avec la communauté.

Un outil simple de gestion de la relation client (CRM) sera mis en place pour mieux comprendre les habitudes d'achat, suivre les préférences des clients, et leur proposer des offres adaptées.

Enfin, des partenariats avec des influenceurs locaux ou des pages populaires seront envisagés pour améliorer la visibilité de la marque, toucher une nouvelle audience et attirer davantage de clients vers la boutique et les plateformes en ligne.

### **C/ Lancement d'un service traiteur**

À moyen terme, la pâtisserie X proposera un service traiteur pour répondre aux besoins des familles et des professionnels. L'offre sera adaptée à différents types d'événements comme les baptêmes, les mariages, les réunions ou les séminaires. Pour garantir une livraison de qualité, un investissement sera fait dans du matériel de transport réfrigéré, ce qui permettra de livrer les produits dans de bonnes conditions, tout en respectant les règles d'hygiène.

Des packs personnalisés seront créés, selon le type d'événement ou le budget du client. Il sera également possible de faire des dégustations à l'avance, pour aider les clients à choisir les produits qui leur conviennent le mieux.

### **D/Ouverture d'un second point de vente**

Dans une logique de développement progressif, la pâtisserie X prévoit l'ouverture d'un deuxième point de vente. Une étude de marché sera réalisée pour choisir le quartier le plus adapté, comme Hydra ou El Madania, en tenant compte du profil des clients et de la concurrence.

Ce nouveau point de vente reprendra le modèle déjà testé, tout en étant adapté à la nouvelle zone, selon les habitudes et les attentes de la clientèle locale.

### **E/. Création d'une marque forte et reconnue**

Pour renforcer sa présence sur le marché, la pâtisserie X prévoit de déposer sa marque auprès de l'INAPI. Cela permettra de protéger son nom et de préparer une

éventuelle expansion, une identité visuelle professionnelle sera développée, avec un logo clair, une charte graphique cohérente et des supports de communication modernes. L'image de la pâtisserie mettra en avant ses valeurs principales, comme l'artisanat, la qualité, la créativité et l'engagement local.

Enfin, une étude de faisabilité sera menée pour envisager un développement en franchise ou en partenariat, sous forme de petits points de vente dans des cafés ou salons de thé, afin de faire connaître la marque à plus grande échelle tout en gardant son esprit d'origine.

## **1.2 Étude de marché**

L'étude de marché vise à évaluer l'environnement dans lequel le projet sera implanté. Elle permet de mieux comprendre les caractéristiques locales, les comportements des consommateurs, ainsi que la demande potentielle. Cette analyse est essentielle pour adapter l'offre aux attentes du marché et assurer la viabilité du projet.

### **1.2.1. Analyse de l'Environnement Local**

Une compréhension fine de l'environnement géographique et social est indispensable pour ancrer efficacement le projet. L'analyse se concentre sur deux aspects clés :

#### **1.2.1.1. Situation Géographique et Démographique**

Bir Mourad Raïs bénéficie d'une localisation stratégique au cœur de la ville d'Alger. Ce quartier central est particulièrement bien desservi par les transports en commun ainsi que par les principaux axes routiers, ce qui en fait un lieu facilement accessible depuis différents points de la capitale.

Sur le plan démographique, le quartier se distingue par une population jeune et dynamique. On y retrouve une forte proportion d'étudiants, de jeunes professionnels et de familles, contribuant à une atmosphère vivante et active au quotidien.

D'un point de vue économique, Bir Mourad Raïs abrite de nombreux établissements éducatifs, administratifs et commerciaux. Cette concentration d'infrastructures génère un flux constant de personnes, créant ainsi un vivier important de clients potentiels pour toute activité implantée dans la zone.

### **1.2.1.2. Comportement des Consommateurs**

Les habitudes de consommation dans le quartier de Bir Mourad Raïs évoluent sensiblement, notamment en matière de préférences alimentaires. Les consommateurs locaux manifestent un intérêt croissant pour des produits de qualité, alliant innovation et esthétique. Cette tendance traduit une recherche d'originalité et de raffinement, particulièrement chez une clientèle jeune et ouverte aux nouveautés.

Par ailleurs, les canaux d'achat connaissent une transformation notable. L'usage des plateformes digitales, ainsi que des applications de messagerie telles que WhatsApp, est en nette augmentation. Ce changement reflète une volonté de praticité et de rapidité dans l'acte d'achat, favorisant ainsi les commerces capables de proposer des solutions numériques adaptées.

Enfin, si la sensibilité au prix reste un facteur à considérer, elle ne constitue pas un frein majeur. En effet, les consommateurs sont prêts à investir davantage lorsqu'ils perçoivent une réelle valeur ajoutée dans les produits proposés, qu'il s'agisse de la qualité, de l'originalité ou de l'expérience globale d'achat.

### **1.2.2. Analyse de la Demande**

Le marché des snacks sucrés en Algérie a connu une croissance importante en 2023, atteignant environ 82,65 milliards de dinars algériens (DA) (soit 570 millions d'euros), avec une hausse de 11 % par rapport à l'année précédente. Selon une étude publiée par Bretagne Commerce International, ce marché pourrait atteindre environ 139,2 milliards DA (soit 960 millions d'euros) à l'horizon 2028. Cette évolution est accompagnée d'un changement dans les préférences des consommateurs. De plus en plus, ils recherchent des produits plus sains, notamment des pâtisseries moins sucrées, sans gluten ou préparées avec des ingrédients naturels.<sup>45</sup>

Par ailleurs, la digitalisation du comportement d'achat s'accroît. Les clients utilisent fréquemment les réseaux sociaux comme Facebook ou Instagram pour découvrir

---

<sup>45</sup> Bretagne Commerce International, *Panorama du marché des snacks sucrés en Algérie – 2023*, avril 2024, [en ligne], disponible sur : <https://www.bretagnecommerceinternational.com>

de nouvelles offres et commander directement via des applications de messagerie comme WhatsApp.

Le marché ciblé par la pâtisserie X peut être segmenté en plusieurs groupes distincts, chacun ayant des besoins spécifiques :

#### **1.2.2.1. Les particuliers urbains**

Ce segment regroupe les familles, les jeunes actifs et les seniors qui recherchent des pâtisseries de qualité pour la consommation quotidienne ou des occasions spéciales. Ils apprécient l'authenticité, la variété et la présentation esthétique des produits.

#### **1.2.2.2. Les entreprises et professionnels :**

Ce groupe comprend les sociétés souhaitant commander des pâtisseries pour leurs événements internes, les cadeaux d'affaires ou la restauration d'entreprise. Ils privilégient la fiabilité, la qualité et la possibilité de personnalisation.

#### **1.2.2.3. Les événements festifs**

Mariages, fêtes religieuses, anniversaires et autres célébrations représentent un marché important où la demande pour des produits spécifiques et sur-mesure est forte.

#### **1.2.2.4. Les revendeurs locaux**

Petits commerces, cafés et hôtels qui souhaitent proposer à leurs clients une offre de pâtisseries artisanales afin d'enrichir leur gamme de produits

### **1.2.3 Analyse du contexte macro-environnemental (PESTEL)**

Le secteur de la pâtisserie artisanale en Algérie évolue dans un contexte marqué par plusieurs facteurs externes qui influencent directement les opportunités et contraintes du projet.

#### **1.2.3.1. Politique**

La stabilité politique actuelle favorise l'implantation et le développement des petites et moyennes entreprises. Par ailleurs, les initiatives gouvernementales soutenues par la

BADR encouragent les projets entrepreneuriaux liés à l'agriculture et à la transformation alimentaire, offrant des dispositifs d'aide et des financements adaptés.

#### **1.2.3.2. Économique**

L'économie algérienne montre des signes d'amélioration progressive du pouvoir d'achat, notamment dans les zones urbaines où le revenu disponible permet aux consommateurs d'investir davantage dans des produits alimentaires de qualité. Cependant, la sensibilité aux fluctuations des prix des matières premières reste un défi à surveiller.

#### **1.2.3.3. Socioculturel**

Une tendance forte vers une alimentation plus saine et naturelle se développe chez les consommateurs. Les produits industriels sont de plus en plus délaissés au profit de produits artisanaux, perçus comme plus authentiques et meilleurs pour la santé. Cette évolution est renforcée par une prise de conscience sur l'origine des aliments et leur impact environnemental.

#### **1.2.3.4. Technologique**

Le développement rapide des technologies numériques facilite la communication avec les clients via les réseaux sociaux, les plateformes de commande en ligne et la publicité ciblée. Cela ouvre de nouvelles perspectives pour la commercialisation et la fidélisation.

#### **1.2.3.5. Environnemental**

La pression croissante pour adopter des pratiques durables incite la pâtisserie X à intégrer des critères écologiques dans ses choix, notamment en termes de sourcing des matières premières, de gestion des déchets et d'emballages respectueux de l'environnement.

#### **1.2.3.6. Légal**

La réglementation sanitaire et alimentaire en Algérie est stricte et impose le respect des normes HACCP. Cela garantit la sécurité alimentaire et la confiance des

consommateurs mais exige aussi une organisation rigoureuse et une formation continue des équipes.

#### 1.2.4. Analyse de la Concurrence

L'analyse concurrentielle met en lumière les forces et faiblesses des principaux acteurs du marché local, tout en identifiant les avantages compétitifs du projet.

##### 1.2.4.1. Concurrents Directs et Indirects

Le tableau suivant présente les concurrents identifiés, leur positionnement et leurs caractéristiques :

**Tableau 4: analyse comparative des concurrents direct et indirect**

| Nom de l'établissement        | Type                   | Positionnement | Forces                            | Faiblesses                               |
|-------------------------------|------------------------|----------------|-----------------------------------|--|
| <b>Pâtisserie El Bahia</b>    | Traditionnelle         | Moyenne gamme  | Prix abordables, clientèle fidèle | Manque d'innovation, produits classiques |
| <b>Gourmandise</b>            | Chaîne nationale       | Haut de gamme  | Notoriété, produits premium       | Prix élevés, moins accessible            |
| <b>Boulangerie Hattab</b>     | Boulangerie-pâtisserie | Moyen-bas      | Accessibilité                     | Produits peu différenciés                |
| <b>Pâtisseries à domicile</b> | Informels              | Bas/moyen      | Flexibilité, bas prix             | Hygiène non contrôlée, instabilité       |

*Source : Par nous même après l'exploitation des documents fournis par la banque*

##### 1.2.4.2 Analyse des 5 forces de Porter

L'analyse des 5 forces de Porter permet d'évaluer la structure concurrentielle du marché de la pâtisserie en Algérie, en identifiant les principales pressions qui influencent la rentabilité et la pérennité du projet. Elle offre une lecture stratégique de l'environnement

externe dans lequel s'inscrit la pâtisserie X, en tenant compte de la rivalité entre les acteurs en place, de la menace des nouveaux entrants, du pouvoir de négociation des clients et fournisseurs, ainsi que des risques liés aux produits de substitution. Cette analyse permet de mieux cerner les leviers de différenciation et les opportunités à saisir pour assurer un positionnement compétitif durable.

#### **A. Intensité de la concurrence entre les acteurs existants**

Le secteur de la pâtisserie en Algérie est fortement concurrentiel, notamment dans les zones urbaines et semi-urbaines. On y trouve à la fois des artisans pâtisseries traditionnels, des chaînes locales ou régionales, et des pâtisseries industrielles proposant des produits standardisés à bas prix.

Pour se différencier dans cet environnement, la pâtisserie X mise sur la qualité artisanale, la créativité des recettes, et l'expérience client personnalisée. Tandis que de nombreux concurrents se concentrent sur le volume ou les prix, X adopte une approche premium mais accessible, combinant excellence produit, présentation soignée, et relation humaine forte.

La fidélisation des clients et l'image de marque seront donc des leviers essentiels pour réduire l'impact de cette pression concurrentielle.

#### **B. Menace des nouveaux entrants**

Le marché de la pâtisserie attire régulièrement de nouveaux entrepreneurs, car les barrières à l'entrée sont relativement faibles : il suffit souvent d'un local, d'un petit équipement de base et d'une autorisation sanitaire pour commencer une activité.

Cependant, la réussite d'un projet dans ce domaine repose sur des facteurs différenciateurs plus complexes : savoir-faire technique, constance dans la qualité, gestion rigoureuse, innovation régulière, et capacité à créer une marque.

La pâtisserie X dispose d'un capital technique solide, d'un positionnement réfléchi, d'un réseau local bien établi et d'une offre différenciée, ce qui lui donne un avantage durable face à l'arrivée de nouveaux concurrents moins expérimentés.

### **C. Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les fournisseurs de matières premières comme le chocolat, la farine, les fruits frais, le beurre ou les fruits secs ont une importance cruciale pour la pâtisserie. Le choix d'ingrédients nobles est au cœur de la promesse de qualité de la pâtisserie X.

En travaillant avec des producteurs locaux et des circuits courts, la pâtisserie limite sa dépendance aux grands distributeurs, renforce la fraîcheur des produits et peut établir des relations de confiance à long terme avec ses fournisseurs. Cette stratégie permet aussi une meilleure maîtrise des coûts et une certaine souplesse dans les négociations.

En cas de hausse des prix ou de rupture, une diversification des fournisseurs (au niveau régional) permettra à la pâtisserie X de rester agile et résiliente.

### **D. Pouvoir de négociation des clients**

Les clients, notamment dans les zones urbaines, deviennent de plus en plus exigeants en termes de qualité, de traçabilité, d'esthétique des produits et de service. Grâce à internet et aux réseaux sociaux, ils peuvent facilement comparer les offres, donner leur avis et influencer d'autres consommateurs.

Face à cela, la pâtisserie X s'engage à offrir une qualité constante, un service client personnalisé (accueil, conseils, messages personnalisés dans les commandes) et une présence active en ligne. Elle prévoit aussi un programme de fidélité et des créations mensuelles originales pour maintenir l'intérêt et la satisfaction de sa clientèle.

Cette stratégie vise à réduire le pouvoir de négociation des clients en augmentant leur attachement à la marque.

### **E. Menace des produits de substitution**

Les produits de substitution incluent :

- Les pâtisseries industrielles vendues en supermarché (moins chères, mais souvent perçues comme moins qualitatives)
- Les snacks sucrés importés (barres, biscuits)
- Les produits faits maison par les clients eux-mêmes
- Les boulangeries qui proposent quelques pâtisseries standards

Pour contrer cette menace, la pâtisserie X mise sur une offre originale, artisanale et visuellement attrayante, notamment sur les réseaux sociaux, avec des produits conçus pour offrir une expérience gustative et émotionnelle unique.

De plus, les emballages élégants et personnalisés (pour cadeaux, événements, fêtes religieuses) offrent une valeur ajoutée que les produits de substitution ne peuvent pas égale

### **1.3 Compétences de la Promotrice**

La promotrice du projet Pâtisserie X est une résidente de Bir Mourad Raïs, à Alger. Portée par une passion profonde pour la pâtisserie, elle a su transformer cette vocation en un projet professionnel structuré, avec une vision stratégique claire à long terme. Convaincue de la valeur de son savoir-faire, elle s'engage à diriger cette entreprise avec rigueur, créativité et un sens aigu des responsabilités.

#### **1.3.1 Le parcours de la promotrice**

Avec plus de cinq années d'expérience dans la pâtisserie à domicile, elle a acquis une expertise complète, tant sur le plan technique que relationnel. Elle réalise des pâtisseries sucrées sur mesure pour divers événements, tout en assurant la gestion des commandes, des achats, de la production et de la relation client. En parallèle, elle utilise activement les réseaux sociaux pour promouvoir ses créations, développer sa notoriété locale et fidéliser sa clientèle. Ce parcours lui a permis de travailler dans des conditions concrètes, de répondre aux attentes des clients avec réactivité, et de maîtriser efficacement ses coûts.

#### **1.3.2 Formation et compétences techniques de la promotrice**

Afin d'approfondir ses connaissances, elle a suivi une formation professionnelle en pâtisserie artisanale dans un centre agréé à Alger, couronnée par l'obtention d'un certificat. Soucieuse de perfectionner son savoir-faire, elle a également suivi des formations spécifiques en hygiène alimentaire (HACCP), en décoration et design de gâteaux personnalisés, ainsi qu'en gestion de la relation client et communication digitale.

Ses compétences techniques couvrent un large éventail : réalisation de pâtisseries traditionnelles et modernes, création de recettes personnalisées, contrôle qualité et standardisation, finition artistique des produits et adaptation aux préférences culturelles

locales. Cette polyvalence lui permet de proposer une offre variée, raffinée et adaptée aux attentes du marché.

### **1.3.3 Compétences entrepreneuriales de la promotrice**

Son expérience autonome lui a permis de développer des compétences solides en gestion d'activité. Elle est capable d'élaborer un business plan, de suivre les marges de rentabilité, et de gérer les stocks et l'approvisionnement de manière optimisée. Elle entretient également des relations directes avec des fournisseurs locaux pour ses matières premières et ses emballages.

En matière de communication, elle utilise avec professionnalisme des outils comme WhatsApp Business, Instagram et Facebook, lui permettant de promouvoir ses produits, dialoguer avec sa clientèle et gérer les commandes. Elle a su mettre en place une approche personnalisée pour attirer, fidéliser et entretenir une relation de proximité avec ses clients.

### **1.3.4 Cohérence avec la vision du projet**

La vision portée par la promotrice est à la fois ambitieuse et réaliste : créer une pâtisserie artisanale moderne, installée à Bir Mourad Raïs, qui se distingue par la qualité de ses produits, leur originalité, et un fort ancrage local. Elle envisage une croissance progressive sur cinq ans, structurée autour de principes clairs et solides.

Forte de son parcours et de ses compétences, elle est prête à gérer un point de vente dès la première année, tout en maintenant une présence digitale professionnelle. Elle est également capable de concevoir et lancer régulièrement des produits créatifs, en phase avec les saisons et les attentes des clients. Sa rigueur, alliée à sa capacité d'adaptation, lui permettra de faire évoluer l'offre au fil du temps.

### **1.3.5 Motivation personnelle de la promotrice**

Pour la promotrice, ce projet dépasse la simple logique commerciale. Il s'agit d'un véritable projet de vie, porteur de valeurs humaines et culturelles. Elle souhaite créer un lieu chaleureux et accessible, où chaque client pourra découvrir des produits faits avec passion et soin.

Son ambition est également sociale : elle veut participer à la création d'emplois locaux, transmettre son savoir-faire à d'autres jeunes femmes, et contribuer positivement à l'économie et à la vitalité de son quartier.

### 1.3.6. Synthèse des atouts de la promotrice

**Tableau 5: synthèse des compétences de la promotrice**

| Compétence                           | Détail  | Impact sur le projet                     |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>Technique pâtissière</b>          | Formation + 5 ans d'expérience réelle               | Produits de qualité, recettes innovantes |
| <b>Gestion &amp; organisation</b>    | Autogestion des ventes, des coûts, des stocks       | Rentabilité, maîtrise des ressources     |
| <b>Marketing digital</b>             | Expérience en réseaux sociaux et commandes en ligne | Visibilité rapide, fidélisation client   |
| <b>Créativité &amp; adaptabilité</b> | Créations personnalisées et thématiques             | Différenciation, satisfaction clientèle  |
| <b>Motivation forte</b>              | Projet personnel structuré, avec objectifs clairs   | Implication totale, vision long terme    |

*Source : Par nous même après l'exploitation des documents fournie par la banque*

Dans un marché dynamique mais concurrentiel comme celui de la pâtisserie artisanale à Alger, notamment à Bir Mourad Raïs, il est essentiel de se démarquer par des atouts clairs, concrets et durables. Le projet "Pâtisserie X" s'appuie sur une combinaison d'éléments différenciateurs qui constituent un avantage concurrentiel fort, difficilement repliable à court terme par les concurrents classiques.

### 1.4 Avantages concurrentiels du projet

Pour se démarquer dans un marché de la pâtisserie à forte concurrence, le projet X repose sur une combinaison d'atouts distinctifs qui renforcent son positionnement stratégique. Ces avantages concurrentiels ne sont pas facilement imitables et offrent une valeur ajoutée durable pour les clients comme pour les partenaires. Ils s'articulent autour de la qualité artisanale, de la capacité d'innovation, de la proximité avec le client, de l'engagement éthique ainsi que de l'adoption d'outils modernes pour faciliter l'accès aux produits. Ces éléments constituent des piliers solides pour assurer la compétitivité de la pâtisserie X sur le long terme.

#### **1.4.1 Qualité artisanale supérieure**

Le principal avantage concurrentiel réside dans l'engagement sans compromis envers la qualité artisanale. Chaque produit est élaboré dans le respect strict des recettes et des normes, avec un soin particulier apporté à la sélection des ingrédients. Cela se traduit par des pâtisseries au goût authentique, à la texture parfaite et à l'esthétique soignée. Cette qualité constante crée une forte fidélité client.

#### **1.4.2 Dynamique d'innovation**

La pâtisserie X se distingue par une capacité constante à innover. Elle introduit régulièrement de nouvelles recettes, adapte ses produits aux saisons, aux fêtes religieuses et aux tendances du moment. Cette approche créative attire une clientèle variée, curieuse de découvrir de nouveaux saveurs et de profiter d'une offre renouvelée.

#### **1.4.3 Expérience client personnalisée**

La relation client est au cœur de la stratégie. L'accueil chaleureux, l'écoute active des besoins et des préférences, la personnalisation des commandes et l'attention portée aux détails renforcent la satisfaction et encouragent le bouche-à-oreille positif. Ces éléments participent à construire un capital relationnel fort, difficilement reproductible par la concurrence.

#### **1.4.4. Engagement social et environnemental**

La pâtisserie met un point d'honneur à soutenir l'économie locale par le recrutement prioritaire de talents du quartier et le recours à des producteurs locaux. Cette démarche sociale et éthique améliore non seulement l'image de l'entreprise mais répond aussi aux attentes croissantes des consommateurs en matière de responsabilité sociale et environnementale.

#### **1.4.5 Utilisation des technologies modernes**

La pâtisserie X tire parti des technologies digitales pour optimiser la communication et la commercialisation. Les commandes sont facilitées via WhatsApp et les réseaux sociaux, qui permettent aussi une interaction dynamique avec la clientèle. La présentation

moderne des produits, notamment grâce à des emballages personnalisés et élégants, rend l'offre attrayante pour une clientèle jeune et connectée. Cette modernité accessible est un facteur de différenciation important dans un secteur encore largement traditionnel.

## **2. L'analyse financière**

L'analyse financière constitue une étape cruciale dans l'évaluation de la viabilité du projet de pâtisserie X. Dans cette section, nous examinerons en détail les données financières prévisionnelles fournies pour évaluer la solidité financière, la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. Cette analyse se base exclusivement sur les informations contenues dans le dossier du projet et permettra d'apporter un éclairage objectif sur les perspectives économiques de cette micro-entreprise.

Notre approche combine l'étude des bilans prévisionnels, l'analyse des comptes de résultat sur sept exercices, l'évaluation des ratios de performance et l'examen des grands équilibres financiers. L'objectif est de fournir une vision complète de la santé financière prévisionnelle du projet pour éclairer la décision de financement de la BADR dans le cadre du dispositif ANADE.

### **2.1 Analyse du bilan prévisionnel**

#### **❖ Structure et évolution de l'actif**

L'actif du projet présente une évolution significative sur les six exercices prévisionnels, marquée par une transformation progressive de sa structure.

##### **➤ Composition de l'actif total**

Le total de l'actif s'élève à 665 931 545 DA en première année et évolue pour atteindre 785 838 705 DA en sixième année, soit une progression de 18% sur la période. Cette croissance témoigne du développement progressif de l'activité et de l'accumulation de richesse par l'entreprise.

Un phénomène notable concerne l'évolution de la répartition entre actif immobilisé et actif courant :

**Tableau 6: répartition annuelle de l'actif immobilisé et l'actif courant**

| Année | Actif Immobilisé (DA) | % du total | Actif Courant (DA) | % du total | Total Actif (DA) |
|-------|-----------------------|------------|--------------------|------------|------------------|
| 1     | 257 148 0,00          | 38,61%     | 408 758 4,69       | 61,38%     | 665 931 5,45     |
| 2     | 195 861 0,00          | 27,25%     | 522 891 4,81       | 72,75%     | 718 752 4,81     |
| 4     | 65 287 0,00           | 9,36%      | 631 996 2,04       | 90,64%     | 697 283 2,04     |
| 5     | 0                     | 0%         | 709 119 0,88       | 100%       | 709 119 0,88     |
| 6     | 0                     | 0%         | 785 838 7,05       | 100%       | 785 838 7,05     |

Source : Par nous-même après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise

Ce tableau met en évidence une transformation structurelle majeure : la part de l'actif immobilisé diminue progressivement jusqu'à disparaître totalement à partir de la cinquième année, en raison de l'amortissement complet des équipements. Parallèlement, l'actif courant croît régulièrement pour représenter la totalité de l'actif dès la cinquième année. Cette évolution correspond à une accumulation significative de liquidités qui pourraient être réinvesties dans le développement de l'activité.

## 2.2 Analyse des immobilisations

Les immobilisations initiales, constituées principalement d'équipements de production (3 214 350 DA), représentent l'investissement fondamental pour lancer l'activité de pâtisserie. La dépréciation constante de ces actifs (65 287 000 DA d'amortissement annuel) explique leur disparition progressive du bilan. Cette situation nécessitera une politique de renouvellement des équipements à prévoir au terme de la période d'amortissement.

### ❖ Structure et évolution du passif

L'analyse du passif révèle une évolution particulièrement favorable de la structure financière du projet.

➤ **Composition du passif**

**Tableau 7 : composition de passif**

| Année | Capitaux propres (DA) | Résultat net (DA) | Emprunts (DA) | Autres Dettes (DA) | Total Passif (DA) |
|-------|-----------------------|-------------------|---------------|--------------------|-------------------|
| 1     | 17 729 2,00           | 311 347 5,46      | 248 208 800   | 88 646 000         | 665 931 545       |
| 2     | 17 729 2,00           | 364 168 4,82      | 248 208 800   | 88 646 000         | 718 752 481       |
| 4     | 17 729 2,00           | 392 340 964       | 198 567 040   | 88 646 000         | 697 283 204       |
| 5     | 17 729 2,00           | 453 818 6,09      | 148 925 280   | 88 646 000         | 709 119 088       |
| 6     | 17 729 2,00           | 580 179 9,85      | 99 283 520    | 88 646 000         | 785 838 705       |

*Source : Par nous même après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise*

Plusieurs tendances significatives ressortent de cette analyse :

1. Une stabilité des capitaux propres (17 729 200 DA), qui représentent une part modeste mais constante du passif (entre 2,26% et 2,66% selon les années).
2. Une progression continue et substantielle des résultats nets, qui passent de 311 347 546 DA en première année à 580 179 985 DA en sixième année, soit une augmentation de 86,3%. Cette accumulation de bénéfices constitue une source importante d'autofinancement potentiel.
3. Une diminution régulière de l'endettement bancaire, qui passe de 248 208 800 DA en première année à 99 283 520 DA en sixième année, traduisant le remboursement progressif du crédit ANADE.
4. Une stabilité des autres dettes (88 646 000 DA), qui correspondent probablement à des passifs d'exploitation récurrents.

➤ **Évolution de la structure financière**

L'évolution du ratio d'endettement (dette/passif total) est particulièrement favorable, passant de 50,58% en première année à seulement 23,91% en sixième année. Cette diminution traduit un désendettement progressif et une autonomie financière croissante de l'entreprise, réduisant sa dépendance aux financements externes.

Le ratio de capitaux propres reste faible (autour de 2,5%), mais cette situation est compensée par l'accumulation importante des résultats nets qui constituent une ressource stable et pérenne pour l'entreprise.

### 2.3 Analyse de la performance opérationnelle

#### ➤ Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires prévisionnel présente une progression régulière et soutenue sur les sept exercices

**Tableau 8: analyse de chiffre d'affaire**

| Année | Chiffre d'affaires (DA) | Croissance (%) |
|-------|-------------------------|----------------|
| 1     | 715 000 000             | -              |
| 2     | 786 500 000             | 10,0%          |
| 3     | 865 150 000             | 10,0%          |
| 4     | 951 665 000             | 10,0%          |
| 5     | 10 468315,00            | 10,0%          |
| 6     | 1 1515146,50            | 10,0%          |
| 7     | 1 266 661,15            | 10,0%          |

Source : Par nous même après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise

Cette croissance régulière de 10% par an témoigne d'une hypothèse de développement commercial ambitieux mais réaliste, cohérente avec la progression du marché de la pâtisserie en Algérie (croissance de 11% observée en 2023).

#### ➤ Structure et évolution des charges d'exploitation

Les charges d'exploitation présentent une évolution maîtrisée sur la période prévisionnelle :

**Tableau 9: analyse des charges d'exploitation**

| Année | Achats (DA) | Services (DA) | Personnel (DA) | Amortissements (DA) | Total charges (DA) | % du CA |
|-------|-------------|---------------|----------------|---------------------|--------------------|---------|
| 1     | 638 000,00  | 129 148 9,57  | 1499421,80     | 65 287 000          | 408 178 137        | 57,09%  |
| 2     | 669 900,00  | 134 314 9,15  | 158 3389,44    | 65 287 000          | 424 930 859        | 54,03%  |
| 3     | 703 395,00  | 139 787 5,12  | 1670514,81     | 65 287 000          | 442 465 493        | 51,14%  |
| 4     | 738 564,75  | 145 579 0,13  | 1760995,70     | 65 287 000          | 460 822 058        | 48,42%  |
| 5     | 775 492,99  | 151 702 1,74  | 1854945,48     | 65 287 000          | 480 033 121        | 45,86%  |
| 6     | 814 267 ,64 | 158 170 2,61  | 1952584,14     | 65 287 000          | 500 142 544        | 43,43%  |
| 7     | 854 981,02  | 163 414 6,32  | 2054137,65     | 65 287 000          | 519 613 499        | 41,02%  |

Source : Par nous même après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise

Plusieurs observations importantes peuvent être faites :

1. Les charges augmentent en valeur absolue mais à un rythme inférieur à celui du chiffre d'affaires, ce qui explique l'amélioration de la marge.
2. Le poids relatif des charges diminue progressivement, passant de 57,09% du CA en première année à seulement 41,02% en septième année.
3. Les charges de personnel représentent le poste le plus important (environ 36% du total des charges), suivies des services extérieurs (31%), des dotations aux amortissements (16%) et des achats consommés (15%).
4. Les dotations aux amortissements restent stables en valeur (65 287 000 DA), mais leur poids relatif diminue avec la croissance du chiffre d'affaires.

#### 2.4 Analyse des marges et de la rentabilité

L'évolution de la marge nette (résultat net/CA) est particulièrement favorable :

**Tableau 10: évolution de la marge nette**

| Année | Chiffre d'affaires<br>(DA) | Résultat net<br>(DA) | Marge nette<br>(%) |
|-------|----------------------------|----------------------|--------------------|
| 1     | 7 150 000,00               | 3 113 475,46         | 43,55%             |
| 2     | 7 865 000,00               | 3 641 684,82         | 46,30%             |
| 3     | 8 651 500,00               | 418 548 007          | 48,38%             |
| 4     | 9 516 650,00               | 474 642 942          | 49,88%             |
| 5     | 10 468 315,00              | 532 615 879          | 50,88%             |
| 6     | 11 515 146,50              | 592 633 906          | 51,47%             |
| 7     | 12 666 661,15              | 654 860 616          | 51,70%             |

*Source : Par nous même après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise*

Cette marge nette exceptionnellement élevée, qui progresse de 43,55% à 51,70%, s'explique par :

1. L'effet de levier financier positif lié à un financement ANADE à taux bonifié (0%).
2. La maîtrise des charges d'exploitation dont la progression est inférieure à celle du chiffre d'affaires.

3. La structure de coûts favorable d'une activité de pâtisserie artisanale haut de gamme, qui permet de pratiquer des prix élevés tout en maintenant des coûts de production relativement maîtrisés.

Ces niveaux de marge, très supérieurs aux standards du secteur (généralement entre 10% et 15%), constituent un point fort majeur du projet mais nécessiteront un suivi attentif pour confirmer leur réalisation effective.

## 2.5 Analyse de solvabilité et d'endettement

### 2.5.1. Structure du financement initial

Le financement initial du projet présente la structure triangulaire caractéristique du dispositif ANADE :

**Tableau 11: structure de financement**

| Composante                     | Montant (DA) | Pourcentage |
|--------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Apport personnel</b>        | 177.292,00   | 5%          |
| <b>Prêt bancaire BADR</b>      | 2.482.088,00 | 70%         |
| <b>Prêt non rémunéré ANADE</b> | 886.460,00   | 25%         |
| <b>Total financement</b>       | 354 584 000  | 100%        |

*Source : document fournie par la banque*

Cette structure de financement est particulièrement avantageuse avec :

1. Un apport personnel limité à 5%, conforme aux conditions ANADE pour les chômeurs et étudiants porteurs de projets.
2. Un prêt bancaire BADR représentant 70% du montant, bénéficiant d'une bonification totale des intérêts (taux effectif de 0%).
3. Un prêt non rémunéré ANADE couvrant 25% du financement, également sans intérêts.

### 2.5.2. Évolution de l'endettement

Le tableau d'amortissement du crédit bancaire montre une diminution progressive de l'endettement :

**Tableau 12: plan de remboursement du prêt**

| Année | Principal remboursé (DA) | Intérêts payés (DA) | Capital restant dû (DA) |
|-------|--------------------------|---------------------|-------------------------|
| 1     | 0                        | 0                   | 248 208 800             |
| 2     | 49 641 760               | 0                   | 198 567 040             |
| 3     | 49 641 760               | 0                   | 148 925 280             |
| 4     | 49 641 760               | 0                   | 99 283 520              |
| 5     | 49 641 760               | 0                   | 49 641 760              |
| 6     | 49 641 760               | 0                   | 0                       |

*Source : Par nous même après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise*

La bonification totale des intérêts (taux 5,5% bonifié à 100%) représente un avantage considérable qui améliore sensiblement la rentabilité du projet et facilite le remboursement du capital. Le remboursement constant du principal (49 641 760 DA par an) permet une extinction totale de la dette à la fin de la sixième année.

### 2.5.3. Capacité de remboursement

La capacité de remboursement peut être évaluée par le ratio de couverture du service de la dette (RCSD), qui compare le cash-flow disponible aux échéances annuelles :

**Tableau 13: analyse de capacité de remboursement**

| Année | Résultat net<br>(DA) | Amortissements<br>(DA) | Cash-flow<br>(DA) | Remboursement<br>(DA) | RCS<br>D |
|-------|----------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|----------|
| 1     | 311 347,546          | 65 2870,00             | 376 634 546       | 49 641 760            | 7,59     |
| 2     | 364 168,482          | 65 2870,00             | 429 455 482       | 49 641 760            | 8,65     |
| 3     | 418 548,007          | 65 2870,00             | 483 835 007       | 49 641 760            | 9,75     |
| 4     | 474 642,942          | 65 2870,00             | 539 929 942       | 49 641 760            | 10,88    |
| 5     | 532 615,879          | 65 2870,00             | 597 902 879       | 49 641 760            | 12,04    |
| 6     | 592 633,906          | 65 2870,00             | 657 920 906       | 49 641 760            | 13,25    |

*Source : Par nous même après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise*

Avec un RCSD largement supérieur à 1 dès la première année (7,59) et qui s'améliore constamment pour atteindre 13,25 en sixième année, le projet présente une capacité de remboursement exceptionnellement solide. Cette situation s'explique par la forte rentabilité du projet et par la bonification des intérêts dans le cadre du dispositif ANADE.

## 2.5.4. Indicateurs de rentabilité et de performance

### ➤ Rentabilité des capitaux investis

La rentabilité des capitaux investis peut être analysée à travers plusieurs indicateurs :

- **Retour sur investissement (ROI)**

Le ROI rapporte le résultat net à l'investissement total initial :

**Tableau 14 : Calcule du ROI**

| Année | Résultat net (DA) | Investissement initial (DA) | ROI (%) |
|-------|-------------------|-----------------------------|---------|
| 1     | 311 347 5,46      | 354 584 ,000                | 87,8%   |
| 2     | 364 168 4 ,82     | 354 584 ,000                | 102,7%  |
| 3     | 418 548 0,07      | 354 584 ,000                | 118,0%  |
| 4     | 474 642 9,42      | 354 584 ,000                | 133,9%  |
| 5     | 532 615 8,79      | 354 584 ,000                | 150,2%  |
| 6     | 592 633 9,06      | 354 584 ,000                | 167,1%  |
| 7     | 654 860 6,16      | 354 584 ,000                | 184,7%  |

*Source : Par nous-même, après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise*

Ce ROI exceptionnellement élevé, qui dépasse 100% dès la deuxième année, indique que l'investissement est intégralement récupéré en moins de deux ans d'exploitation.

- **Return On Equity (ROE)**

Le ROE mesure la rentabilité des capitaux propres investis par le promoteur :

**Tableau 15 : Calcule du ROE**

| Année | Résultat net (DA) | Capitaux propres (DA) | ROE (%) |
|-------|-------------------|-----------------------|---------|
| 1     | 311 347 5,46      | 17 729 200            | 1755,6% |
| 2     | 364 168 4,82      | 17 729 200            | 2054,6% |
| 3     | 418 548 0,07      | 17 729 200            | 2360,2% |
| 4     | 474 642 9,42      | 17 729 200            | 2677,2% |
| 5     | 532 615 8,79      | 17 729 200            | 3004,2% |
| 6     | 592 633 9,06      | 17 729 200            | 3342,7% |
| 7     | 654 860 6,16      | 17 729 200            | 3693,7% |

*Source : Par nous-même après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise*

Ce ROE particulièrement élevé s'explique par le faible apport personnel du promoteur (5% du financement total) et par la forte rentabilité du projet. Il traduit un effet de levier financier considérable, amplifié par la bonification des intérêts dans le cadre du dispositif ANADE.

- **Délai de récupération du capital investi**

En cumulant les résultats nets prévisionnels, on peut déterminer le délai de récupération de l'investissement initial :

**Tableau 16 : taux de récupération**

| Année | Résultat net<br>(DA) | Résultat cumulé<br>(DA) | Investissement<br>initial (DA) | Taux de<br>récupération (%) |
|-------|----------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| 1     | 311 3475,46          | 3113475,46              | 354584 000                     | 87,8%                       |
| 2     | 364 1684,82          | 675 5160,28             | 354584 000                     | 190,5%                      |

*Source : Par nous-même, après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise*

Le délai de récupération de l'investissement est donc légèrement supérieur à 1 an, ce qui est exceptionnellement rapide et constitue un argument majeur en faveur de la viabilité du projet.

➤ **Évolution de la trésorerie**

Bien que les données directes sur la trésorerie ne soient pas disponibles, on peut déduire son évolution à partir de l'augmentation de l'actif courant, qui passe de 408 758 469 DA en première année à 785 838 705 DA en sixième année. Cette progression témoigne d'une accumulation significative de liquidités, qui pourrait permettre d'autofinancer de nouveaux investissements ou d'envisager une extension de l'activité à moyen terme.

**2.6. Analyse des risques financiers**

➤ **Points forts financiers du projet**

**1. Rentabilité exceptionnelle** : Marge nette supérieure à 43% dès la première année et qui progresse régulièrement pour dépasser 51% en septième année.

**2. Capacité de remboursement très solide** : Ratio de couverture du service de la dette supérieur à 7,5 dès la première année.

**3. Délai de récupération rapide** : Retour sur investissement en un peu plus d'un an.

**4. Structure financière qui se renforce** : Diminution progressive de l'endettement et accumulation de liquidités importantes.

**5. Progression régulière du chiffre d'affaires** : Croissance annuelle de 10%, cohérente avec l'évolution du marché.

➤ **Points de vigilance**

1. **Niveau de marge inhabituel** : Les marges prévisionnelles paraissent très élevées par rapport aux standards du secteur, ce qui pourrait suggérer soit une sous-estimation des charges, soit une surestimation du chiffre d'affaires.

2. **Dépendance aux aides publiques** : La rentabilité exceptionnelle s'explique en partie par les conditions avantageuses du financement ANADE (bonification des intérêts).

3. **Besoin de renouvellement des équipements** : L'amortissement complet des immobilisations à partir de la cinquième année impliquera de nouveaux investissements pour maintenir l'outil de production.

4. **Faible capitalisation initiale** : Le faible apport personnel (5%) pourrait constituer un facteur de risque en cas de difficultés imprévues dans les premières phases du projet.

**Conclusion de l'analyse financière**

L'analyse financière du projet de pâtisserie X révèle un modèle économique particulièrement solide et rentable. Les indicateurs de performance prévisionnels sont exceptionnellement favorables, avec une rentabilité élevée dès la première année d'exploitation, une croissance régulière du chiffre d'affaires, une maîtrise progressive des charges et une capacité de remboursement largement excédentaire.

La structure de financement triangulaire caractéristique du dispositif ANADE, avec une bonification totale des intérêts, constitue un levier déterminant de cette performance

financière. Le très faible niveau d'apport personnel requis (5%) permet par ailleurs un retour sur investissement particulièrement attractif pour le promoteur.

Les prévisions financières suggèrent une accumulation importante de liquidités à partir de la troisième année, qui devrait permettre d'envisager sereinement le développement et la diversification de l'activité conformément au plan stratégique à moyen terme (ouverture d'un second point de vente, lancement d'un service traiteur).

Si les hypothèses de croissance du chiffre d'affaires et de maîtrise des charges se confirment dans la réalité, ce projet présente toutes les caractéristiques d'une réussite financière et constitue un cas exemplaire de financement dans le cadre du dispositif ANADE. Un suivi attentif des réalisations effectives par rapport aux prévisions sera néanmoins indispensable pour confirmer ces perspectives favorables et ajuster si nécessaire la stratégie d'exploitation.

### Section 3 : Décision de financement de la BADR et justification

Cette section présente l'analyse complète d'un dossier de demande de financement pour un projet de création d'une pâtisserie artisanale moderne par la BADR dans le cadre du dispositif ANADE. Après l'examen détaillé des aspects stratégiques et financiers du projet, nous abordons maintenant la phase critique de la décision de crédit et son processus de justification, élément central de l'étude bancaire.

#### 1. Décision finale

##### 1.1. Organisation du processus décisionnel de la BADR

La BADR, comme toute institution financière, dispose d'un processus structuré pour l'analyse et la décision d'octroi de crédit, particulièrement pour les projets ANADE qui représentent un engagement important de la banque dans le développement économique local et la création d'emplois.

##### 1.1.1. Composition du comité de crédit

Le dossier de la Pâtisserie X a suivi le circuit d'approbation standard de la BADR, impliquant plusieurs niveaux d'évaluation et de décision :

**Tableau 17: comité de crédit**

| Niveau hiérarchique               | Composition | Rôle  |
|-----------------------------------|-------------|---|
| <b>Chargé de clientèle</b>        | 1 personne  | Réception et analyse préliminaire           |
| <b>Chef service crédit</b>        | 1 personne  | Vérification conformité, analyse risque     |
| <b>Directeur d'agence</b>         | 1 personne  | Validation éligibilité, analyse commerciale |
| <b>Comité régional</b>            | Collégial   | Analyse approfondie, recommandation         |
| <b>Comité central (si besoin)</b> | Collégial   | Décision finale pour les dossiers majeurs   |

*Source : document fourni par la banque*

##### 1.1.2. Phasage du processus d'évaluation

Le dossier a traversé quatre phases d'évaluation distinctes, chacune apportant une dimension complémentaire à l'analyse :

**La première étape** a été une analyse documentaire, qui a permis de vérifier que tous les documents nécessaires étaient bien présents et conformes. Cela inclut le business plan, les attestations administratives et les garanties apportées par le promoteur.

**La deuxième phase** a concerné l'analyse stratégique. Elle a permis d'évaluer si le projet était bien positionné dans son environnement, en tenant compte de la concurrence, du marché local et de la stratégie commerciale de la Pâtisserie X.

**La troisième phase** a été une analyse financière, portant sur les prévisions de chiffre d'affaires, les charges, les marges, et les différents ratios économiques. Cette phase a aussi permis d'estimer la capacité de remboursement du crédit demandé.

**Enfin**, une évaluation des risques a été réalisée, selon la méthode de scoring utilisée par la BADR. Cette analyse a identifié les principaux risques liés au secteur de la pâtisserie, à la situation du marché et au profil du porteur de projet.

### 1.1.3. Application du système d'aide à la décision

Pour structurer son analyse, la BADR utilise un système d'aide à la décision combinant approche qualitative et quantitative, conforme aux pratiques modernes d'évaluation du risque crédit.

#### 1.1.3.1. Le modèle de scoring appliqué

Le dossier a été soumis au modèle de scoring interne de la BADR, qui attribue des points selon plusieurs critères pondérés :

**Tableau 18 : Le modèle de scoring**

| Catégorie                   | Poids dans la décision | Éléments évalués  |
|-----------------------------|------------------------|---|
| <b>Profil du promoteur</b>  | 30%                    | Expérience, formation, compétences techniques et managériales |
| <b>Viabilité du projet</b>  | 25%                    | Étude de marché, positionnement, avantages concurrentiels     |
| <b>Structure financière</b> | 25%                    | Ratios de rentabilité, solvabilité, structure des coûts       |
| <b>Garanties et risques</b> | 20%                    | Apport personnel, garanties apportées, risques identifiés     |

*Source : Par nous-même, après l'analyse des documents fournis par la banque*

Basé sur ce modèle, le projet Pâtisserie X a obtenu un score global de **85/100**, se positionnant dans la catégorie "Risque faible" selon le barème de classification de la BADR.

### 1.1.3.2. Application de la méthode des "5C" du crédit

En complément du scoring, l'analyse selon la méthode des "5C" a été réalisée :

**Tableau 19** METHODE 5 C

| Critère           | Évaluation (1-5) | Observations  |
|-------------------|------------------|---|
| <b>Caractère</b>  | 4,5              | Forte motivation, parcours cohérent, engagement personnel démontré  |
| <b>Capacité</b>   | 4,0              | Expérience de 5 ans en pâtisserie à domicile, formations certifiées |
| <b>Capital</b>    | 3,5              | Apport personnel limité (5%) mais conforme aux exigences ANADE      |
| <b>Conditions</b> | 4,0              | Marché favorable, positionnement différencié, croissance du secteur |
| <b>Collatéral</b> | 3,0              | Garanties limitées mais fonctionnement du dispositif ANADE          |
| <b>Moyenne</b>    | 3,8/5            | Profil globalement favorable  |

*Source : Par nous même après l'exploitation des documents fournis par la banque*

Cette double approche (scoring et 5C) a permis une analyse multidimensionnelle du dossier, conformément aux meilleures pratiques bancaires.

### 1.1.4. Délibération et verdict du comité

#### 1.1.4.1. Synthèse des avis départementaux

Avant la délibération finale, chaque département impliqué dans l'analyse a émis un avis circonstancié.

#### 1.1.4.2. Décision finale rendue

Après délibération, le comité de crédit de la BADR a rendu le verdict suivant :

**DÉCISION : ACCORD DE FINANCEMENT AVEC CONDITIONS**

Le comité de crédit de la BADR, après analyse approfondie du dossier relatif au projet "Pâtisserie X", décide d'accorder le financement sollicité dans le cadre du dispositif ANADE, sous réserve du respect des conditions particulières énoncées ci-après.

#### 1.1.4.3 Conditions et modalités du financement accordé

##### A. Structure du financement

**Tableau 20: présentation des sources de financement**

| Source de financement         | Montant (DA)   | Pourcentage |
|-------------------------------|----------------|-------------|
| Apport personnel du promoteur | 177292         | 5%          |
| Crédit bancaire BADR          | 3368548        | 95%         |
| <b>Total investissement</b>   | <b>3545840</b> | <b>100%</b> |

*Source : document fournie par la banque*

##### B. Caractéristiques du prêt

**Tableau 21: Caractéristiques du prêt**

| Paramètre                           | Détail   |
|-------------------------------------|--|
| Montant du crédit                   | 3 368 548 DA   |
| Durée totale                        | 7 ans  |
| Période de différé                  | 3 ans (différé de remboursement du principal)                                |
| Taux d'intérêt                      | 0% (bonifié à 100% dans le cadre ANADE)                                      |
| Échéances                           | Trimestrielles à partir de la 4e année                                       |
| Montant de l'échéance trimestrielle | 105267 DA  |
| Garanties exigées                   | Nantissement des équipements financés, assurance multirisque professionnelle |

*Source : document fourni par la banque*

##### C. Conditions particulières

Le comité a assorti son accord des conditions suivantes :

- Mise en place d'un suivi trimestriel durant la première année d'exploitation avec fourniture d'un tableau de bord de gestion

- Obligation d'informer la banque de tout changement significatif dans l'activité ou la structure du projet
- Maintien d'un fonds de roulement minimum de 300000 DA pendant les deux premières années
- Formation obligatoire en gestion financière à suivre par le promoteur avant le déblocage de la deuxième tranche du crédit
- Souscription à une assurance multirisque professionnelle

#### D. Calendrier de déblocage

Tableau 22: Calendrier de déblocage

| Tranche      | Pourcentage | Montant<br>(DA) | Condition de déblocage                              |
|--------------|-------------|-----------------|---|
| 1ère tranche | 60 %        | 2021129         | Signature du contrat, justificatif de l'apport      |
| 2ème tranche | 30 %        | 1010564         | Rapport d'utilisation de la 1ère tranche            |
| 3ème tranche | 10 %        | 336855          | Démarrage effectif de l'activité, conformité locale |

*Source : document fourni par la banque*

Cette structuration progressive du financement permet à la banque de maîtriser son exposition au risque tout en accompagnant efficacement le promoteur dans les phases critiques du lancement.

## 2 Motifs de décision

### 2.1 Analyse approfondie des critères décisionnels

La décision favorable avec conditions repose sur une analyse multicritère approfondie, prenant en compte à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs du projet.

### 2.1.1. Évaluation de la rentabilité financière

**Tableau 23 : analyse d'évaluation de rentabilité**

| Indicateur            | Année 1      | Année 2         | Année 3     |
|-----------------------|--------------|-----------------|-------------|
| Chiffre d'affaires    | 9097472 DA   | 10462102 DA     | 12031412 DA |
| Résultat net          | 3 113 757 DA | 3 641 684,82 DA | 4420290 DA  |
| Marge nette           | 34,2 %       | 34,8%           | 36,7 %      |
| Délai de récupération | 2,3 ans      | -               | -           |

*Source : Par nous-même après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise*

- Rentabilité immédiate : résultat net positif dès la première année
- Marge nette élevée : supérieure à 34%, bien au-dessus de la moyenne du secteur
- Capacité de remboursement : le flux de trésorerie couvre largement les échéances (capacité de remboursement : 4,12)
- BFR négatif : -379 061 DA (les fournisseurs financent une partie du cycle d'exploitation)
- Trésorerie initiale : 445840 DA, assurant la couverture des besoins de démarrage

### 2.1.2. Évaluation de la solvabilité

**Tableau 24: Évaluation de la solvabilité**

| Indicateur                                 | Valeur | Seuil acceptable | Appréciation                     |
|--|--------|------------------|----------------------------------|
| Ratio de couverture du service de la dette | 4,12   | > 1,3            | Très satisfaisant                |
| Capacité d'autofinancement/Remboursements  | 412%   | > 120%           | Excellente marge de sécurité     |
| Trésorerie nette/Échéances annuelles       | 510%   | > 200%           | Confortable matelas de liquidité |

*Source : Par nous-même après l'analyse des bilans financiers de l'entreprise*

### 2.1.3. Évaluation des risques spécifiques

**Tableau 25: Évaluation des risques spécifiques**

| Nature du risque            | Niveau (1-5) | Mesures d'atténuation identifiées                      |
|-----------------------------|--------------|--|
| <b>Risque commercial</b>    | 3 (Moyen)    | Positionnement différencié, étude de marché solide     |
| <b>Risque opérationnel</b>  | 2 (Faible)   | Expérience significative du promoteur en pâtisserie    |
| <b>Risque financier</b>     | 3 (Moyen)    | Structure de coûts maîtrisée, BFR négatif              |
| <b>Risque de management</b> | 2 (Faible)   | Formation complète, parcours cohérent                  |
| <b>Risque économique</b>    | 3 (Moyen)    | Diversification des offres prévue, adaptation possible |
| <b>Risque global</b>        | 2,6 (Modéré) | Acceptable dans le cadre du dispositif ANADE           |

*Source : Par nous même après l'exploitation des documents fournis par la banque*

## 2.2. Facteurs déterminants de la décision positive :

Plusieurs facteurs ont particulièrement pesé en faveur de l'acceptation du dossier :

### 2.2.1. Forces stratégiques et opérationnelles du projet

L'analyse SWOT suivante synthétise les points forts et opportunités qui ont influencé positivement la décision :

**Tableau 26: analyse SWOT**

| Forces  | Opportunités  |
|---|---|
| Expérience avérée de 5 ans en pâtisserie à domicile         | Croissance du secteur de la pâtisserie en Algérie             |
| Formations certifiées et compétences techniques démontrées  | Localisation stratégique à Bir Mourad Raïs                    |
| Positionnement hybride (artisanal et moderne) différenciant | Évolution des habitudes de consommation vers la qualité       |
| Maîtrise des outils digitaux (réseaux sociaux, marketing)   | Tendance favorable aux produits personnalisés                 |
| Business plan détaillé et cohérent                          | Potentiel de diversification (service traiteur, événementiel) |

| Faiblesses  | Menaces  |
|---|--|
| Apport personnel limité (5%)                            | Instabilité possible des prix des matières premières |
| Absence d'expérience en gestion d'équipe                | Risque d'imitation par les concurrents établis       |
| Capacité de production initiale limitée                 | Sensibilité du secteur aux fluctuations économiques  |
| Dépendance forte aux réseaux sociaux pour la visibilité | Évolution réglementaire possible (normes sanitaires) |

Source : Par nous même après l'exploitation des documents fournis par la banque

### 2.2.2. Performance du modèle économique

- Structure de coûts optimisée : Le ratio charges/CA est maintenu sous les 65%, permettant de dégager une marge opérationnelle significative.
- BFR négatif : Le besoin en fonds de roulement négatif (-379 061 DA) indique que le cycle d'exploitation génère naturellement de la trésorerie, réduisant considérablement le risque de tension financière.
- Diversification progressive des revenus : La stratégie à moyen terme prévoit une diversification (service traiteur, second point de vente) qui sécurise le modèle économique.
- Effet de levier financier positif : Le financement à taux zéro permet d'optimiser la rentabilité des capitaux engagés, avec un ROE (Return on Equity) prévisionnel de 634% en première année.

### 2.2.3. Profil et engagement du promoteur

Tableau 27; Profil et engagement du promoteur

| Dimension               | Évaluation  | Observations   |
|-------------------------|-------------|--|
| Compétence technique    | Très élevée | 5 ans d'expérience pratique, formations certifiées       |
| Vision entrepreneuriale | Élevée      | Business plan structuré sur 5 ans, objectifs clairs      |
| Capacité d'adaptation   | Élevée      | Parcours démontrant flexibilité et résilience            |
| Engagement personnel    | Très élevé  | Projet présenté comme "projet de vie", forte implication |
| Connaissance du marché  | Élevée      | Analyse fine de la concurrence et des tendances          |

Source : élaborer par nous même après l'exploitation des documents fournis par la banque

#### 2.2.4. Alignement avec les objectifs du dispositif ANADE

- Création d'emploi : Le plan prévoit la création de 3 emplois directs à moyen terme.
- Développement local : L'activité contribue à dynamiser l'économie du quartier de Bir Mourad Raïs.
- Valorisation des compétences : Le projet permet de valoriser une formation et une expérience spécifiques.
- Innovation : L'approche hybride (artisanat et digital) représente une innovation dans le secteur.

#### 2.2.5. Évaluation selon le modèle de scoring BADR

Pour formaliser sa décision, le comité a utilisé la grille de scoring propre à la BADR pour les projets ANADE, dont voici l'application détaillée au projet Pâtisserie X :

**Tableau 28: modelé scoring**

| Critère principal          | Sous-critère                 | Pondération | Note (1-5) | Score pondéré |
|----------------------------|------------------------------|-------------|------------|---------------|
| <b>Profil du promoteur</b> | Expérience professionnelle   | 10%         | 4,5        | 0,45          |
|                            | Formation et compétences     | 10%         | 4,0        | 0,40          |
|                            | Motivation et engagement     | 5%          | 4,5        | 0,23          |
|                            | Capacité de gestion          | 5%          | 3,0        | 0,15          |
| <b>Viabilité du projet</b> | Étude de marché              | 8%          | 4,0        | 0,32          |
|                            | Positionnement concurrentiel | 7%          | 4,5        | 0,32          |
|                            | Stratégie commerciale        | 5%          | 4,0        | 0,20          |
|                            | Adéquation produit/marché    | 5%          | 4,0        | 0,20          |
| <b>Structure</b>           | Rentabilité prévisionnelle   | 8%          | 4,5        | 0,36          |

| <b>financière</b>           |                              |      |     |                    |
|-----------------------------|------------------------------|------|-----|--------------------|
|                             | Capacité de remboursement    | 7%   | 4,0 | 0,28               |
|                             | Structure des coûts          | 5%   | 3,5 | 0,18               |
|                             | BFR et trésorerie            | 5%   | 4,5 | 0,23               |
| <b>Garanties et risques</b> |                              |      |     |                    |
|                             | Apport personnel             | 5%   | 3,0 | 0,15               |
|                             | Nantissements et hypothèques | 5%   | 3,0 | 0,15               |
|                             | Risques sectoriels           | 5%   | 3,5 | 0,18               |
|                             | Risques spécifiques          | 5%   | 3,0 | 0,15               |
| <b>TOTAL</b>                |                              | 100% |     | 4,25/5 soit 85/100 |

Source : Par nous même après l'analyse des documents fourni par la banque

## 2.2.6. Synthèse de la décision et perspectives

### 2.2.6.1. Bilan de l'analyse décisionnelle

La décision favorable avec conditions résulte d'une balance nettement positive entre les forces et les risques du projet :

**Tableau 29: Bilan de l'analyse décisionnelle**

| <b>Points déterminants positifs</b>                                     | <b>Points de vigilance</b>                              |
|---|---|
| Rentabilité exceptionnelle dès la première année (34,2% de marge nette) | Apport personnel limité à 5%                            |
| Expérience significative du promoteur dans le métier                    | Dépendance aux performances d'une seule personne        |
| BFR négatif limitant les besoins de trésorerie                          | Expérience limitée en gestion d'entreprise              |
| Positionnement différenciant sur le marché                              | Sensibilité aux variations des coûts matières           |
| Stratégie cohérente et progressive                                      | Capacité de production limitée face à une forte demande |

Source : élaborer par nous même avec l'exploitation du document fourni par la banque

L'écart significatif en faveur des points positifs justifie pleinement la décision d'octroi, les points de vigilance étant adéquatement couverts par les conditions imposées.

#### **2.2.6.2. Conclusion de la décision**

La décision d'octroi du crédit ANADE pour le projet "Pâtisserie X" est pleinement justifiée par l'analyse complète menée par les services de la BADR. Le projet présente un équilibre optimal entre ambition entrepreneuriale et réalisme économique, avec des indicateurs financiers particulièrement favorables et une vision stratégique clairement articulée.

Les conditions associées à cet accord de financement répondent à une double logique de protection des intérêts de la banque et d'accompagnement du promoteur. Le suivi trimestriel, la formation en gestion financière et les exigences de fonds de roulement minimum constituent des garde-fous qui renforcent les chances de succès du projet tout en limitant l'exposition au risque de la BADR.

La structure progressive du déblocage des fonds permettra d'évaluer l'avancement réel du projet et l'utilisation conforme des financements, assurant ainsi une gestion prudentielle du crédit accordé. Ce projet s'inscrit parfaitement dans la vocation du dispositif ANADE de soutenir l'entrepreneuriat des jeunes diplômés tout en favorisant la création d'activités durables et génératrices de valeur ajoutée locale.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'explorer en profondeur le dispositif de financement ANADE, anciennement ANSEJ, la Section 3 de notre étude a permis de mettre en lumière le processus décisionnel rigoureux et structuré de la BADR concernant les demandes de financement dans le cadre du dispositif ANADE. L'approche multidimensionnelle adoptée par la banque intègre à la fois des considérations qualitatives (profil du promoteur, viabilité du concept) et quantitatives (indicateurs financiers, capacité de remboursement).

Le cas analysé de la "Pâtisserie X" illustre parfaitement la convergence des intérêts entre la politique publique de soutien à l'entrepreneuriat jeune et les impératifs de gestion prudentielle d'une institution financière comme la BADR. La décision favorable avec conditions témoigne d'une évaluation équilibrée des risques et opportunités.

Les conditions associées au financement jouent un rôle capital dans le dispositif en assurant un accompagnement du promoteur au-delà du simple octroi de crédit. La mise en place d'un suivi personnalisé et d'un débloqué progressif des fonds constituent des mécanismes efficaces pour sécuriser l'investissement et augmenter les chances de succès de l'entreprise financée.

Cette approche de "financement responsable" adoptée par la BADR dans le cadre des projets ANADE représente une évolution significative vers un système plus pérenne de soutien à l'entrepreneuriat en Algérie, combinant l'accessibilité du financement à un véritable accompagnement qualitatif des jeunes entrepreneurs



# **CONCLUSION GENERALE**

À l'issue de ce travail, il ressort que l'évaluation stratégique constitue désormais un levier incontournable dans la prise de décision bancaire en matière de financement de projets. À travers notre problématique principale – Comment le banquier décide-t-il de financer un projet d'entreprise à partir de la connaissance et de l'évaluation de sa stratégie ? – nous avons démontré que les établissements financiers, en particulier dans le cadre des dispositifs publics comme l'ANADE, ne se contentent plus d'une simple analyse financière, mais s'appuient de plus en plus sur une lecture approfondie de la stratégie du porteur de projet.

Notre étude a été articulée autour de trois grands axes. Dans un premier temps, nous avons présenté les fondements théoriques du financement bancaire et le rôle crucial de la stratégie d'entreprise dans le processus décisionnel du banquier. Nous avons compris que pour accorder un crédit, la banque cherche avant tout à s'assurer de la cohérence globale du projet, de sa solidité économique, ainsi que de sa capacité à générer des revenus suffisants pour rembourser la dette.

Dans la deuxième partie, nous avons analysé les critères qualitatifs et quantitatifs utilisés par les banques, notamment la clarté du business plan, la connaissance du marché, les compétences du promoteur et la rentabilité projetée. L'analyse stratégique permet de cerner le sérieux et la maturité du projet au-delà des simples chiffres. Elle agit comme un outil de réduction de l'incertitude.

La troisième partie, consacrée à une étude de cas au sein de la BADR, dans le cadre d'un financement ANADE, nous a permis de mieux comprendre le processus réel d'analyse et de prise de décision. Il est apparu clairement que l'évaluation stratégique joue un rôle déterminant dans l'acceptation ou le rejet du crédit, même dans un dispositif à taux bonifié. La BADR évalue non seulement les états financiers prévisionnels, mais aussi la viabilité stratégique du projet sur son marché cible.

Cependant, cette étude a également mis en lumière certaines limites : l'absence d'outils standards pour évaluer la stratégie, la subjectivité de certains critères, ainsi que le manque de suivi post-financement. Ces lacunes peuvent entraver l'efficacité du processus et conduire à des décisions peu optimales.

## CONCLUSION GENERALE

---

En conclusion, pour renforcer le rôle du secteur bancaire dans le développement économique et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs, il est essentiel d'intégrer davantage l'analyse stratégique dans les pratiques bancaires. Une meilleure formation des agents bancaires à la lecture stratégique, ainsi qu'une standardisation des outils d'évaluation, permettraient d'améliorer la qualité des décisions et de favoriser un financement plus juste, plus efficient, et mieux orienté vers les projets viables et durables.





# **Bibliographie**

### Ouvrages :

- Bruslerie, H. « Analyse financière » 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, P.45.
- Chandler, Alfred D., Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Éditions d'Organisation, 1972.
- Collins, James C. & Porras, Jerry I., Habitudes gagnantes des entreprises visionnaires (titre français de Built to Last), Boston : Harper Business, 1994 (1<sup>re</sup> éd.).
- Collins, Jim, De la performance à l'excellence : pourquoi certaines entreprises franchissent le cap et d'autres pas, Paris, Village Mondial, 2006.
- Dermine, Jean, Évaluation bancaire et gestion axée sur la valeur : tarification des dépôts et prêts, évaluation de la performance et gestion des risques, New York : McGraw-Hill Education, 2009.
- Drucker, Peter, La pratique du management, New York : Harper & Row, 1954.
- Duarte, Nancy, raconter des histoires visuelles qui transforment les publics], Hoboken (NJ) : Wiley, 2010.
- Edmondson, Amy C, L'organisation sans peur : créer la sécurité psychologique au travail pour favoriser l'apprentissage, l'innovation et la croissance, Hoboken (NJ) : Wiley, 2019.
- Fleuriet, Michel, La Banque : Une introduction à la finance bancaire, Paris : Pearson Education, 2008.
- Gallego, Virginie ; Moutte, Julie ; Reysz, Julien. Initiation à la gestion des entreprises. 1<sup>re</sup> édition, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2012. ISBN : 978-2-7061-1743-5.  
Commission européenne. (2003). Recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises. Journal officiel de l'Union européenne, L 124, 20 mai 2003
- Hamadān ben Ali technique de choix d'investissement ; édition 1999.
- INSEE, Définition - Valeur ajoutée, Institut national de la statistique et des études économiques. 2024
- Julien, P.-J. et Marchesnay, M., Méthodes de recherche en sciences sociales, 4<sup>e</sup> édition, Armand Colin, 1998.
- Larry Bossidy & Ram Charan, Tout est dans l'exécution, Village Mondial, 2002.
- Minto, Barbara, Le principe de la pyramide : logique dans l'écriture et la pensée, Harlow (Royaume-Uni) : Pearson Education, 2009.
- Moore, Geoffrey A., Franchir le gouffre : marketing et vente de produits innovants auprès du grand public, 3<sup>e</sup> édition, New York, Harper Business, 2014.
- Pauget, Georges, Faut-il brûler les banquiers ?, Paris : JC Lattès, 2009.

## Bibliographie

---

- Porter, Michael E. *Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et dominer son marché*. Paris : Inter Editions, 1986.
- Sahlman, William A., « Comment rédiger un excellent plan d'affaires », *Harvard Business Review*, juillet-août 1997.
- Simons, Robert & Merchant, Kenneth A., *Leviers de contrôle : comment les managers utilisent des systèmes de contrôle innovants pour piloter le renouveau stratégique*, Boston : Harvard Business School Press, 1995.
- Sinek, Simon, *Commencer par le pourquoi : comment les grands leaders inspirent chacun à passer à l'action*, New York : Portfolio/Penguin, 2009.
- *Stratégie concurrentielle : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence*, Paris, Inter Editions, 1986, chap. 2.
- Tufte, Edward R., *La présentation visuelle de l'information quantitative*, 2e éd., Cheshire (CT) : Graphics Press, 2001.
- Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO), "Chapitre 2 : Classification et Formes Juridiques des Entreprises", Cours de gestion 2023-2024.
- Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO), Cours de Gestion des entreprises, Chapitre 1 : Définition de l'entreprise, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. 2019
- Wasserman, Noam, *Les dilemmes du fondateur : anticiper et éviter les pièges qui peuvent faire échouer une startup*, Princeton (NJ) : Princeton University Press, 2012.
- Whittington, Richard, *Qu'est-ce que la stratégie et en quoi est-ce important*, Paris : Pearson, 2000.
- Youssef JAMAL, *Précis d'analyse financière de l'entreprise* Edition 2003.
- Yvan Allaire & Mihaela E. Firsirotu, *Stratégies et moteurs de performance*, Chenelière/McGraw-Hill, 2004.

### Revue et périodiques

- Barney, Jay B., « Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel durable », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, 1991.
- KAPLAN, Steven N. & STRÖMBERG, Per, *La théorie du contrat financier rencontre le monde réel : une analyse empirique des contrats de capital-risque*, *The Review of Economic Studies*, vol. 70, no 2, 2003.
- Lieberman, Marvin B. & Montgomery, David B., *Les avantages du premier entrant*, *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988.
- Martin, Roger, *Jouer pour gagner : comment la stratégie fonctionne réellement*, Boston : Harvard Business Review Press, 2013.

- MCGRATH, Rita Gunther, *La fin de l'avantage concurrentiel : comment faire évoluer sa stratégie aussi vite que son entreprise*, Boston : Harvard Business Review Press, 2013.
- Mintzberg, Henry & Waters, James A., « Des stratégies délibérées et émergentes », *Strategic Management Journal*, 1985.
- Moore, James F., « Prédateurs et proies : une nouvelle écologie de la concurrence », *Harvard Business Review*, 1993.
- Sahlman, William A., *Pourquoi les personnes raisonnables ne devraient pas siéger dans les conseils d'administration publics*], *Harvard Business Review*, vol. 68, no 3, mai-juin 1990.

### Webographie

- <https://dspace.univ-bba.dz/server/api/core/bitstreams/b64719c6-caab-41e8-b289-7a04bc3e8f18/content>
- <https://fr.scribd.com/document/814390405/Classification-Des-Entreprises-Cours>
- Attar-Noureddine, « Chapitre 04 : L'entreprise », [s.d.], consulté le 20 Mai 2025, <https://attar-noureddine.jimdofree.com/modules-enseigne%C3%A9s/%C3%A9conomie-g%C3%A9n%C3%A9rale/chapitre-04-l-entreprise/>
- Bourse des Crédits, « Crédit d'investissement – Définition », [boursedescredits.com](https://www.boursedescredits.com), 2024, consulté en 2025. Disponible sur : <https://www.boursedescredits.com/lexique-credit-investissement-493.php>
- Bretagne Commerce International, *Panorama du marché des snacks sucrés en Algérie – 2023, avril 2024*, [en ligne], disponible sur : <https://www.bretagnecommerceinternational.com>
- Collège Catherine de Vivonne, « Présenter l'entreprise (taille, forme juridique, activité) », Académie de Versailles, [date de publication inconnue], consulté le 20 Mai 2025, disponible sur : <https://clg-vivonne-rambouillet.ac-versailles.fr/>
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (1999), *Principes pour la gestion du risque de crédit*. <https://www.bis.org>
- *Le besoin en fonds de roulement (BFR)*, janvier 2025, [en ligne] : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/previsions-financieres/besoin-fonds-roulement-bfr> (consulté le 22 juin 2025).
- le Coin des Entrepreneurs, *Tableau comparatif des statuts juridiques*, 18 février 2025. <https://www.services.lecoindesentrepreneurs.fr/aide-choix-statut-juridique-entreprise/>

## Bibliographie

---

- Silekhal, Karim. Le financement des petites et moyennes entreprises en Algérie : difficultés et perspectives, décembre 2012, [en ligne] : <https://revues.univ-biskra.dz/index.php/rem/article/view/1102> (consulté le 21 Mai 2025).



# **LES ANNEXES**

**Annexe 1 : Extrait du système de notation BADR pour  
les projets ANADE**

| Score obtenu | Catégorie de risque | Décision standard  |
|--------------|---------------------|--|
| 85-100       | Risque très faible  | Accord sans condition particulière                             |
| 70-84        | Risque faible       | Accord avec conditions de suivi standard                       |
| 60-69        | Risque moyen        | Accord après analyse approfondie avec conditions spécifiques   |
| 50-59        | Risque élevé        | Accord possible après révision du plan et garanties renforcées |
| < 50         | Risque critique     | Refus recommandé   |

## Annexe 2 : questionnaire

Dans le cadre de notre étude sur le processus de décision de financement de la BADR dans le cadre du crédit ANADE, nous vous soumettons ce questionnaire.

**Question 1 : Quelle méthode utilisez-vous pour évaluer les dossiers de crédit des micro-entrepreneurs ?**

**Réponse (banque) :**

Nous utilisons principalement la méthode de scoring, qui permet d'attribuer une note aux projets en fonction de plusieurs critères quantitatifs et qualitatifs afin de faciliter la prise de décision.

**Question 2: Est-ce que votre banque utilise d'autres méthodes d'évaluation en plus du scoring ?**

**Réponse (banque) :**

Oui, en complément du scoring, nous appliquons la méthode des 5C du crédit, qui examine la Capacité de remboursement, le Capital personnel, la Confiance envers le porteur de projet, les Garanties proposées, ainsi que les Conditions économiques entourant le projet.

**Question 3 :**

**Quels sont les critères stratégiques que vous analysez avant d'accorder un crédit bancaire ?**

**Réponse (banque) :**

Nous étudions la stratégie de l'entreprise, notamment la viabilité du business model, l'adéquation entre le produit ou service et le marché, la compétitivité du projet, et la capacité du porteur à s'adapter aux évolutions économiques.

**Question 4 :Comment la banque accompagne-t-elle les jeunes entrepreneurs après l'octroi du crédit ?**

**Réponse (banque) :**

Nous assurons un suivi régulier des projets financés, avec des conseils en gestion financière, un accompagnement pour optimiser la trésorerie, et une assistance en cas de difficultés pour garantir la pérennité des micro-entreprises

## Annexe 3 : Structure de financement

| REGIME REEL | REGIME FORFAITAIRES |
|-------------|---------------------|
| IBS         | TAP                 |
| 18%         | 2%                  |
|             | 12%                 |

**(D.2) Structure de Financement:**

| Libriqne        | Taux Penqie | Montant             |
|-----------------|-------------|---------------------|
| Agencet peneone | 5%          | 177.252.00          |
| Surplus         |             | 177.252.00          |
|                 |             | 0.00                |
| PAN Clastique   | 25%         | 885.466.00          |
| Coetel Banque   | 70%         | 2.482.088.00        |
| <b>TOTAL</b>    | <b>100%</b> | <b>3.545.842.00</b> |

**(D.3) Tableau d'amortissement du credit Bancaire:**

| Montant du credit | Taux Penqie | ANNIEE 1            | ANNIEE 2            | ANNIEE 3            | ANNIEE 4            | ANNIEE 5            | ANNIEE 6          |
|-------------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 2.482.088.00      | 18.00%      | 0.00                | 496.417.60          | 496.417.60          | 496.417.60          | 496.417.60          | 496.417.60        |
| Coetel Banque     | 5.5%        | 2.482.088.00        | 2.482.088.00        | 1.985.670.40        | 1.488.252.80        | 992.835.20          | 496.417.60        |
| Taux de Surplus   | 100%        | 68.252.42           | 136.504.84          | 199.211.87          | 267.423.70          | 335.636.12          | 403.848.54        |
| Taux d'interet    | 0.00%       | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00              |
| Montant           |             | 2.482.088.00        | 2.482.088.00        | 1.985.670.40        | 1.488.252.80        | 992.835.20          | 496.417.60        |
| Coetel Banque     |             | 68.252.42           | 136.504.84          | 199.211.87          | 267.423.70          | 335.636.12          | 403.848.54        |
| Surplus           |             | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00              |
| <b>Total</b>      |             | <b>2.550.340.42</b> | <b>2.618.592.84</b> | <b>2.184.882.27</b> | <b>1.755.676.50</b> | <b>1.328.471.32</b> | <b>800.266.14</b> |

## Annexe 4 : Bilan d'ouverture

|                           |             |
|---------------------------|-------------|
| Dossier                   | 16080021092 |
| Nom et Prénom du Gérant : |             |
| Activité                  | PÂTISSERIE  |

| <b>(D.4) BILAN D'OUVERTURE</b>                      |                     |   |                     |
|---|---------------------|---|---------------------|
| <b>ACTIF</b>  | <b>MONTANT</b>      | <b>PASSIF</b>                                       | <b>MONTANT</b>      |
|   |                     |   | 177 292,00          |
| <b>ACTIF IMMOBILISE ( NON COURANT)</b>              |                     | <b>CAPITAUX PROPRES</b>                             |                     |
| <i>Immobilisations Incorporelles</i>                |                     |   |                     |
| Frais d'établissement                               | 50 000,00           |   |                     |
| Logiciel, Licences...                               | 0,00                |   |                     |
| <i>Immobilisations Corporelles</i>                  |                     |   |                     |
| Equipements de production                           | 3 214 350,00        |   |                     |
| Outils  | 0,00                |   |                     |
| Matériel Roulant                                    | 0,00                |   |                     |
| Matériel et mobilier de bureau                      | 0,00                |   |                     |
| Matériels informatiques                             | 0,00                |   |                     |
| Aménagement   | 0,00                |   |                     |
| Frais d'installation                                | 0,00                |   |                     |
| Cheptel   | 0,00                |   |                     |
| Autres immobilisations                              | 0,00                |   |                     |
| <b>ACTIF COURANT</b>                                |                     |   |                     |
| <b>STOCKS ET ENCOURS</b>                            |                     |   |                     |
| Matières Premières (et Fournitures)                 | 0,00                |   |                     |
| <b>CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES</b>                |                     | <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                         |                     |
| Frais de location                                   | 0,00                | Emprunts auprès des établissements de crédit        | 2 482 088,00        |
| <b>DISPONIBILITES ET ASSIMILES</b>                  |                     | Autres emprunts et dettes assimilés (PNR Classique) | 886 460,00          |
| Banque (cotisation fonds de garantie)               | 39 092,89           | Autres emprunts et dettes assimilés (PNR LO)        | 0,00                |
| Banque (Assurance)                                  | 31 489,57           |   |                     |
| Banque (Fonds de roulement, formation, transitaire) | 210 907,54          |   |                     |
| <b>TOTAL</b>  | <b>3 545 840,00</b> | <b>TOTAL</b>  | <b>3 545 840,00</b> |



# **Table des matières**

## Tables des matières

---

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>REMERCIEMENTS</b> .....   | <b>I</b>   |
| <b>Sommaire</b> .....  | <b>II</b>  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....  | <b>III</b> |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....   | <b>IV</b>  |
| <b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</b> .....   | <b>V</b>   |
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....   | <b>I</b>   |
| 1. Problématique.....  | 6          |
| 2. Objectifs de la recherche.....  | 6          |
| 2.1 Objectif général .....   | 6          |
| 2.2 Objectifs spécifiques.....   | 6          |
| 3. Démarche Méthodologique .....   | 7          |
| 4. Plan de travail:.....   | 7          |
| <b>CHAPITRE I : Présentation du financement bancaire des entreprises</b> .....   | <b>8</b>   |
| Introduction.....  | 9          |
| Section 01 : Généralités sur l’entreprise.....   | 10         |
| 1. Définition de l’entreprise .....  | 10         |
| 2. Le classement des entreprises .....   | 11         |
| 2.1. Selon leur taille.....  | 11         |
| 2.2. Selon leur forme juridique.....   | 12         |
| 2.3. Selon leur activité .....   | 13         |
| 2.3.1. Le secteur primaire .....   | 13         |
| 2.3.2. Secteur secondaire .....  | 13         |
| 2.3.3 Le secteur missionnaire ou tertiaire.....  | 13         |
| 2.4. Selon l’origine de leurs capitaux .....   | 14         |
| Section 02 : Les types de besoins de financement des entreprises et Les différentes sources de financement des entreprises ..... | 15         |
| 1. Les types de besoins de financement des entreprises .....   | 15         |
| 1.1. Les besoins de financement du cycle d’investissement.....   | 15         |
| 1.2. Les besoins de financement du cycle d’exploitation .....  | 16         |
| 2. Les différentes sources de financement des entreprises .....  | 17         |
| 2.1. Financement interne .....   | 17         |
| 2.1.1. Autofinancement .....   | 18         |
| 2.1.2. Apports en capital.....   | 18         |
| 2.2. Financement externe non bancaire (privé) .....  | 18         |

## Tables des matières

|   |    |
|---|----|
| 2.2.1. Capital-risque / investisseurs institutionnels .....           | 19 |
| 2.2.2. Business Angels .....  | 19 |
| 2.3. Financement bancaire .....                                       | 19 |
| 2.3.1. Crédits à court terme (exploitation).....                      | 19 |
| 2.3.2. Crédits à moyen/long terme (investissement) .....              | 20 |
| 2.3.3. Crédit-bail (leasing).....                                     | 20 |
| 2.4. Financement public.....  | 20 |
| 2.4.1. Aides non remboursables.....                                   | 20 |
| 2.4.2. Prêts bonifiés .....   | 20 |
| 2.4.3. Avantages fiscaux .....  | 21 |
| 2.5. Financement participatif (crowdfunding).....                     | 21 |
| 2.5.1. Don (avec ou sans contrepartie) .....                          | 21 |
| 2.5.1.1. Don sans contrepartie.....                                   | 21 |
| 2.5.1.2. Don avec contrepartie .....                                  | 22 |
| 2.5.2. Prêt (crowdlending) .....                                      | 22 |
| 2.5.3. Investissement en capital (equity) .....                       | 22 |
| 2.6. Financement par le marché financier.....                         | 22 |
| 2.6.1. Émission d'actions (fonds propres) .....                       | 22 |
| 2.6.2. Émission d'obligations (dette).....                            | 23 |
| Section 3 : CREDIT BANCAIRE .....                                     | 24 |
| 1. Crédit d'investissement .....                                      | 24 |
| 1.1. Définition du crédit d'investissement.....                       | 24 |
| 1.2. Les typologies du financement de l'investissement .....          | 24 |
| 1.2.1. Le crédit à moyen terme(CMT).....                              | 24 |
| 1.2.2. Les crédits à long terme(CLT) .....                            | 25 |
| 1.2.3. Le crédit-bail (leasing).....                                  | 25 |
| 2. Crédit d'exploitation .....  | 26 |
| 2.1 Définition.....   | 26 |
| 2.2 Les types de crédits d'exploitation .....                         | 26 |
| 2.2.1 Les crédits par caisse .....                                    | 27 |
| 2.2.1.1 Crédits de trésorerie non affectés (Crédits globaux).....     | 27 |
| 2.2.1.2 Crédits affectés à l'exploitation (Crédits spécifiques) ..... | 28 |
| 2.2.2 Les crédits par signature .....                                 | 29 |
| 2.2.2.1 L'aval .....  | 29 |

## Tables des matières

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.2.2 L'acceptation .....  | 29        |
| 2.2.2.3 Les cautions bancaires .....   | 30        |
| Conclusion .....   | 31        |
| <b>CHAPITRE II : L'analyse stratégique comme fondement de la décision de crédit bancaire .....</b> | <b>32</b> |
| Introduction du chapitre .....   | 33        |
| Section 01 : La stratégie de l'entreprise : Fondement de l'analyse bancaire.....                   | 34        |
| 1. Définition et rôle de la stratégie au sein de l'entreprise .....                                | 34        |
| 1.1. Définition de la stratégie de l'entreprise (vision, mission, objectifs).....                  | 34        |
| 2. Composantes stratégiques: choix de marché, positionnement, avantage concurrentiel               | 36        |
| 2.1. La stratégie d'ensemble.....  | 36        |
| 2.2. La stratégie de domaine.....  | 36        |
| 2.3. La stratégie du couple marché/produit .....   | 37        |
| 3.Stratégie comme outil de différenciation et de pérennité .....                                   | 37        |
| 3.1. Différenciation stratégique .....   | 38        |
| 3.2. Stratégie et résilience organisationnelle .....   | 38        |
| 3.3. Innovation et renouvellement stratégique.....   | 38        |
| 3.4. Alignement organisationnel et exécution.....  | 39        |
| 3.5. Création de valeur pour les parties prenantes .....   | 39        |
| 4.Les raisons de l'intérêt du banquier pour la stratégie .....                                     | 39        |
| 4.1. Évaluer la viabilité à long terme du projet .....   | 39        |
| 4.1.1. L'importance de la viabilité à long terme pour les banques .....                            | 40        |
| 4.1.2. La stratégie comme cadre d'analyse de la durabilité.....                                    | 40        |
| 4.1.3. L'analyse des hypothèses stratégiques.....  | 40        |
| 4.1.4. La capacité d'adaptation stratégique .....  | 40        |
| 4.1.5. Cohérence entre ambition stratégique et capacités internes .....                            | 41        |
| 4.1.6. Pertinence des orientations stratégiques .....  | 41        |
| 4.1.7. L'exécution stratégique et les risques opérationnels .....                                  | 41        |
| 4.2. Anticiper les risques liés aux choix stratégiques .....                                       | 42        |
| 4.2.1. Les risques stratégiques au cœur de l'analyse bancaire : .....                              | 42        |
| 4.2.2. Le cadre du comité de bale : intégrer stratégie et risque de crédit .....                   | 42        |
| 4.2.3. Typologie des risques stratégiques .....  | 42        |
| 4.2.3.1. Le risque de positionnement .....   | 42        |
| 4.2.3.2. Le Risque d'exécution .....   | 43        |

## Tables des matières

---

|  |           |
|--|-----------|
| 4.2.3.3. Le risque de divergence stratégique.....  | 43        |
| 4.2.3.4. Les risques liés à la diversification et à l'internationalisation .....             | 43        |
| 4.2.3.5. Les risques différés dans le temps.....   | 43        |
| 4.2.4. Les outils d'analyse du banquier .....  | 44        |
| 4.3. Mesurer la cohérence entre projet et environnement externe.....                         | 44        |
| 4.3.1. L'importance du fit stratégique dans l'analyse bancaire .....                         | 44        |
| 4.3.2. L'analyse PESTEL : intégrer les facteurs macro-environnementaux.....                  | 44        |
| 4.3.3. L'analyse concurrentielle : comprendre les forces du secteur .....                    | 44        |
| 4.3.2. L'alignement avec les tendances de marché .....                                       | 45        |
| 4.3.3. Digitalisation, écologie et mutation des attentes : de nouveaux critères .....        | 45        |
| 4.3.4. La cohérence dans le temps : anticiper l'évolution de l'environnement .....           | 45        |
| 4.3.5. L'écosystème d'affaires : une vision élargie de la cohérence externe .....            | 46        |
| Section 02: Les critères d'évaluation du projet par le banquier à travers la stratégie ..... | 47        |
| 1. L'analyse qualitative du projet stratégique .....   | 47        |
| 1.1. Clarté et cohérence du business plan.....   | 47        |
| 1.1.1. Le business plan : un document central pour l'évaluation bancaire.....                | 47        |
| 1.1.2. Clarté : une communication précise du projet .....                                    | 48        |
| 1.1.3. Transparence et réalisme dans la présentation.....                                    | 48        |
| 1.1.4. Cohérence interne : un alignement des composantes stratégiques .....                  | 48        |
| 1.1.5. Cohérence externe : l'adéquation avec l'environnement .....                           | 48        |
| 1.2. Capacité du management à exécuter la stratégie .....                                    | 49        |
| 1.2.1 L'exécution stratégique : un critère central dans l'analyse bancaire .....             | 49        |
| 1.2.2. Compétences de l'équipe dirigeante et adéquation avec la stratégie : .....            | 49        |
| 1.2.3. Structure organisationnelle, gouvernance et pilotage :.....                           | 49        |
| 1.3. Pertinence du projet face aux besoins du marché et à la concurrence :.....              | 50        |
| 1.3.1. Taille du marché et dynamique sectorielle : .....                                     | 51        |
| 1.3.2. Analyse de la concurrence et structure sectorielle :.....                             | 51        |
| <b>1.3.3. Positionnement stratégique et différenciation.....</b>                             | <b>51</b> |
| 1.3.4. Avantage concurrentiel et durabilité stratégique : .....                              | 51        |
| 1.3.5. Adaptabilité face aux évolutions du marché :.....                                     | 52        |
| 1.3.6. Cohérence temporelle du lancement : .....   | 52        |
| 2. L'analyse quantitative liée à la stratégie .....  | 52        |
| 2.1. Prévisions financières alignées avec les objectifs stratégiques .....                   | 53        |
| 2.1.1. Alignement entre ambitions stratégiques et projections chiffrées : .....              | 53        |
| 2.1.2. Décomposition du chiffre d'affaires prévisionnel : .....                              | 53        |

## Tables des matières

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.3. Structure des coûts et cohérence avec le modèle économique :.....                | 53        |
| 2.1.4. Profil d'investissement (CAPEX) : .....  | 54        |
| 2.1.5. Évolution des KPIs financiers et opérationnels :.....                            | 54        |
| 2.1.6. Qualité des hypothèses sous-jacentes :.....                                      | 54        |
| 2.1.7. Scénarios et analyse de sensibilité :.....                                       | 54        |
| 2.1.8. Système de suivi et pilotage financier :.....                                    | 54        |
| 2.2. Plan de financement, seuil de rentabilité, retour sur investissement (ROI) : ..... | 55        |
| 2.2.1. Structure du plan de financement et équilibre financier.....                     | 55        |
| 2.2.2. Ratio fonds propres/endettement :.....   | 55        |
| <b>2.2.3. Cohérence entre remboursements et flux de trésorerie :.....</b>               | <b>55</b> |
| <b>2.2.4. Analyse du seuil de rentabilité :.....</b>                                    | <b>55</b> |
| 2.2.5. Effet de levier opérationnel et structure de coûts :.....                        | 56        |
| 2.2.6. Retour sur investissement et création de valeur : .....                          | 56        |
| 2.2.7. Décomposition du ROI : marge et rotation des actifs : .....                      | 56        |
| 2.2.8. Analyses de sensibilité et résilience du projet : .....                          | 56        |
| 2.2.9. Évolution temporelle du ROI : .....  | 56        |
| 2.3. Analyse du chiffre d'affaires prévisionnel, BFR, trésorerie :.....                 | 57        |
| 2.3.1. Réalisme et construction du chiffre d'affaires prévisionnel :.....               | 57        |
| 2.3.2. Décomposition analytique et moteurs de croissance :.....                         | 57        |
| 2.3.3. Sensibilité aux aléas et robustesse du modèle de revenus :.....                  | 57        |
| 2.3.4. Maîtrise du BFR et dynamique d'exploitation : .....                              | 58        |
| 2.3.5. Hypothèses du BFR et ratios sectoriels :.....                                    | 58        |
| 2.3.6. Stratégies d'optimisation du BFR : .....   | 58        |
| 2.3.7. Cohérence des flux de trésorerie prévisionnels :.....                            | 58        |
| 2.3.8. Tensions de trésorerie et capacités de réponse : .....                           | 59        |
| 2.3.9. Capacité de remboursement : DSCR et flux disponibles : .....                     | 59        |
| 3. Communication stratégique : un facteur clé dans la relation banque-entreprise .....  | 59        |
| 3.1. Présentation du projet : forme, transparence, argumentation .....                  | 59        |
| 3.1.1. L'importance de la forme de présentation : .....                                 | 60        |
| 3.1.2. Structure logique du dossier de présentation :.....                              | 60        |
| 3.1.3. Transparence et honnêteté dans la communication : .....                          | 60        |
| 3.1.4. L'argumentation stratégique comme cœur du dossier .....                          | 61        |
| 3.1.5. Connaissance sectorielle et contextualisation : .....                            | 61        |
| 3.1.6. Personnalisation selon les attentes de la banque : .....                         | 61        |
| 3.1.7. Impact des supports visuels .....  | 62        |

## Tables des matières

---

|  |    |
|--|----|
| 3.2. Importance de la crédibilité et de la maîtrise du porteur du projet.....          | 62 |
| 3.2.1. Compétences, expérience et “founder-venture fit” : .....                        | 62 |
| <b>3.2.2. Track record et réalisations passées :</b> .....                             | 63 |
| 3.2.3. Connaissance sectorielle et compréhension du marché :.....                      | 63 |
| 3.2.4. Transparence et intégrité du porteur de projet : .....                          | 63 |
| 3.2.5. Maîtrise stratégique, opérationnelle et financière : .....                      | 63 |
| 3.2.6. Capacité d’adaptation et ouverture aux feedbacks : .....                        | 64 |
| 3.2.7. Vision à long terme et pragmatisme au quotidien : .....                         | 64 |
| 3.3. Capacité à rassurer le banquier à travers une vision claire et structurée : ..... | 64 |
| 3.3.1. Une vision stratégique claire : .....   | 64 |
| 3.3.2. Des objectifs hiérarchisés et concrets :.....                                   | 65 |
| 3.3.3. Une vision ancrée dans la réalité du marché : .....                             | 65 |
| 3.3.4. Un chemin de réalisation structuré .....  | 65 |
| 3.3.5. Une cohérence entre vision et équipe :.....                                     | 66 |
| 3.3.6. Une articulation claire du modèle économique : .....                            | 66 |
| 3.3.7. Une agilité stratégique valorisée : .....                                       | 66 |
| 3.3.8. Une attention portée aux attentes du banquier : .....                           | 67 |
| Section 03: L’impact de l’évaluation stratégique sur la décision de financement.....   | 68 |
| 1. Typologie des décisions prises par les banques .....                                | 68 |
| 1.1 Accord de financement (total ou partiel) .....                                     | 68 |
| 1.1.1. L’accord total : une adhésion forte .....                                       | 68 |
| 1.1.2. L’accord partiel : une confiance mesurée .....                                  | 69 |
| 1.1.3. Les conditions tarifaires comme reflet du risque perçu :.....                   | 69 |
| 1.1.4. Le rôle des garanties exigées :.....  | 69 |
| 1.1.5. Les covenants comme mécanismes de contrôle stratégique :.....                   | 70 |
| 1.1.6. Le suivi post-financement : un baromètre de confiance :.....                    | 70 |
| 1.2. Refus motivé par des faiblesses stratégiques.....                                 | 70 |
| 1.2.1. Manque de cohérence stratégique : .....   | 71 |
| 1.2.2. Inadéquation entre ambition et ressources : .....                               | 71 |
| 1.2.3. Faiblesses de l’analyse concurrentielle : .....                                 | 71 |
| 1.2.4. Projections financières irréalistes : .....                                     | 72 |
| 1.2.5. Risques stratégiques non maîtrisés :.....                                       | 72 |
| 1.2.6. Gouvernance stratégique déficiente : .....                                      | 72 |
| 1.2.7. Incapacité à s’adapter aux évolutions du marché :.....                          | 73 |
| 1.3. Imposition de conditions spécifiques (garanties, taux, échéances) .....           | 73 |

## Tables des matières

---

|   |           |
|---|-----------|
| 1.3.1. Les garanties exigées :.....   | 73        |
| 1.3.2. Les conditions tarifaires : .....  | 74        |
| 1.3.3. Les modalités de remboursement : .....   | 75        |
| 1.3.4. Les covenants bancaires : .....  | 75        |
| 1.3.5. Le phasage du financement : .....  | 76        |
| 2. Limites de l'évaluation stratégique dans la décision bancaire.....   | 76        |
| 2.1 Place d'autre critère .....   | 76        |
| 2.1.1. Le rôle décisif des garanties : .....  | 77        |
| 2.1.2. L'historique de l'entreprise : un indicateur de fiabilité : .....  | 77        |
| 2.1.3. Le comportement bancaire antérieur du dirigeant :.....   | 77        |
| 2.1.4. L'influence de la conjoncture économique et monétaire :.....   | 77        |
| 2.1.5. Les politiques sectorielles des banques : .....  | 77        |
| 2.1.6. Les contraintes réglementaires et ratios prudentiels :.....  | 78        |
| 2.1.7. La rentabilité globale de la relation client : .....   | 78        |
| 2.2. Plan de financement : .....  | 78        |
| 2.2.1. Les biais cognitifs dans l'analyse stratégique : .....   | 78        |
| 2.2.2. L'effet de halo et les préférences sectorielles :.....   | 78        |
| 2.2.3. L'évaluation managériale : un prisme subjectif :.....  | 79        |
| 2.2.4. Tentatives d'objectivation et leurs limites :.....   | 79        |
| Conclusion du chapitre.....   | 80        |
| <b>CHAPITRE III : Étude de cas pratique : Processus de décision de la BADR pour un<br/>crédit ANADE .....</b>   | <b>81</b> |
| Introduction.....   | 82        |
| Section 01 : Présentation du lieu de stage et du crédit ANADE.....  | 83        |
| 1. PRÉSENTATION DE LA BADR .....  | 83        |
| 1.1 Étape d'évolution de la BADR .....  | 83        |
| 1.2 Les missions de la BADR.....  | 84        |
| 1.3. Les objectifs de la BADR.....  | 84        |
| 1.4. Organigramme de l'agence BADR .....  | 85        |
| 2. Présentation du crédit ANADE.....  | 86        |
| 2.1. Définition de l'ANADE .....  | 86        |
| 2.2 Conditions d'éligibilité au financement ANADE .....   | 87        |
| 2.3 Les principaux objectifs de l'ANADE .....   | 88        |
| <a href="https://dspace.univ-bba.dz/server/api/core/bitstreams/b64719c6-caab-41e8-b289-7a04bc3e8f18/content">https://dspace.univ-bba.dz/server/api/core/bitstreams/b64719c6-caab-41e8-b289-7a04bc3e8f18/content</a> ..... | 89        |

## Tables des matières

|  |     |
|--|-----|
| 2.4 Partenariat entre l'ANADE et la BADR .....                                 | 89  |
| 2.5. Le rôle de la BADR dans le traitement des dossiers ANADE.....             | 90  |
| Section 2 : Analyse stratégique et financière du projet ANADE par la BADR..... | 92  |
| 1.Analyse stratégique du projet de la pâtisserie X .....                       | 92  |
| 1.1 clarté de la stratégie .....   | 92  |
| 1.1.1 Vision stratégique détaillée.....  | 92  |
| 1.1.2. Valeurs fondamentales du projet.....                                    | 94  |
| 1.1.2.1. Authenticité et excellence artisanale : .....                         | 94  |
| 1.1.2.2. Créativité et innovation : .....                                      | 94  |
| 1.1.2.3. Proximité et relation client.....                                     | 94  |
| 1.1.2.4. Engagement local et éthique : .....                                   | 94  |
| 1.1.2.5. Modernité et accessibilité : .....                                    | 95  |
| 1.1.3 Objectifs Stratégiques sur 5 ans.....                                    | 95  |
| 1.1.3.1. Objectifs à Court Terme (Année 1 à 2) .....                           | 95  |
| 1.1.3.2. Objectifs à Moyen Terme (Année 3 à 5).....                            | 97  |
| 1.2 Étude de marché .....  | 99  |
| 1.2.1. Analyse de l'Environnement Local .....                                  | 99  |
| 1.2.1.1. Situation Géographique et Démographique.....                          | 99  |
| 1.2.1.2. Comportement des Consommateurs .....                                  | 100 |
| 1.2.2. Analyse de la Demande .....   | 100 |
| 1.2.2.1. Les particuliers urbains .....  | 101 |
| 1.2.2.2. Les entreprises et professionnels : .....                             | 101 |
| 1.2.2.3. Les événements festifs .....  | 101 |
| 1.2.2.4. Les revendeurs locaux.....  | 101 |
| 1.2.3 Analyse du contexte macro-environnemental (PESTEL).....                  | 101 |
| 1.2.3.1. Politique .....   | 101 |
| 1.2.3.2. Économique .....  | 102 |
| 1.2.3.3. Socioculturel .....   | 102 |
| 1.2.3.4. Technologique.....  | 102 |
| 1.2.3.5. Environnemental .....   | 102 |
| 1.2.3.6. Légal .....   | 102 |
| 1.2.4. Analyse de la Concurrence .....   | 103 |
| 1.2.4.1. Concurrents Directs et Indirects.....                                 | 103 |
| 1.2.4.2 Analyse des 5 forces de Porter .....                                   | 103 |
| 1.3 Compétences de la Promotrice .....   | 106 |

## Tables des matières

---

|   |     |
|---|-----|
| 1.3.1 Le parcours de la promotrice .....                              | 106 |
| 1.3.2 Formation et compétences techniques de la promotrice.....       | 106 |
| 1.3.3 Compétences entrepreneuriales de la promotrice .....            | 107 |
| 1.3.4 Cohérence avec la vision du projet.....                         | 107 |
| 1.3.5 Motivation personnelle de la promotrice.....                    | 107 |
| 1.3.6. Synthèse des atouts de la promotrice.....                      | 108 |
| 1.4 Avantages concurrentiels du projet.....                           | 108 |
| 1.4.1 Qualité artisanale supérieure .....                             | 109 |
| 1.4.2 Dynamique d'innovation .....                                    | 109 |
| 1.4.3 Expérience client personnalisée.....                            | 109 |
| 1.4.4. Engagement social et environnemental .....                     | 109 |
| 1.4.5 Utilisation des technologies modernes .....                     | 109 |
| 2. L'analyse financière.....  | 110 |
| 2.1 Analyse du bilan prévisionnel.....                                | 110 |
| 2.2 Analyse des immobilisations .....                                 | 111 |
| 2.3 Analyse de la performance opérationnelle.....                     | 113 |
| 2.4 Analyse des marges et de la rentabilité.....                      | 114 |
| 2.5 Analyse de solvabilité et d'endettement.....                      | 115 |
| 2.5.1. Structure du financement initial .....                         | 115 |
| 2.5.2. Évolution de l'endettement .....                               | 115 |
| 2.5.3. Capacité de remboursement.....                                 | 116 |
| 2.5.4. Indicateurs de rentabilité et de performance.....              | 117 |
| 2.6. Analyse des risques financiers .....                             | 118 |
| Section 3 : Décision de financement de la BADR et justification ..... | 121 |
| 1. Décision finale.....   | 121 |
| 1.1. Organisation du processus décisionnel de la BADR .....           | 121 |
| 1.1.1. Composition du comité de crédit.....                           | 121 |
| 1.1.2. Phasage du processus d'évaluation .....                        | 121 |
| 1.1.3. Application du système d'aide à la décision .....              | 122 |
| 1.1.3.1. Le modèle de scoring appliqué .....                          | 122 |
| 1.1.3.2. Application de la méthode des "5C" du crédit.....            | 123 |
| 1.1.4. Délibération et verdict du comité .....                        | 123 |
| 1.1.4.1. Synthèse des avis départementaux.....                        | 123 |
| 1.1.4.2. Décision finale rendue .....                                 | 123 |

## Tables des matières

---

|  |            |
|--|------------|
| 1.1.4.3 Conditions et modalités du financement accordé .....               | 124        |
| 2 Motifs de décision .....   | 125        |
| 2.1 Analyse approfondie des critères décisionnels .....                    | 125        |
| 2.1.1. Évaluation de la rentabilité financière .....                       | 126        |
| 2.1.2. Évaluation de la solvabilité.....                                   | 126        |
| 2.1.3. Évaluation des risques spécifiques .....                            | 127        |
| 2.2. Facteurs déterminants de la décision positive : .....                 | 127        |
| 2.2.1. Forces stratégiques et opérationnelles du projet.....               | 127        |
| 2.2.2. Performance du modèle économique .....                              | 128        |
| 2.2.3. Profil et engagement du promoteur .....                             | 128        |
| 2.2.4. Alignement avec les objectifs du dispositif ANADE .....             | 129        |
| 2.2.5. Évaluation selon le modèle de scoring BADR .....                    | 129        |
| 2.2.6. Synthèse de la décision et perspectives .....                       | 130        |
| 2.2.6.1. Bilan de l'analyse décisionnelle .....                            | 130        |
| 2.2.6.2. Conclusion de la décision .....                                   | 131        |
| Conclusion .....   | 132        |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>  | <b>133</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>  | <b>137</b> |
| <b>LES ANNEXES.....</b>  | <b>142</b> |
| Annexe 1 : Extrait du système de notation BADR pour les projets ANADE..... | 143        |
| Annexe 2 : questionnaire.....  | 144        |
| Annexe 3 : Structure de financement .....                                  | 145        |
| Annexe 4 : Bilan d'ouverture.....  | 146        |
| <b>Table des matières.....</b>   | <b>147</b> |
| <b>RESUMÉ .....</b>  | <b>158</b> |

## **RESUMÉ**

Beaucoup d'experts s'accordent à dire que le rôle de la stratégie dans la décision de financement bancaire est devenu central, notamment dans le contexte des dispositifs publics de soutien à l'entrepreneuriat, tels que le crédit ANADE. Ce mémoire a pour objectif d'analyser l'importance de l'évaluation stratégique et financière dans le processus de décision de la BADR, à travers une étude de cas pratique portant sur un projet financé dans le cadre de l'ANADE.

La première partie est consacrée à la présentation des concepts fondamentaux liés au financement bancaire des entreprises. La deuxième partie étudie l'analyse stratégique comme fondement de la décision de crédit. Enfin, la troisième partie présente une application pratique à travers une évaluation complète du projet, depuis la stratégie jusqu'à la décision finale de la banque.

Mots clés : Stratégie, Financement bancaire ,Business plan ,Entrepreneuriat, ANADE, BADR, Analyse financière, Décision de crédit, Projet d'investissement.

### **ملخص :**

اتخاذ القرار البنكي أصبح محورياً، خصوصاً في إطار أجهزة دعم ريادة الأعمال مثل تمويل ANADE. يهدف هذا البحث إلى تحليل أهمية التقييم الاستراتيجي والمالي في عملية اتخاذ القرار لدى بنك BADR، من خلال دراسة حالة تطبيقية لمشروع ممول في إطار جهاز ANADE.

تتناول المرحلة الأولى من البحث المفاهيم الأساسية المتعلقة بتمويل المؤسسات. في حين تركز المرحلة الثانية على التحليل الاستراتيجي كأساس لاتخاذ قرار منح القرض. أما المرحلة الأخيرة، فتتمثل في التطبيق العملي الذي يشمل التقييم الكامل للمشروع من الناحية الاستراتيجية والمالية وحتى القرار النهائي للبنك.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية، التمويل البنكي، جهاز ANADE، بنك BADR، التحليل المالي، قرار التمويل، مشروع استثماري

### **Abstract**

Many experts agree that the role of strategy in banking credit decisions has become increasingly central, especially in the context of public programs supporting entrepreneurship, such as the ANADE financing scheme. This thesis aims to analyze the importance of both strategic and financial evaluation in the decision-making process of BADR Bank, through a practical case study of a project financed under the ANADE program.

The first part is dedicated to presenting the fundamental concepts related to business bank financing. The second part focuses on strategic analysis as a foundation for credit decisions. Finally, the third part presents a practical application through a comprehensive evaluation of the project, from its strategy to the final decision made by the bank.

**Keywords:** Strategy, Bank financing, Business plan, Entrepreneurship, ANADE, BADR, Financial analysis, Credit decision, Investment project.