

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un peuple- Un But- Une Foi

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE

INSTITUT MERCURE

Membre du groupe Sup de Co Dakar



**INSTITUT
MERCURE**

Km 2,5 Boulevard du CCD. BP : 21354
Dakar - Tel : 33 842 71 11 / 33 823 25 14
Fax : +221 33 823 25 04



SUP de CO
GROUPE SUP DE CO DAKAR

7, Avenue Faidherbe - BP : 21354Dakar –
Sénégal - Tel:(221) 33 849 69 19

Fax : 33 821 50 74

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR L'OBTENTION DE LA LICENCE FINANCE COMPTABILITE

**THEME : le financement bancaire des PME : cas
EAST AFRICA BANK**

Présenté par :

Oumalkaire Daoud Ismaël

Rédigé sous la direction de :

M. Maty SENE

ANNEE ACADEMIQUE 2020 – 2021

DEDICACE

A mes chers parents, pour leurs encouragements permanents et leur soutien moral :

- A ma mère AICHA MOUSSA AOULED
- A Mon père DAOUD ISMAEL HAD
- A toute ma famille
- A tous mes amis(es) sans exception

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier le tout puissant ALLAH qui m'a donné la sante, la force, la volonté, le courage d'accomplir ce travail.

Le présent travail n'est pas seulement le fruit de mes propres efforts, mais aussi les efforts de certaines personnes à qui j'exprime mes vifs remerciements :

A mes deux parents pour tous les sacrifices que vous avez faits, pour tout ce que vous nous avez donnés. Pour tout votre amour et diligence

M. Maty SENE, mon encadreur qui m'a soutenu durant la rédaction et a su m'écouter et m'orienter.

Nous remercions également tous nos formateurs à **SUPDECO**, nos dérives et agitation ne vous ont jamais empêché de nous léguer les connaissances tant utiles à notre formation

Mention spéciale à ma mère exceptionnelle aucun remerciement ne serait exprimé à l'estime et le respect que j'ai toujours eu pour elle, ma mère est un modèle de persévérance, de courage et de générosité.

Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consenti pour mon éducation et ma formation .AICHA MOUSSA AOULED tu es une mère que tout le monde aimerait avoir maman.

Je remercie également à ma petite famille Mahado Mohamed, zalma Farah, aicha itho et ma petite sœur hamda Daoud Ismaël.

Que vous trouviez dans ce travail toute l'affection que je ressens pour vous et toute ma profonde gratitude.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE GENERAL DE L'ETUDE.....	5
CHAPITRE 2: REVUE DE LA LITTERATURE	27
DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE.....	36
CHAPITRE 1: CADRE METHODOLOGIE.....	37
CHAPITRE 2 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	40
CONCLUSION GENERALE	48

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BDI : Dahabshiil Bank International

EAB: East Africa Bank

FB: financement bancaire

IF : institution financière

NTIC: nouvelles techniques de l'information et de communication

PME : petite et moyenne entreprise

INTRODUCTION GENERALE

Djibouti a dans le cadre du développement économique et social, misé entre autres priorités, sur la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (PME). A ce titre, la PME a été identifiée comme un des leviers essentiels en ce sens que les effets sur le reste de l'économie en termes de création d'emplois, de diversification de la production, d'utilisation des ressources productives locales sont réels(ANPI).

La PME constitue un point puissant du secteur privé, représente actuellement 80 à 90% du tissu économique des entreprises et concentre environ 30% des emplois au Djibouti. La charte de la PME approuvée par tous les partenaires au développement indique qu'en matière de financement, il est envisagé de mettre en œuvre une démarche novatrice avec les systèmes classiques d'accès au crédit bancaire, mais aussi avec une implication de plus en plus importante du secteur de la micro finance.

Face à la quasi absence de financement de la PME par le système bancaire classique (mémoire d'un étudiant sur le financement des PME), le Djibouti fait un choix consistant à privilégier l'émergence de projets de toute nature dont la finalité est l'appui à la création et au développement de la PME. Cette initiative vise deux objectifs :

D'une part, inciter le secteur bancaire à apporter des concours financiers à la PME en contribuant à la réduction du risque de crédit face à cette clientèle particulière qui ne remplit pas généralement les conditions exigées par les banques (nous pouvons citer l'absence de garanties réelles) :

D'autre part, à ouvrir des guichets pouvant gérer directement les besoins de la PME en tenant compte de ses faiblesses.

Depuis plusieurs années, le financement des petites et moyennes entreprises (PME) est au cœur des débats scientifiques en gestion, faisant l'objet de plusieurs recherches conceptuelles et empiriques qui tentent de trouver des solutions pertinentes dans ce champ de recherche, pouvant améliorer l'accès au financement bancaire des PME.

Henri Wanda (2013) indique que ce phénomène, est plus accentué dans les pays en voie de développement, où la PME est une source de création d'emploi, faisant face à de sérieuses pénuries de liquidités, et une grande difficulté d'accès au financement bancaire, qui entrave leur développement.¹

Dans beaucoup de pays du monde en général et en Afrique en particulier, les entreprises font souvent appel à un financement bancaire pour financer certaines de leurs activités ou se

¹ https://www.memoireonline.com/03/12/5534/m_Le-financement-des-pme-pour-la-creation-demplois-et-la-reduction-de-la-pauvrete7.html

relever. En effet, le financement bancaire reste une des sources de financement externes les plus utilisés par les entreprises.

Dans les pays africains comme Djibouti, les PME se confrontent à de sérieuses difficultés. Tantôt ces difficultés sont constatées sur le plan de développement ou sur le plan économique. En effet, il est difficile pour le PME d'avoir le financement bancaire, la banque elle-même possède une autonomie et peut octroyer le crédit à un taux très élevé, d'autre part les PME font face aux problèmes de fiscalité.

Les banques sont également un moteur indispensable de la croissance économique dans la plupart des pays².

Au cours de ces dernières années, on assiste à la croissance rapide des intermédiaires financiers de proximité encore appelés systèmes financiers décentralisés ou institutions de partenaires extérieurs.

Malgré cette croissance, la question de la création et du développement de la PME n'est pas encore réglée pour deux principales raisons :

- Au niveau des activités mises en œuvre, on a plutôt assisté à une absence de diversification, à une méconnaissance des créneaux porteurs, à un certain manque d'imagination, à une reproduction à l'identique et en masse d'activités dans des créneaux souvent saturés provoquant ainsi une forte concurrence et une diminution de la rentabilité du secteur. La surproduction et la commercialisation en interne (niveau local) qui semblent être l'activité privilégiée des PME, favorise la concentration et abat inexorablement les prix, par conséquent ne concourent ni à la performance, ni à la compétitivité. On se retrouve alors face à une insuffisance de financement aussi bien pour la création que pour le financement dudit secteur.
- Le secteur de la micro finance, malgré sa croissance, est en proie à un certain nombre de faiblesses qui constituent autant de contraintes à sa capacité à appuyer la PME (difficulté d'accéder à des ressources financières stables et suffisantes, manque d'expérience dans le secteur d'activité, ressources humaines parfois insuffisamment formées, manque de professionnalisme).

Mais, il semble que c'est le secteur de la micro finance qui est le mieux approprié pour la résolution de toutes ces faiblesses. Pour ce faire, les institutions financières ont développé des politiques telles que la proximité, les produits appropriés, l'amélioration des conditions et modalités d'accès, etc.

² Beck et al...,2000

Au niveau des renforcements des capacités dans le secteur privé, le poids marqué par les PME a permis à l'Etat Djiboutien ainsi qu'aux autorités monétaires et les partenaires au développement de mettre en place un ensemble de dispositif institutionnel et de soutien des initiatives privées.

Les différentes stratégies mises en œuvre ont accordé une place à la problématique du financement de la PME.

En dépit de tout ce qui précède, nous tenterons tout au long de notre étude de relater les innombrables contraintes que rencontrent les PME ainsi que les ébauches de solutions pour accéder aux financements. Pour cela nous allons prendre les PME à Djibouti pour chercher à connaître les difficultés qu'elle rencontre dans le cherche de financement bancaire, plus précisément la EAST AFRICA BANK.

L'objectif de notre travail est d'identifier les contraintes rencontrées par les PME pour obtenir le crédit bancaire afin d'apporter des solutions et recommandation sur le plan national est international. Dans la suite de notre travail nous allons tenter de répondre à la question suivante : quelles sont les contraintes des modalités de financement à EAST AFRICAIN BANK aux PME ? Ainsi pour répondre à ces problématiques, notre travail ces fera en deux parties

- Première partie : cadre théorique sur lequel deux chapitres seront développés : cadre de général de l'étude et revue de la littérature
- Deuxième partie: cadre empirique deux chapitres seront développés aussi la méthodologie, l'analyse est l'interprétation des résultats

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE**

CHAPITRE 1 : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Nous essayerons de voir dans ce chapitre le fondement de notre recherche qui prendra en compte le contexte sur les PME et la problématique d'une part et d'autre part le cadre de l'étude.

I. Contexte et problématique**1. Contexte**

De nos jours, la petite et moyenne entreprise (PME) est perçue comme un instrument de la croissance économique. Cette position est due d'une part à la contribution appréciable de la PME à la production de richesse et la création d'emplois, d'autre part à sa flexibilité d'adaptation aux conditions de l'environnement des entreprises.

Cet environnement particulièrement marqué par la mondialisation croissante des échanges et la globalisation de l'économie qui supprime toutes les frontières physiques grâce à l'utilisation des nouvelles techniques de l'information et de communication (NTIC). Avant d'aborder les obstacles auxquels les PME sont confrontées, notamment celui liés à leur financement, il est donc nécessaire de définir la PME Compte tenu des différents critères, malgré la difficulté de cerner une définition assez exacte et assez précise.

Dans les faits, la finance islamique se caractérise par la prohibition de l'intérêt et par la responsabilité sociale de l'investissement. Sont ainsi interdites toutes les transactions ayant recours à l'intérêt ou à la spéculation. La finance islamique se dit être en accord avec le droit musulman. En 2012, elle se chiffrait à plus de 1 500 milliards de dollars sur le marché international.

Les PME, de par leurs tailles sont aussi vulnérables car elles sont des entreprises avec un petit de capital mais avec des résultats très faibles. Elle présente souvent des chiffres qui ne donnent pas du tout le courage à la banque d'assurer de financement. En effet la banque veut avoir une assurance sur la solvabilité des entreprise auxquelles elle prête son l'argent³.

2. Problématique

L'évolution récente du secteur financier, avec l'émergence et le formidable développement au cours de ces dix dernières années de nouveaux intermédiaires financiers a déjà pris en charge une bonne partie des besoins des Moyennes Entreprises et commence à s'intéresser

³ <https://www.memoireonline.com/12/13/8288/Financement-bancaire-des-petites-et-moyennes-entreprises-pme.html>

timidement à la PME. Ce sous-secteur financier pourrait constituer ainsi une alternative sinon un complément de poids pour améliorer les flux financiers.

Quant aux banques primaires, elles connaissent ces dernières années une situation de surliquidité avec un afflux de ressources essentiellement à vue qu'elles cherchent à recycler à travers le financement des activités économiques. Face aux besoins insatisfaits des entreprises, le dispositif actuel de financement des PME montre ses limites et invoque le plus souvent, des facteurs liés au volume et à la nature de leurs ressources, à la mauvaise qualité des dossiers présentés, à l'insuffisance de fonds propres des PME, à l'absence ou à l'insuffisance de garanties et d'informations fiables.

Ces deux derniers problèmes sont d'une importance capitale parce que les PME se trouvent très souvent dans l'incapacité de fournir des états financiers conformes à la réglementation des institutions financières du fait d'un manque d'organisation structurelle mais aussi du fait que plusieurs PME évoluent dans le secteur dit informel.

En ce qui concerne les garanties, elles dépassent généralement la capacité de la PME du point de vue de leur importance en termes d'évaluation pécuniaire. Malgré leur liquidité remarquable, les banques se montrent toujours réticentes dans le cadre du financement des petites structures à but lucratif.

Ce secteur est encore très peu desservi même si l'Etat met en place des initiatives pour drainer des ressources financières très importantes en direction du financement des PME. Nous pouvons citer la politique fiscale plus légère mise en place par les autorités djiboutienne.

Malgré cette politique d'encadrement et de financement menée par l'Etat, le secteur financier a connu une crise grave vers les années 1980 et va subir une vaste restructuration qui a quasiment liquidé toutes les banques et les établissements financiers à majorité publique en laissant un grand vide au niveau de l'offre de financement des PME. Il s'avère alors très important de préconiser des innovations, des réformes et des solutions aptes à jeter les bases d'une rencontre efficace entre l'offre et la demande de financement des PME djiboutienne.

Nous nous sommes alors attribués comme tâche de faire un tour d'horizon tout en essayant d'étudier les besoins, les difficultés et les contraintes de financement que rencontrent les PME au Djibouti.

De plus, la finance islamique participe très activement au développement des services bancaires en mettant, par exemple, à disposition 43% des distributeurs automatiques dans le pays. Son excellence le président Ismaël Omar Gueule a été récompensé pour la mise en place d'un environnement général des affaires à la fois incitatif et spécifique pour la finance islamique.

Ainsi la question principale qui se pose est : « Les conditions d'accès au financement d'EAST AFRICAIN BANK par les PME sont-elles abordables ? »⁴

II. Cadre de travail et présentation de l'organisation

Dans cette partie sera question de faire soulever les idées qui permettront d'avoir une vision claire de notre sujet. Il s'agira d'abord de poser une question de recherche, ensuite énumérer les objectifs de recherche avant de finir avec les hypothèses.

1. Cadre l'étude

1.1. Question de recherche

La question principale de recherche que nous nous posons dans ce travail est la suivante :

- ❖ Les conditions d'accès au financement d'EAST AFRICAIN BANK par les PME sont-elles abordables ?

Cette question principale se décline en deux questions spécifiques :

- ❖ Quelles sont les modalités d'octroi de crédit d'East Africa Bank aux PME ?
- ❖ Quelles sont les solutions pour améliorer l'accès des PME aux financements ?

1.2. Objectifs de générale

Dans le cadre de notre travail l'objectif général est d'analyser les conditions d'accès au financement de L'East Africa Bank par les PME

Pour se faire nous partirons des objectifs spécifiques suivants.

- ❖ Analyser les modalités d'octroi de crédit de l'East Africa Bank aux PME
- ❖ Identifier de solutions pour améliorer l'accès des PME aux financements

1.3. Hypothèse de travail

Une hypothèse est une affirmation provisoire visant à fournir une explication. Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à nos questions de recherche nous allons formuler les hypothèses suivantes :

- ❖ L'East Africa Bank à une modalité d'octroi des crédits efficaces
- ❖ les solutions pour améliorer l'accès des PME sont rentables

⁴ https://www.memoireonline.com/08/08/1506/m_le-financement-des-pme-au-senegal1.html#:~:text=L'%C3%A9volution%20r%C3%A9cente%20du%20secteur,int%C3%A9resser%20timidem ent%20%C3%A0%20la%20PME.

2. Présentation de l'entreprise

Ce parti sera consacré à la présentation de la banque East Africa Bank

2.1. Historique et cadre juridique

Le 20 Mars 2010, le Président de la République, M. Ismaïl Omar Guelleh, a inauguré le nouveau siège de l'EAST AFRICA BANK « Dahabshiil Bank international » (DBI), place du 27 Juin à Djibouti, en présence du fondateur et Président de ce grand groupe financier, M. Mohamed Saïd Dualeh. Ce secteur financier connaît une embellie certaine avec notamment l'arrivée de plusieurs établissements bancaires et la DBI (Dahabshiil Bank International), en est la 8^{ème}.

Dahabshiil Financial Services est la principale société de transfert d'argent dans la Corne de l'Afrique. Elle a été fondée dans les années 70 en tant que société d'import-export en Somalie par l'homme d'affaires somalien Mohamed Saïd Dualeh.

EAST AFRICA BANK (Dahabshiil Bank International) LA DBI qui est une institution financière respectant la Charia islamique, va proposer à ses clients une gamme d'offres comme la Mourabaha (Méthode de prix de revient majoré), ou encore la Qarad-al-Hasan (Prêt sans but lucratif). Dahabshiil dispose d'un vaste réseau mondial de transfert d'argent au service des communautés issues des diasporas originaires de l'Afrique de l'Est, dont la Somalie, Djibouti, l'Érythrée, le Soudan et l'Éthiopie.

Le groupe qui gère le réseau le plus vaste, avec plus de 220 points de vente dans les régions Somaliennes, leur fournit un lien vital avec leur pays d'origine. En plus du transfert d'argent, le groupe Dahabshiil comprend des sociétés dans l'import-export, l'immobilier, la construction et les télécommunications. Il est également un actionnaire important de Somtel, une des principales sociétés de télécommunications dans les régions Somaliennes.

Le groupe a son siège social dans la zone franche de l'aéroport de Dubaï, aux Émirats Arabes Unis, et gère actuellement plus de 1000 succursales et agences dans 44 pays à travers le monde, dont le Royaume-Uni, les Etats-Unis et le Canada. Dahabshiil a également des accords de partenariat avec plusieurs sociétés internationales de transfert d'argent et des banques qui ont une présence complémentaire par rapport à son propre réseau.

En l'absence de banques officiellement agréées en Somalie, Dahabshiil offre à ses clients, en plus du transfert d'argent, des services financiers qui comprennent des comptes courants et d'épargne ainsi que des prêts commerciaux.

La société fournit également des services financiers aux gouvernements régionaux ainsi qu'aux organisations internationales opérant dans la région.

Le lundi 26 Janvier 2015, la banque EAST AFRICA(Dahabshiil) a changé d'appellation. Elle répond désormais au nom d' « East Africa Bank ». La décision est largement motivée par la nouvelle envergure prise par la banque qui a voulu du même coup se distinguer de la « Dahabshiil Money Transfert ».

Laquelle est une entité à part entière qui est essentiellement versée dans le transfert d'argent. A l'entendre, son institution est appelée à conquérir rapidement cette partie du monde dans laquelle elle s'enracine de mieux en mieux et toujours avec plus de vigueur.

Le 3 Septembre 2015, la Banque de l'Afrique de l'Est venait signer un partenariat stratégique avec les plus hauts dirigeants de la société MasterCard pour l'introduction de la première carte de paiement bancaire Mastercard co-brandée à Djibouti, avec le déploiement de 5000 cartes de débit MasterCard.

La convention de partenariat augure une collaboration encore plus accrue et plus large entre la Banque de l'Afrique de l'Est et MasterCard Afrique. Ainsi, c'est toute une large gamme de solutions de paiement électronique qui sera introduit dans le pays, et mis à la disposition de tous les citoyens. Les salaires sont versés directement sur un compte bancaire, mais comme beaucoup de gens ne disposent pas de carte de paiement, il est difficile pour eux d'accéder à leurs fonds. Il en va de même pour la Somalie où la carte MasterCard sera disponible maintenant via EAST AFRICA BANK (Dahabshiil Bank).

Le 2 Aout 2015 East Africa Bank a ouvert une nouvelle agence située la long de l'avenue Cheik Houmed ou avenue 13. La nouvelle agence a pour objectif de promouvoir le même service que le siège central de l'East Africa Bank située au centre-ville de notre capitale.

Le 23 Mars 2017 East Africa Bank a inauguré deux nouvelles agences dans les quartiers Hayableh et PK12. Une manière de rapprocher la banque de ses clients et diversifier ses offres services et ses prestations en s'inspirant de leurs idées suggestions selon les révélations du banquier.

Mieux encore il y'aura l'ouverture prochaine de nouvelles succursale à Djibouti et d'une filiale au Kenya. L'objectif visé par ce biais est de consolider la rentabilité et la viabilité de la finance islamique qui mobilise de ressources au profit des investissements productifs non seulement pour les musulmans et les non musulmans.

2.2. Fiche identite

Raison social	East Africa Bank
Statut juridique	Société anonyme
Date de création	Le 23 Mars 2020
Capital social	3 155 200 000 fdj
Siège social	Djibouti ville place du 27 juin
Adresse	BP : 2022 Tel : (253) 21.31.19.00 Fax : (253) 21.34.38.53 DJIBOUT
Directeur général	M.Hirsi Ibrahim Dirir
Effectif total	43 personnes
Filiales	-Djibouti ville place du 27 juin -Agence au marché Ryad -agence sur le logo de l'avenue cheik houmed ou avenue 13
Logo	
Site web	www.eastafrikabank.com

2.3. Missions de l'entreprise East Africa Bank

Notre mission est d'offrir le plus haut niveau de services bancaires à nos clients, d'obtenir le meilleur retour sur capital parmi nos pairs et d'avoir un impact maximal sur le développement de la communauté.

Nous réussissons en nous concentrant sur trois objectifs clés : la responsabilité, l'intégrité et la rentabilité.

East Africa Bank est la nouvelle Dahabshiil Bank International. Avec un nouveau nom, un nouveau look et une nouvelle attitude rafraîchissante, EAB représente les aspirations de la communauté qu'elle sert.

Nous nous engageons à offrir des produits et services compétitifs et à entretenir ainsi une relation de croissance et de confiance avec nos clients. Désormais en partenariat avec Visa et MasterCard, EAB accueille tout le monde avec un partenariat prometteur d'ambitions, de succès et de rester ensemble en tête.

Des valeurs clés sous-tendent tout notre travail. Cela commence par la conformité à la charia, ce qui signifie des opérations bancaires sans intérêt, en traitant les clients comme des investisseurs et en partageant les bénéfices avec eux.

Deuxièmement, nous sommes déterminés à contribuer aux communautés locales et régionales que nous servons en augmentant l'accès aux comptes bancaires et en connectant la région au système financier international.

Troisièmement, la transparence fait partie intégrante de nos opérations, à la fois envers les organismes de réglementation et envers nos clients.

Lancée en 2010 et agréée par la Banque centrale de la République de Djibouti, la Banque a été créée pour fournir les normes les plus élevées de services bancaires conformément aux normes les plus élevées des principes de la charia. Offrant une large gamme de produits conçus pour les particuliers et les petites entreprises ainsi que les grandes entreprises, East Africa Bank est le bon choix pour ceux qui recherchent l'excellence dans la gestion de leurs finances.

Nous combinons un service client de classe mondiale, les normes de la charia les plus élevées et une technologie de pointe, pour offrir des produits et services rentables à nos clients.

EAB opère dans un marché de niche important et en croissance rapide en Afrique de l'Est et au fil des ans, nous avons enregistré une croissance impressionnante en termes de taille de bilan et de réseaux et la demande toujours croissante pour nos produits témoigne de notre succès.

Djibouti City, Djibouti 2 septembre 2015 : East Africa Bank a annoncé aujourd'hui l'introduction de la première carte de paiement MasterCard comarque à Djibouti, avec le déploiement de 5 000 cartes de débit MasterCard.

La collaboration entre MasterCard et East Africa Bank verra une plus large gamme de solutions de paiement électronique introduites dans le pays et mises à la disposition de tous les citoyens.

« Actuellement, seulement 5 % de la population Djiboutienne possède une carte de paiement, et le pays est fortement dépendant de l'argent liquide. Les salaires sont versés directement sur un compte bancaire, mais comme de nombreuses personnes n'ont pas de carte de paiement, il leur est difficile d'accéder à leurs fonds. Il en va de même pour la Somalie où MasterCard sera

désormais disponible via Dahabshil Bank », a déclaré M. Hirsi Dirir , directeur général de la East Africa Bank.

Le déplacement des espèces avec l'introduction de solutions de paiement électronique plus sûres et plus pratiques développera un pays plus inclusif sur le plan financier. Selon la Banque mondiale, Djibouti a un taux d'exclusion financière de 87,7 pour cent, ce qui signifie que la majorité du million de citoyens sont non bancarisés ou sous-bancarisés.

Anthony Karingi, directeur régional, Afrique de l'Est, MasterCard a déclaré : « Les titulaires de carte auront un accès plus facile à leurs fonds. Ils peuvent utiliser leur carte de paiement dans les terminaux de point de vente (POS) à Djibouti mais aussi dans 210 pays à travers le monde, où MasterCard est acceptée, ce qui facilite et sécurise les déplacements à l'extérieur du pays.

2.4. Objectifs de East Africa Bank

Notre objectif est de créer des solutions pratiques, réalisables et rentables qui adhèrent aux directives de la charia pour vous. En tant que partenaire, nous sommes investis dans votre succès.

Cette relation garantit que nous ne livrons que les meilleurs résultats avec rapidité, flexibilité et la plus grande attention personnelle. Nous nous efforçons de répondre à vos besoins, tout en restant attachés aux normes éthiques les plus élevées.

Notre équipe Corporate Banking est très fière de vous fournir des services et des conseils inestimables. Nous fournissons des informations sur l'industrie et des solutions personnalisées pour créer une relation bancaire en laquelle vous pouvez avoir confiance pour faire avancer votre entreprise.

Le but de la banque est de stimuler le développement économique et le progrès social des pays membres et des communautés musulmanes individuellement aussi bien que conjointement selon les principes de la finance islamique. La BID cible les secteurs de la science et de la technologie, de l'économie islamique, de la banque et de la finance. Le groupe répond à 3 objectifs :

- Promotion des institutions islamiques
- Réduction de la pauvreté
- Coopération entre les pays membres

La banque participe, via injection en capital ou prêt, à des projets d'entreprises et fournit une aide financière aux pays membres pour leur développement économique et social. La Banque gère des fonds spéciaux, y compris un fond d'assistance aux communautés musulmanes dans

des pays non-membres.

Elle est autorisée à accepter les dépôts et à mobiliser les ressources financières selon des modalités conformes à la Shari'ah. La BID a également pour objectif de promouvoir les exportations de ses pays membres, quand le taux d'intégration des produits est supérieur ou égal à 40 %¹.

La banque sert d'intermédiaire financier s'occupant du crédit-bail, des opérations entre banques islamiques, des fonds communs de placement et des assurances. Elle cible les projets d'infrastructure (Fonds d'infrastructure de la BID) concernant notamment les secteurs de l'électricité, de l'approvisionnement en eau, des transports et des télécommunications, ainsi que les projets dans le domaine de l'industrie, de l'agro-industrie, ou dans d'autres domaines, et dont l'importance économique est considérable.

La BID ne prélève pas d'intérêt dans le cadre de ses opérations de financement. La plupart de ses revenus proviennent du crédit-bail, des ventes à tempérament et des opérations de financement du commerce extérieur, sur lesquels un taux de rendement est appliqué, conformément aux principes de la Shari'ah.

➤ **L'offre de l'entreprise**

East Africa Bank propose des services financiers aux particuliers et aux entreprises. Un service bancaire aux particuliers permettant de gérer leur épargne et leurs dépenses, que ce soit pour des dépenses quotidiennes ou des économies pour un achat important. Elle offre également un service bancaire aux entreprises et aux institutions mais aussi un financement de projet pour aider les petites et moyennes entreprises, les grandes entreprises, les institutions et les entités gouvernementales.

➤ **Domaine d'activité et concurrents**

East Africa Bank est spécialisée dans le secteur bancaire. Un secteur qui se développe de plus en plus car le nombre de banques existant à Djibouti a augmenté entre 2006 et 2010. East Africa Bank est une banque islamique qui impose justice, équité et transparence. Elle offre des services financiers qui répondent aux normes éthiques ; un service bancaire aux particuliers et un service bancaire aux entreprises et aux institutions mais aussi un financement de projet.

Toutes les activités de la banque sont portées par des valeurs fondamentales. Le respect de la Charia vient en premier lieu, cela signifie des opérations bancaires sans intérêts, considérer les clients en tant qu'investisseurs et partager les profits avec eux.

En second lieu, la banque veut aider les communautés locales et régionales qu'ils servent en renforçant l'accès aux comptes bancaires et en reliant la région au système financier

international.

Troisièmement, la transparence fait partie intégrante de leurs opérations, aussi bien à l'égard des organismes de régulations que de leurs clients.

➤ **Les activités dès l'entreprise**

L'East Africa Bank Corporate Banking propose une large gamme de solutions bancaires islamiques conformes à la charia, notamment Mourabaha, Istisnaa, Ijara, des dessins couverts par l'Islam et d'autres produits conformes à la charia. East Africa Bank est un acteur de premier plan sur les marchés des services bancaires aux entreprises, offrant des solutions financières personnalisées conformes à la charia conçues pour répondre aux besoins changeants de nos clients.

Leur profil client Corporate Banking est segmenté en entités gouvernementales et du secteur public, institutions financières et une base diversifiée du secteur privé qui comprend le commerce, les contrats, l'immobilier, l'énergie ; transport, la fabrication et d'autres secteurs du marché cible de la banque.

Des critères de sélection spécifiques ont été élaborés pour garantir que l'origination du risque dans ces segments est conforme aux directives prudentes fixées par le conseil.

2.5. Les différents types des produits d'East Africa Bank

➤ **MOUDARABA**

La moudaraba est une méthode qui a été utilisée avant la venue de l'Islam, qui l'a gardé en vigueur puisqu'elle est licite. Son principe est que la banque apporte des fonds et participe financièrement au projet de l'emprunteur, tout en lui laissant la liberté de gérer lui-même sa société sans que le prêteur lui impose une quelconque directive qui transformerait le projet initialement prévu.

Le remboursement de ce prêt est calculé en fonction des bénéfices générés par le projet, selon des accords définis à l'avance entre l'emprunteur et sa banque, les pertes sont subies entièrement et uniquement par le prêteur, la banque, l'emprunteur ne perd que la valeur de son travail, sauf s'il y a négligence de l'emprunteur.

La banque fait souvent appel aux épargnants pour renforcer ces investissements, elle agit ainsi comme un intermédiaire financier, l'épargnant peut placer son argent en acquérant des certificats nominatifs, ouvrant droit au partage des profits dégagés par les investissements. Il y a en fait deux sortes de MOUDARABA:

- ✓ La Moudaraba à caractère général aucune condition particulière n'est précise

- ✓ La Moudaraba à caractère spécifique, elle est utilisée quand la banque engage ses propres fonds ou quand elle est mandatée par un titulaire de capitaux. Des conditions peuvent être stipulées pour garantir les fonds donnés aux prêteurs.

Partenariat d'investissement. Technique de financement utilisée par les Banques Islamiques dans laquelle le capital est intégralement fourni par la Banque tandis que l'autre partie assure la gestion du projet.

Le profit est distribué entre les deux parties selon un ratio qu'il convient de déterminer au moment de la signature du contrat. La perte financière incombe au propriétaire du capital ; la perte du manager étant le coût d'opportunité de sa propre force de travail qui a échoué en ne générant pas un surplus de revenu.

➤ **MOUCHARABA**

La moucharaka ou financement en participation, est un montage où l'entrepreneur et l'investisseur contribuent tous les deux au capital et à la gestion de la société ainsi qu'aux profits et aux pertes contrairement au contrat de Moudaraba, ce montage consiste en une association au risque. Toutes les parties ont un droit de regard sur la gestion du projet.

Ce type de contrat est utilisé pour le financement des petits investisseurs qui sont en manque de capitaux nécessaire à la réalisation du projet. C'est une alternative au système du prêt à intérêts fixes déterminés à l'avance. Il peut y avoir deux sortes de contrat Moucharaka:

- ✓ Une participation constante au capital par la banque identique durant tout le contrat
- ✓ Une participation dégressive qui autorise la vente des parts de la banque aux investisseurs par récupération du capital investi

Partenariat d'investissement. La Banque et le client participent ensemble au financement d'une opération et assument conjointement le risque au prorata de leur participation. Les profits ou les pertes sont répartis entre le client et la Banque sur des bases fixées à l'avance d'accord des parties.

➤ **MOURABAHA**

La MOURABAHA ou le financement du commerce est une opération menée par la banque qui se porte acquéreur de marchandises pour le compte de ses clients, pour ensuite les revendre à un prix majoré convenu et négocié entre les deux parties et ce n'est pas une vente à intérêt. Le client détermine les caractéristiques des marchandises voulues le délai et le lieu de livraison et le coût global de la marchandise.

Si la marchandise livrée ne correspond pas aux caractéristiques énoncées ce sera la banque qui fera les démarches nécessaires pour que le fournisseur reprenne son bien. Le client ne possède le bien qu'après avoir payé la totalité du montant de la marchandise aucun intérêt

n'est payé si il y a un retard dans le paiement de l'annuité, le surcoût sert à rémunérer le service rendu par la vente du bien et non la rémunération du temps écoulé.

La position financière du client doit être étudiée avec soin, les garanties nécessaires doivent être demandées afin de s'assurer qu'il respectera le règlement des sommes dues à la banque. Cette méthode ouvre de nouveaux horizons pour l'accroissement de la production, elle donne la possibilité aux petites entreprises d'acquérir de nouveaux équipements pour développer leurs activités et c'est un financement surtout à court terme. L'application de ce système exige que soient respectés un certain nombre de standards exigés par la Sharia :

- une promesse d'achat que la banque s'engage à réaliser dès qu'elle en reçoit l'ordre de son client.
- une vente MOURABAHA, cette dernière n'est réalisée qu'après que la banque ait acheté le bien puisque le droit coranique interdit la vente d'un bien qu'on ne possède pas.

2.6. Organes et fonctionnement

Selon l'organigramme de la banque (**se référer à l'annexe 1**), il existe des différents services et départements au sein d'East Africa Bank :

- Département des opérations de caisse et services clientèle (OPERATION).
- Service des cartes (Monétaire)
- Département Investissement et Marketing.
- Département Risque et Conformité.
- Service de recouvrement.
- Département des Ressources Humaines et Administratif.
- Département Juridique.
- Département des Finances.
- Département de l'Administration de Crédit.
- Département de Commerce International (Trade Finance).
- Département Informatique et organisation.

Les différentes tâches et missions de ces services et départements sont :

➤ Département des opérations

Service clientèle : Ce service est le premier contact du client. Il accueille, renseigne, détecte les besoins et oriente la clientèle vers le bon interlocuteur. Ses principales missions sont :

- L'ouverture et la fermeture de compte bancaire.
- La procuration pour les clients voulant autoriser d'autres personnes à gérer leur

compte.

- Renseigner le client sur son compte bancaire.
- La demande et distribution des chéquiers.
- Confection des attestations demandées par les clients
- Oriente les clients et fournir les informations
- Faire du transfert de compte a compte
- Emettre le demande d'émission de la carte électronique

Services compensation : Ce service effectue des opérations au cours de laquelle les établissements bancaires échangent les valeurs (chèques, effets de commerce, etc.) remis par leurs clients. Le service compensation a pour missions:

- D'effectuer des virements bancaires (salaire, transfert de compte à compte, chèque à compte).
- De procéder à la compensation des chèques d'autres clients reçus par les clients de la banque ou émis par les clients de la banque à un client d'une autre banque.
- D'effectuer la saisie et le virement des chèques avant et après compensation de chaque matin au sein de la banque centrale de Djibouti.

Service opérations transactions de la caisse : La caisse de la banque est tenue par quatre guichetiers qui s'occupent de toutes les opérations de caisse, ils sont en relation constante avec la clientèle. Les guichetiers ont pour missions de :

- Respecter les procédures de la banque, en s'assurant de l'identité des clients effectuant les retraits et versements. Ils vérifient également la conformité de la signature des titulaires de compte.
- Saisir les transactions dans le système informatique pour impacter le solde du client après vérifications.
- Rendre des comptes à la direction.

Services des cartes bancaires : L'émission ou la demande de la carte électronique est faite par le service clientèle puis on remet les demandes au service de cartes bancaires.

Puis les cartes sont faites le jour suivant de sa demande puis les clients sont contactés soit par sms soit par appel.

➤ **Département investissement et marketing**

Ce département s'occupe des produits de financement et d'investissement que propose la banque à ses différentes catégories de clientèle. Ces produits proposés sont des différents prêts islamiques aux particuliers, aux petits commerçants et aux grandes entreprises. Ses principales missions sont de :

- Traiter le dossier de demande de crédit du client.
- Analyser les états financiers présentés par les clients.
- Déterminer la capacité d'endettement et la capacité de remboursement.
- Exiger des garanties en cas de défaillance de paiement des clients.
- Préparer la proposition de crédit au comité de crédit composé de 5 cadres de la banque.
- Préparer les démarches auprès des clients dont les dossiers proposés ont été acceptés.
- Fidéliser les clients existants en analysant leurs besoins de financement et de conseil.
- Faire des prospections de nouveaux clients.

➤ **Département risque et conformité**

Dans le département Risque et Conformité, nous avons d'une manière générale :

Un service risque : Ce service analyse et gère l'ensemble de risques que peut rencontrer la banque à savoir le risque de crédit, le risque opérationnel, le risque informatique, le risque d'image, le risque de conformité etc. En particulier, ce service met l'accent sur la gestion de risque de crédit qui est le métier de base de la banque.

Dans son contre-analyse ce service prend des décisions sur des demandes de crédits des particuliers ou des entreprises. Ce service évalue les risques liés à l'octroi et des crédits.

- Analyser la recevabilité de la demande de crédit.
- Analyser la situation financière du client et rechercher les informations complémentaires.
- Evaluer les risques économiques, financiers, juridiques liés à l'octroi du crédit.
- Vérifier la rentabilité de l'opération pour la banque.
- Valider l'analyse commerciale faite par le département de l'investissement et les garanties proposées.
- Suivre les dossiers des clients en débit et proposer des mesures correctives.

Un service de conformité : En respect des instructions et des lois dictées par la Banque Centrale de Djibouti et en respect des normes internationales dans le cadre de la lutte anti-blanchiment d'argent, de financement de terrorisme ainsi que la corruption, ce service gère ces trois risques à travers des outils de surveillance décrits ci-dessous :

- Au moment de l'ouverture de compte, un certain nombre de documents sont exigés par la banque et donc ce service vérifie l'existence et la conformité de ces documents.
- A travers des seuils d'opérations de caisse (retrait et versement d'argent), ce service surveille l'origine et la destination des grosses sommes d'argent initiées par les clients.
- Dans les transactions des virements internationaux émis ou reçus des pays étrangers,

ce service contrôle la validité de motif avancé par les clients concernés.

Service de recouvrement : Ce service s'occupe des impayés de crédits quand les clients ont des difficultés de paiement de crédit. En cas de défaillance totale des clients, le service de recouvrement transfère les dossiers de crédit à l'avocat externe de la banque pour utiliser les garanties proposées lors de l'octroi de crédit c'est à dire vendre la maison hypothèque, vendre la voiture gagée, utilise les cheque des gérant etc.

➤ **Département de ressources humaines et administratives**

Ce département a pour objectif de faire coïncider les besoins de l'entreprise en matière de personnel avec les attentes et les potentiels des collaborateurs. Le responsable des Ressources humaines dans la banque a pour missions de :

- Rédiger et suivre les différents contrats passés entre la bancaire et les parties concernant son environnement.
- S'occuper des recouvrements de créances.
- S'occuper des litiges que rencontre la banque.
- Conseiller les autres services internes de la banque.
- Travailler en étroite collaboration avec les chargés de la clientèle.

➤ **Département des finances**

Services contrôle de gestion : Ce service occupe une fonction de support essentiel. Il établit d'abord les contrôles comptables sur toutes les transactions de la banque et ensuite il effectue des analyses périodiques permettant de prendre les décisions stratégiques appropriées.

Il contribue activement à la gestion prévisionnelle et assure des réalisations par rapport aux estimations. Il œuvre à l'amélioration constante des performances de la banque, et à la minimisation des charges. Pour rappel le service de contrôle de gestion effectue des rapprochements entre les résultats de gestion et les résultats comptables. Il a pour mission de :

- Elaborer et piloter le processus budgétaire.
- Analyser les performances et propose des améliorations.
- Etablir les prévisions.
- Elaborer des normes, des outils de gestion et les contrôler

Services comptable : La section de la comptabilité de la banque a pour mission de superviser toutes les tâches propres à la gestion financière d'une entreprise : facturation, paie, tenue des livres comptables, etc. Il est en mesure de rendre des comptes à la direction sur le suivi des opérations et sur la santé financière de l'entreprise. Le chef comptable a pour rôle de

- Effectuer les enregistrements et traitement comptable.
- Facturer les clients.

- Assurer le suivi des opérations bancaires et comptables.
- Élaborer le compte d'exploitation et les bilans comptables.
- Appliquer les orientations de la direction

➤ **Le contrôle interne**

Le contrôle de paiement : La banque étant toute jeune (créée en 2010) ce dispositif de contrôle permanent est en cours de création. Il s'agit d'un contrôle de deuxième niveau qui devra se faire sur toutes les transactions de tous les départements et services d'une manière permanente. La correction des anomalies décelées par ce contrôle seront corrigées par les responsables concernés.

Contrôle périodique ou l'audit interne : Ce service apporte des contrôles supplémentaires aux contrôles de premier niveau (contrôles faits par les responsables de chaque département) mais aussi aux contrôles du deuxième niveau (contrôle permanent).

Pour l'autonomie et l'indépendance des actions menées par l'audit interne, ce service est directement rattaché à la fois au Directeur Général et au Conseil d'Administration de la Banque.

Le service de transfère international : Service de transfert international : ce service permet aux clients de suivre leur situation bancaire localement mais aussi à l'international sans venir au banque comme par exemple : le retrait de salaire par un master card, de voir sa balance mais sans oublier le TT qui est le transfert télex (qui veut dire le transfert de l'argent).

➤ **Département Commerce Internationale Trade finance (TT)**

Ce service est le plus important. Il fait des virements internationaux. Si un client (particulier ou entreprise) veut transférer de l'argent à l'étranger que ce soit pour envoyer de l'argent à son enfant ou bien achats des marchandises à un fournisseur étranger. Le client vient au (TT), il remplir un formulaire.

Une entreprise qui lance un appel d'offre peut demander aux entreprise qui veulent répondre à cet appel d'offre d'apporte une caution bancaire. L'entreprise qui veulent répondre a cet appel d'offre va demander à sa banque de lui faire une caution, une garantie pour prendre l'appel d'offre. La banque doit lui faire une caution d'où elle va dire qu'elle garantit l'entreprise.

- Effectuer des virements bancaires (transfert de l'argent à l'étranger).
- Effectuer des virements internationaux, le crédit documentaire, la remise documentaire et la caution bancaire

3. L'analyse de l'environnement de l'entreprise

3.1. Macro-environnement de l'East Africa Bank

Le macro-environnement désigne donc l'environnement général au sein duquel l'entreprise évolue. Il s'agit des caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent influencer l'entreprise. Le macro-environnement englobe tous les facteurs susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur l'activité d'une entreprise et dont elle n'a pas la maîtrise. Parmi ces facteurs macro-environnementaux, on peut notamment citer la stabilité politique, la politique fiscale, les contraintes environnementales, etc.

Politique environnement : La croissance du PIB réel est demeurée forte, estimée à 6% pour 2019. Du point de vue de la demande, elle est tirée par les investissements publics en infrastructures ferroviaires et portuaires. Du côté de l'offre, elle continuerait à être tirée par le secteur tertiaire notamment les échanges avec l'Ethiopie qui représentent 80% des activités des ports de Djibouti.

L'inflation est estimée à 2,2% pour 2019. Le déficit budgétaire est estimé à 14,2% du PIB en 2019, financé principalement par les emprunts et les aides extérieures. Le déficit courant est estimé à 12,5 % du PIB en 2019 est financé par les emprunts extérieurs et les investissements directs étrangers.

La pauvreté demeure préoccupante avec un taux estimé à 35,8%. La croissance du PIB réel devrait demeurer forte avec une projection de 6% en 2020 et 6,2% pour 2021.

L'inflation est projetée à 2% en 2020 et 1,8% en 2021. En ce qui concerne le positionnement de Djibouti, la première ligne de chemin de fer électrique internationale d'Afrique de 750 km, qui relie Addis-Abeba à Djibouti, est opérationnel depuis janvier 2018. La réalisation en cours de forages géothermiques devrait accroître l'offre d'énergie à travers des partenariats public privés.

La 4^{ème} Enquête Djiboutienne auprès des ménages pour les indicateurs sociaux, réalisée en 2018, indique qu'environ 57 pour cent des ménages avaient accès à l'électricité en 2017, soit un gain de sept points de pourcentage par rapport à 2011 (49,8 pour cent).

L'insécurité alimentaire chronique affectait 29% de la population en 2019. Le Gouvernement a mis en œuvre trois grandes politiques qui devraient améliorer le dynamisme de l'économie : la politique nationale de l'emploi (2014- 2024) qui vise à développer le sous-secteur des petites et moyennes entreprises, le plan d'action de l'éducation (2017-2021) et le programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire 2016-2023.

Politique sociale : une stratégie nationale de protection sociale couvrant la période 2018-2022 a été élaborée dont l'objectif est d'élargir l'action sociale en assurant une couverture de protection sociale convenable pour tous et de veiller à l'inclusion socioéconomique des actives productives.

Les principales actions sociales s'articulent autour des objectifs stratégiques qui sont l'harmonisation et la coordination des aides, la mise en œuvre des programmes sociaux intégrés visant à réduire la pauvreté et la prise en charge des groupes vulnérables, le développement des opportunités d'emploi, l'investissement des infrastructures sociales de base et le renforcement des capacités des communautés.

Politique technologique : Afin de favoriser l'essor d'une économie numérique forte qui profite à tous, le gouvernement de Djibouti et la banque mondiale ont organisé de façon conjointe une conférence internationale qui doit à la fois mettre en lumière le bénéfice potentiel de l'économie numérique et proposer une feuille de route concrète pour soutenir le secteur.

La révolution numérique favorise l'émergence de nouveaux modèles économiques, ouvre de nouveaux marchés aux entreprises, et permet aux consommateurs d'accéder à un nombre inédit de produits et services. On ne peut que s'enthousiasmer devant les retombées économiques potentielles de ces innovations.

Le numérique sera essentiel à l'amélioration des conditions de vie des Djiboutiens, à l'expansion de l'économie nationale, et au renforcement de la position de parole logistique et commerciale pour la région.

En tant que point d'arrivée de huit câbles sous-marins internationaux, Djibouti dispose à l'évidence d'atouts majeurs pour devenir un acteur-clé du numérique dans la région.

Politique écologique : La république de Djibouti est membre de la convention de Stockholm. La convention de Stockholm qui a été signée en mai 2001 s'est fixé pour objectif de protéger la santé humaine et l'environnement des polluants organiques persistants, ou POP. Etant donné l'importance que revêt une telle convention internationale portant sur des produits chimiques particuliers, la République de Djibouti a adhéré à cette entreprise en signant la convention de Stockholm.

Ainsi, la république de Djibouti s'engage de manière décisive à appliquer les directives prévues par la convention de Stockholm.

Cette démarche en faveur de l'environnement et des êtres humains, la République de Djibouti se la fait sienne et l'intègre dans sa politique nationale environnementale qu'elle a résolument entamé depuis plus de décennie au niveau de nombreux secteurs environnementaux.

La politique nationale environnementale est coordonnée, orientée et planifiée à travers le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme, de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, par le biais de la Direction de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement. Elle est établie dans le cadre global de la politique du Gouvernement axée sur le développement économique et la lutte contre la pauvreté.

L'élaboration de cette politique environnementale s'effectue en concertation avec l'ensemble des institutions concernées grâce à la commission Nationale pour le Développement Durable

Politique légale : East Africa Bank, s'engage à respecter les principes de la loi islamique et à opérer avec intégrité. Leurs conseil d'administration de la charia, composé de quatre des plus grands érudits du monde, garantit que tout leur produits et services sont non seulement conformes à la jurisprudence islamique, mais également respectueux de nos valeurs.

3.2. Microenvironnement

➤ **Fournisseur :**

- Electricité de Djibouti
- Office national de l'eau et de l'assainissement de Djibouti(ONEAD)
- Etablissement wassel
- Al-gamil

➤ **Partenaire :**

- La société financière internationale (IFC)

➤ **Clients :**

- Les administrations publiques
- Les administrations privées
- Les entreprises
- Les fonctionnaires
- Les organisations

3.3. Concurrentes présentes

East Africa Bank étant une banque islamique, elle a des concurrents directs et des concurrents indirects. Parmi ses concurrents directs, nous avons les banques islamiques régionales comme Salaam Africa Bank et Saba Islamique Bank proposant les mêmes services qu'East Africa Bank respectant les principes de la charia.

Et nous avons la Banque pour le Commerce et l'Industrie Mer Rouge, la Banque of Africa Mer Rouge, Exim Bank, CAC International Bank, la Banque de Dépôt et de Crédit et International Commercial Bank, ses banques classiques représentent des concurrents indirects

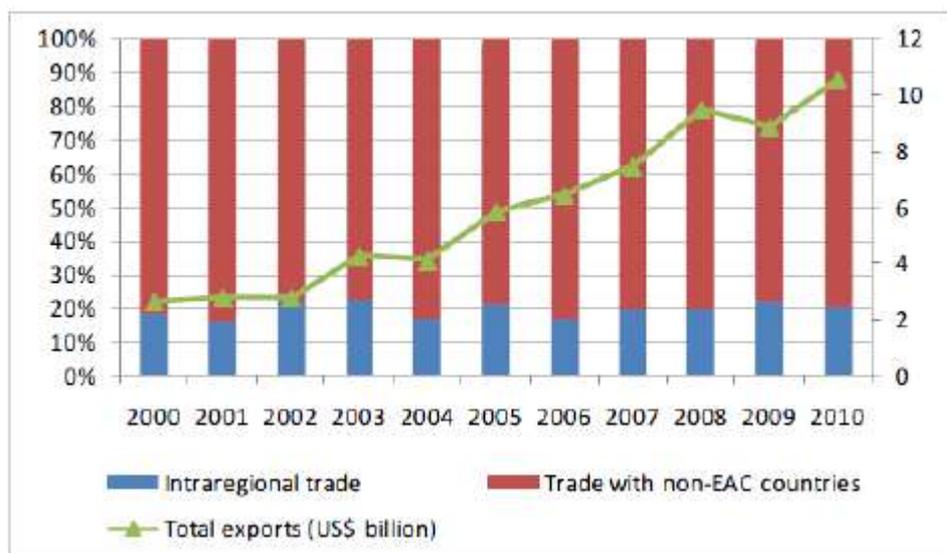
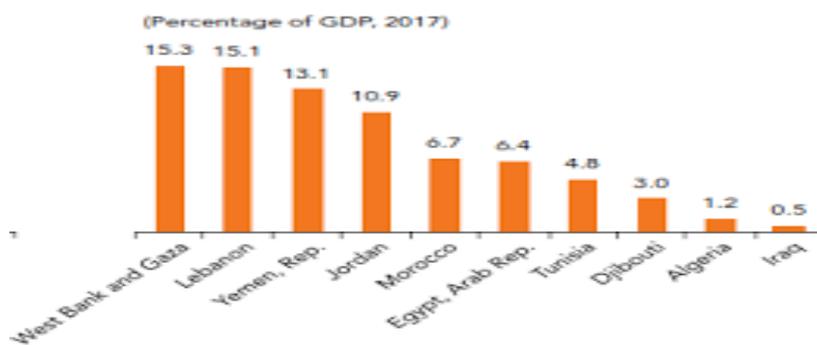
pour East Africa Bank. Ne proposant pas les mêmes services qu'East Africa Bank, ils proposent des services du système conventionnel qui répondent au même besoin.

- La concurrente de l'East Africa Bank Salaam Banque Africain
- Saba Banque Africain

3.4. Part de marché

La banque islamique est basée sur le concept de partage des risques à la fois des bénéfices et des risques. La perception d'intérêts est strictement interdite dans les transactions financières et commerciales. Le bailleur de fonds n'a pas automatiquement droit au paiement intégral du principe et à la distribution périodique des bénéfices. Ce risque est partagé à la fois par le fournisseur de financement et le client.

Titre : la part de marché que l'East Africa Bank s'occupe dans le monde entier



Source : East Africa Bank

Le secteur bancaire islamique devient de plus en plus courant alors que les banques du monde entier répondent aux opportunités présentées par ce nouveau segment de clientèle en croissance rapide avec une gamme de produits conformes à la charia.

Les actifs des institutions financières proposant des produits et services islamiques ont grimpé de près de 25 % par an au cours de la dernière décennie pour atteindre environ 300 milliards de dollars aujourd'hui.

Reconnaissant l'importance croissante de la banque islamique et la demande croissante de services financiers conformes aux normes éthiques, un nombre croissant de grandes banques internationales ont ouvert des « fenêtres » bancaires islamiques adaptées aux besoins des investisseurs islamiques d'une population musulmane mondiale de plus d'un milliard, dont 11 millions de musulmans en Europe et 6 millions aux USA.

Une proportion importante des clients des banques islamiques sont des non-musulmans qui apprécient les principes financiers éthiques d'une banque conforme à la charia.

East Africa Bank ressent un sens aigu de la responsabilité de contribuer aux communautés que nous servons :

- Aucun intérêt reçu ou facturé.
- Le financement est généralement basé sur l'actif
- La prise de risque excessive et l'utilisation de dérivés financiers complexes sont évitées.
- Seules les activités licites peuvent être soutenues par la banque.
- La banque est une entreprise commerciale avec une mission clairement lucrative.
- Le respect de la charia n'est pas un obstacle à l'efficacité et à l'efficacités.
- La banque islamique offre le meilleur des deux mondes : l'approche axée sur le profit de la banque traditionnelle dans le cadre des valeurs éthiques et morales universelles.

La banque est fermement opposée à toute discrimination fondée sur l'ethnicité, la religion, la race ou la culture. La Banque de l'Afrique de l'Est continuera de défendre les valeurs universelles de solidarité, d'inclusion et de protection de l'environnement.

Conclusion

Ce premier chapitre de notre travail consistait à faire une revue sur les principaux aspects qui ont composé notre thème.

Nous avons commencé par évoquer le contexte général de notre travail en annonçant par la même occasion la problématique. Cette dernière nous a permis d'entamer les autres points à savoir la question de recherche, les objectifs mais aussi les hypothèses.

Ce premier chapitre a pris sa fin par la présentation générale de l'East Africa Bank à travers son historique, ses missions et objectifs mais aussi son environnement micro et macro.

CHAPITRE 2: REVUE DE LA LITTERATURE

La plupart des études que nous menons ont une fois été réalisées ou discutée par des auteurs ou des acteurs. Dans ce chapitre nous allons parler du cadre conceptuel et la revue de littérature.

I. Concept de base de sujet

Ce point qui est réservé au cadre conceptuel, il sera question de donner l'essentiel de chaque mot clé qui compose notre thème. Nous commencerons par le financement bancaire, ensuite les PME et enfin nous mettons la lumière sur l'East Africa Bank.

Financement bancaire : Un financement bancaire est un prêt d'argent distribué par des banques et des établissements de crédit disposant d'un agrément de la Banque de France.

Sur le marché, il existe de nombreuses formes en financement bancaire :

- La réserve de crédit ou crédit renouvelable à destination des particuliers souhaitant faire de petits achats à crédit ;
- Le prêt hypothécaire à destination des particuliers ayant pour projet une acquisition d'une maison ou d'un appartement ou autres biens immobiliers ;
- Le rachat de crédits à destination des particuliers pour regrouper toutes leurs dettes personnelles en une unique ;
- L'emprunt immobilier à destination des particuliers pour devenir propriétaire d'un bien immobilier ;
- Le financement professionnel à destination des entreprises et des PME pour la création d'entreprise, le développement ou l'achat de murs commerciaux etc. ;
- La LOA/leasing ;
- Le crédit professionnel.

On peut trouver du financement à court terme, à moyen terme et à long terme suivant les besoins de financement.

Les critères d'acceptation ou d'un refus d'un financement bancaire gravitent autour de la notion de risque : les analystes calculent la capacité de remboursement en se basant sur les données comme les ressources, la dette, les historiques de dépenses et de paiements etc.

Le financement non bancaire inclut l'ensemble des possibilités de générer du prêt ou de l'aide sans passer par le circuit bancaire.

Le temps est révolu où les PME (petites et moyennes entreprises) pouvaient accéder en toute facilité à un emprunt auprès d'un établissement bancaire afin de financer leurs activités. En effet, depuis Bâle III, la situation est devenue plus compliquée qu'il est actuellement impératif

pour les opérateurs d'explorer de nouvelles ressources. Différentes offres ont alors immergé pour répondre à cette attente.

Pour un chef d'entreprise, le lancement ou le développement d'un projet nécessite généralement un budget conséquent. Ce besoin est d'autant plus important lorsqu'il s'agit d'une petite structure telle qu'une PME ou une TPE (très petite entreprise). Il est alors indispensable d'avoir recours à des emprunts auprès d'un organisme financier.

Lorsque les financements internes ne sont pas suffisants, les PME sont généralement sujettes à faire appel à des financements externes, généralement bancaires. Que ce soit pour créer leur structure, pour renforcer leur fonds de roulement ou pour faciliter leur croissance, les PME ont besoin de financements.

Or, la crise de ses dernières années a eu d'importants impacts concernant l'accès aux financements bancaires, et notamment pour les petites et moyennes structures (TPE et PME) : raréfaction du crédit, conditions d'octroi de plus en plus drastiques...

Aujourd'hui en France, les financements bancaires traditionnels des PME se trouvent à un point de rupture. Pour faire face aux difficultés rencontrées, les entrepreneurs des PME et TPE sont contraints de se diriger vers des nouvelles sources de financements innovantes et alternatives.

Cette note de synthèse portera sur les sources de financement non bancaires des PME. Dans un premier temps, l'accent sera mis sur les sources de financements "dites traditionnelles" et dans un second temps les nouvelles sources de financement.

Selon le Dictionnaire économique et des sciences sociales⁵, les **Petites et Moyennes Entreprises (PME)** : sont des entreprises employant moins de 500 salariés et les petites en emploient moins de 50.

«Au sens de la Charte des PME à Djibouti, on entend par PME, toute personne physique ou morale, productrice de biens ou de services marchands, dont les critères distinctifs sont précisés aux articles trois (03) à cinq (05).

Au titre de la présente Charte, il est entendu par :

- Employés : nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail année (UTA), à savoir le nombre d'employés à plein temps durant une année, le travail temporaire, saisonnier ou journalier représentant une fraction d'unité travail année.

⁵ ECHAUDEMAISON, 1989

- L'année à prendre en considération pour la détermination du chiffre d'affaires et de l'investissement est celle du dernier exercice clôturé de douze (12) mois au moment de la demande de reconnaissance par la Charte »⁶.

Les banques définissent les PME en tenant essentiellement compte des chiffres d'affaires confiés et du niveau d'organisation. Selon l'étude sur l'offre et la demande de financement à Djibouti (Cabinet VA conseil, 2010), on observe chez les banques une sous-segmentation des PME en plusieurs paliers dont le 1^{er} regroupe ceux ayant moins de comme chiffres d'affaires et les autres. En plusieurs

East Africa Bank, l'une des trois banques islamiques opérant à Djibouti est proche d'obtenir une garantie d'un montant maximal de 5 millions \$, fournie par la Société financière internationale (SFI) dans le cadre de son programme mondial de financement du commerce.

La ressource soutiendra les entreprises locales d'import-export engagées dans le commerce transfrontalier. Elle permettra de maintenir le flux de biens essentiels (équipements médicaux et autres marchandises) dans le pays.

« Le partenariat garantira les obligations de paiement liées au commerce. Grâce à notre programme commercial, les banques peuvent soutenir la fluidité des échanges commerciaux à l'échelle mondiale, car le commerce est un moteur clé de la croissance économique », a déclaré Cheick-Oumar Sylla, responsable de la SFI à Djibouti.

La facilité annoncée fait suite à un accord de service-conseil signé en avril dernier entre la SFI et la Banque djiboutienne. Elle vise à aider East Africa Bank qui propose des solutions de financement conformes aux principes de la loi islamique à développer des systèmes efficaces de gestion des risques financiers, du crédit et permettre à la Banque d'attirer des capitaux et investisseurs.

- **Les avantages de la finance islamique pour les PME**

Les financements islamiques offrent beaucoup d'avantages aux PME surtout à cause du caractère plus social des banques islamiques par rapport à la plupart des banques. En général, les banques islamiques tiennent compte des éléments indépendants des actions et de la volonté de l'entrepreneur et qui peuvent influencer les résultats provoquant ainsi des perturbations dans le remboursement des prêts. Dans ces cas les banques islamiques ont souvent l'habitude de rallonger les délais de remboursement.

⁶ Charte des PME au Sénégal : <http://www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/D-charte-pme.pdf> ⁶
<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16517/capitalrisque-definition-traduction.html>

L'absence de taux d'intérêt constitue aussi un avantage pour les PME car en lieu et place de l'intérêt les banques islamiques optent pour un partage des profits mais aussi des pertes. Ce partage ne concerne que les résultats après déduction de toutes les charges y compris la rémunération de l'exploitant. En plus la clé de répartition n'est pas imposée par la banque mais plutôt déterminée par négociation entre les parties prenantes.

Dans les financements islamiques les banques assument autant de risques que leurs clients dans les projets et cela à cause du principe selon lequel c'est celui qui est à même d'assumer les risques qui doit le faire. Les banques islamiques agissent ainsi sauf si les pertes sont dues à des fautes de gestion de l'entrepreneur (négligence, mauvaise foi...).

Aussi la nature de certaines opérations financières islamiques peut être d'un grand intérêt pour les PME. Comme nous l'avons vu, les opérations de Moudaraba, Mousharaka ou Mourabaha peuvent être très utiles aux PME.

Les financements islamiques peuvent être aussi utiles aux entrepreneurs débutants ou ceux qui veulent exploiter de nouveaux marchés et cela grâce aux instruments de participation comme le Moudaraba et le Mousharaka. Ainsi les promoteurs grâce à un partenariat reposant sur un partage de risques et des profits pourront réaliser leurs projets. Et aussi les opérations d'Ijara, ⁷d'Istisnaa et de Salam sont des instruments très adaptés au financement du haut du bilan que les PME peuvent facilement intégrer dans leur plan d'investissement.⁸

- **Les inconvénients de la finance islamique :**

Le premier des inconvénients liés aux financements islamiques est que les banques islamiques refusent de financer les activités dont la licéité du point de vue de la Sharia'a n'est pas prouvée. Certains projets doivent obtenir l'approbation du comité de Sharia'a pour bénéficier du financement des banques islamiques.

Les produits financiers islamiques sont souvent plus coûteux que ceux des banques classiques. Cela ne tient qu'au fait que ces produits sont souvent très imposés, même si pour l'instant certaines banques islamiques sont en négociation avec les administrations fiscales pour une baisse de leurs charges fiscales. On peut citer le cas des opérations de Mourabaha où on constate une double imposition, d'abord la banque en achetant le bien doit payer la TVA qui est de 10 % (Djibouti) ce qui sera répercuté sur le prix de vente. Le client en achetant le bien au niveau de la banque doit également payer la TVA sur le prix d'achat constitué par le prix de revient du bien plus la marge de la banque.

⁷ <http://www.blog.saeed.com/2011/01/avantages-et-limites-de-la-finance-islamique>

⁸ : <http://www.blog.saeed.com/2011/01/avantages-et-limites-de-la-finance-islamique>

Le premier obstacle qui freine l'expansion de la finance islamique vient de sa propre appellation. En effet, si pour une partie des musulmans acceptent le mot « Islamique » comme un facteur qui les attire dans le choix de l'orientation des décisions financières, une autre partie de musulmans n'acceptent pas l'utilisation de l'Islam comme un « argument publicitaire » permettant de promouvoir un produit. Ainsi un de nos interlocuteurs a affirmé que plusieurs clients potentiels des banques Islamiques se posent la question si la finance islamique est vraiment islamique ou bien est ce justement une composante de façade grâce à « un mécanisme revu et corrigé d'un marketing occidental islamisé pour l'occasion ».

Au niveau des garanties, les banques islamiques demandent souvent presque les mêmes que les banques classiques. Mais au niveau des banques islamiques ces garanties peuvent être allégées ou même abandonnées au profit de la réputation du promoteur, de l'impact social du projet et la qualité des relations entre l'entrepreneur et la banque.

II. Revue de points vue sur le sujet

Durant nos recherches, plusieurs pistes ont été visitées, mais nous avons privilégié quatre aspects d'études dont des ouvrages spécialisés et critiques qui gravitent autour des thèses sur le financement des PME.

Cassar et Holes (2003) expliquent la structure financière des PME par la théorie de l'ordre hiérarchique selon laquelle pour financer leurs activités, les entreprises privilégieraient, dans l'ordre, le financement interne au financement externe (et pour ce dernier cas le financement par dette à celui par fonds propres). Néanmoins, on note généralement un grand recours à la finance indirecte par les entreprises en particulier les PME. Plusieurs travaux théoriques justifient l'adoption par les entreprises de cette forme de finance.

Par ces propos, nous pouvons dire que la plus part des entreprises, notamment les PME font souvent recours à un financement externe pour démarrer ou maintenir leurs activités. En effet, elles sont souvent à l'origine des individus qui ont peu de capitaux propres pour démarrer une activité.

Gurley et Schaw (1960) justifient l'existence de l'intermédiation financière par l'incompatibilité des désirs d'emprunt et de prêt. Selon lui, les banques et les PME rencontrent souvent des difficultés dans leurs opérations.

Les PME étant des entreprises qui portent rarement des garanties, les banques évitent d'assurer leurs financements par peur d'avoir des retours difficiles.

Pyle (1971) soutient que l'existence des intermédiaires financiers est le fait de l'aversion différenciée pour le risque caractérisant les agents non financiers. En 1977, Pyle et Leland

(p.382) publié par Blackwell écrivaient : « *les modèles traditionnels des marchés financiers ont des difficultés à expliquer l'existence des intermédiaires financiers, des firmes qui détiennent un type d'actifs et vendent des actifs d'un autre type. S'il n'y a pas de coût de transactions, les prêteurs ultimes doivent acheter directement les titres primaires et éviter les coûts impliqués par l'intermédiation. Les coûts de transactions peuvent certes expliquer l'intermédiation mais leur ampleur, dans de nombreux cas, n'apparaît pas suffisante pour être la seule explication. Nous suggérons que les asymétries informationnelles peuvent être une raison fondamentale de l'existence des intermédiaires* ».globalement l'évolution du marché financier du cours deux dernier décennie a été dichotomique dans le sens où les marchés ont subi une intégration aussi bien qu'une fragmentation. L'évolution dichotomique pose des défis importants pour les rôles que ces marchés peuvent jouer dans les économies émergentes. Ce document se propose d'examiner les rôles et les défis des marchés financiers..

Pour Fraiano et Gfeller (2003), les banques exigent plusieurs documents et informations afin d'évaluer l'exposition au risque des PME.

Il ressort de ces théories que les établissements de crédit tiennent essentiellement compte de leurs expositions au risque associées au financement des PME avant toute décision d'octroi de crédit.

L'IF dans sa décision d'offre de financement doit veiller à sa survie, c'est-à-dire accorder des crédits pouvant lui permettre de se donner des moyens suffisants de fonctionnement, bref de viabilité.

Les attentes des capital-investisseurs dépendent de leur structure de propriété. La théorie stipule que les investisseurs indépendants maximisent leur rentabilité pour un niveau de risque accepté. Cependant, selon Desbrières (1998), la « *CI filiale d'une banque espèrera via son investissement dans une firme, que celle-ci recourra davantage à ses produits et services, notamment en matière de gestion des risques de taux d'intérêt, de change, ou lors de leur transmission future de l'entreprise*».

Igue et Quenum (2004) ont élaboré une fonction d'offre de crédit au secteur primaire. Dans leur analyse microéconomique, la variable dépendante retenue était le montant de crédit accordé aux activités du secteur primaire par l'institution financière ; taux d'intérêt débiteur, le niveau des dépôts totaux disponibles, l'apport financier personnel exigé ou garantie exigée exprimée en pourcentage du montant du crédit demandé, l'indicateur de crédibilité des demandes de crédits (rapport du montant accordé sur montant total demandé), la profitabilité des institutions (rapport bénéfice net sur fonds propres), la durée des crédits, l'accessibilité de l'institution financière.

Ayant utilisé un échantillon de 50 sur 65 agences de crédit des trois départements du sud Bénin, les résultats de l'estimation de la régression de leur modèle indiquent que les variables comme les dépôts disponibles, le taux d'intérêt débiteur, l'apport financier exigé des débiteurs, la crédibilité des demandes de crédit et l'accessibilité des institutions financières influencent l'offre du crédit. Nous pouvons dire que les PME ont de difficultés à obtenir des crédits des banques à cause de leur insolvabilité répétitive.

Par ailleurs, selon le rapport de l'observatoire européen des PME (2003), le bilan et le compte de résultat sont les documents les plus demandés par les institutions financières. La même étude remarque que l'information fournie par une PME est incomplète, notamment en ce qui concerne les informations stratégiques et informelles (relation des PME avec leurs partenaires, les autres créanciers, les compétences de l'entrepreneur, etc.), vu la petitesse et le peu de notoriété de la plupart des PME.

La dite étude précise que les financiers confirment leur importance avec un score de 4,1/5 pour l'information passée, 4,3/5 pour l'information future pendant que la qualité de ce qui est présenté par les chefs d'entreprise tombe à 2,8/5 pour l'information future. On pourrait dire que les PME ont une place très important au sein d'une banque.

Peria (2009), s'appuyant sur les données d'une enquête réalisée en 2007-2008 auprès de 16 banques dans 8 pays africains et 64 banques actives dans 30 pays en développement hors d'Afrique, souligne que les banques acceptent en moyenne 81,4% des demandes de prêts de PME dans les pays en développement non africains contre seulement 68,7% en Afrique.

Pour expliquer cette réticence, la même étude nous révèle les principaux motifs et obstacles de l'engagement des banques sur les PME, par groupe de pays : 60% des banques africaines misent sur la rentabilité attendue sur le segment PME, 60% des banques africaines perçoivent les facteurs macroéconomiques comme obstacles, 15% perçoivent la réglementation, l'environnement juridique, les facteurs spécifiques aux banques, la nature des technologies, l'insuffisance de demande adéquate comme obstacles.

En effet, le pays développe Dynamiques, flexibles, innovantes, à taille humaine... Les petites et moyennes entreprises (PME) sont désormais parées de toutes les vertus. Si l'économique et les décideurs ne s'accordent pas toujours sur la façon de les définir précisément, notamment dans les économies en développement.

L'enquête Investment Climate Assessment (ICA) effectuée dans les pays tels que le Cameroun, le Kenya, le Mali, l'Ouganda, le Rwanda, le Sénégal et la Tanzanie confirme que les établissements de crédit exigent des garanties constituées essentiellement de biens

immobiliers et dans une moindre mesure, d'actifs personnels du propriétaire, de machines et équipements et d'effets de commerce.

La présence d'un collatéral apparaît donc souvent comme une condition nécessaire à l'octroi d'un prêt aux PME⁹.

Selon les publications du FMI en 2006, la complexité de l'enregistrement des sûretés et des procédures de recouvrement ainsi que la faiblesse des systèmes judiciaires et l'incertitude sur l'issue des procédures de recouvrement font que la prise de garantie apparaît ne pas être un bon moyen pour atténuer le risque.

Peria (2009) montre que les frais appliqués aux prêts accordés aux PME sont plus élevés en Afrique, soit 1,97% du prêt accordé pour les petites entreprises et 1,79% pour les entreprises de taille moyenne. Les taux d'intérêt sont de l'ordre de 15,6% pour les meilleures clientes.

En définitive, toutes ces sources d'informations concordent sur le fait que les entreprises et particulièrement les PME optent pour le financement par dette à celui par fonds propres. Cependant, elles sont souvent confrontées à la rigueur des procédures d'intermédiations bancaires, les établissements de crédit tiennent essentiellement compte de leurs expositions au risque associées au financement des PME avant toute décision d'octroi de crédit.

Au final, les PME sont toujours en difficulté à avoir des fonds de la part des banques à cause des difficultés liées à leurs remboursements. Elles ont souvent l'habitude de s'en detter pour financer ou gérer leurs activités.

Mais l'évaluation du risque lié à la décision d'octroi de crédit pour le financement des PME par les IMF reste problématique.

Le but de ce chapitre est à la fois de faire comprendre l'importance de la revue de la littérature et des différents concepts clés utilisés qui ont composé notre thème.

La définition des concepts clés et la revue critique de la littérature ont été conçues et présentées de la manière à constituer un ensemble cohérent, un système de référence théorique propre à la recherche et sur laquelle elle s'appuiera, surtout lors de l'appréciation et de l'interprétation des réponses ou éléments apportés aux questions posées.

En effet, l'expérience prouve que les mots prennent un sens et des significations particuliers en fonction des contextes dans lesquels ils sont utilisés. D'où la nécessité de clairement délimiter le sens des concepts clés ou le sens qu'ils ne prennent pas dans le contexte de la recherche entreprise.

⁹ Africapractice, 2005

Suite aux informations que nous avons pu collecter sur les différents acteurs du financement bancaire des PME, nous pouvons retenir que ces dernières préfèrent financer leurs activités par les endettements, notamment bancaire.¹⁰

¹⁰ <https://www.memoireonline.com/06/15/9155/Problematique-du-financement-des-PME-au-Senegal.html>

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
EMPIRIQUE**

CHAPITRE 1: CADRE METHODOLOGIE

La méthodologie de recherche est constituée de l'ensemble des méthodes permettant d'aboutir aux résultats escomptés.

Dans ce présent chapitre, notre étude porte sur la méthodologie. D'où en premier lieu la méthode de collecte des données et en seconde lieu la méthode de traitement et d'exploitation des données. Autrement dit, nous aurons deux sous sources à savoir les sources primaires et les sources secondaires.

I. Méthode de collectes des données ou des informations

1. Les sources primaire

Cette méthode porte sur la recherche documentaire. La recherche documentaire qui va nous permettre de consulter les œuvres des auteurs qui ont déjà abordé le sujet en termes d'explications et de résolutions des problèmes et difficultés liées au thème.

2. Les sources secondaire

Les sources secondaires comportent généralement deux techniques :

2.1. Techniques qualitatives

Dans les études qualitatives, nous avons eu à réaliser :

- Entretien individuel : Les entretiens nous a permis de récolter des données verbales grâce à des questions (préparées ou non).
- Observation participatif : nous avons observé de manière délicate le travail fait par les agents du département financier.
- Etude documentaire : Elle nous a permis d'avoir une vision globale du sujet.
- Document d'entreprise : les documents qui nous ont été donné par les départements des ressources humaines et financières nous ont été d'une grande aide dans notre étude

2.2. Techniques quantitatives

Du côté des techniques quantitatives, nous avons mené :

- Enquête par questionnaire : nous avons fait une enquête auprès des employés d'East Africa Bank
- Sondage : nous avons étudié les différences de point de vue du personnel à propos des questions posées.
- Expérimentation

II. Méthode de traitement et d'exploitation des données

1. Sources primaires

Dans cette partie nous aurons à voir les techniques de collectes de données, les méthodes et outils d'analyse de l'information.

➤ *Les techniques de collectes des données*

Pour collecter les données relatives à notre thème de recherche, nous nous sommes servi de la documentation qui nous a conduits à exploiter les sources bibliographiques : des ouvrages, des mémoires online, sites internet, des données issues des rapports d'activité et des états financiers

➤ *La recherche documentaire*

La recherche documentaire est une étape de travail à réaliser avant de se lancer dans une étude empirique. Elle permet de collecter des données informatives grâce à l'étude de documents officiels ou universitaires. C'est l'une des techniques que nous avons plus utilisé pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de la présente recherche. Dans le cadre de notre travail nous avons consulté d'abord des ouvrages et certains mémoires traitant des thèmes similaires à notre thème de recherche

1.1. Les outils d'analyse

Pour le besoin de notre travail nous avons eu à recueillir des informations qui nous ont permis d'élargir notre connaissance sur le thème et nous a aidé dans la rédaction de ce présent mémoire.

Les recherches sur internet nous ont permis d'avoir plus des informations sur notre mémoire. Ainsi pour le besoin de notre travail nous avons visité les sites internet suivants :

➤ **Mémoire Online**

Ce site internet nous a permis d'avoir accès en ligne à différents mémoires d'étudiants qui ont travaillé dans le même secteur. Ce qui nous a aidé à mieux rédiger le mémoire.

➤ **Wikipédia**

Wikipédia est un projet d'encyclopédie collective en ligne, universelle, multilingue et fonctionnant sur le principe du wiki. Ce projet vise à offrir un contenu librement réutilisable, objectif et vérifiable, que chacun peut modifier et améliorer.

En utilisant ce site, nous avons appris et recueilli des informations nécessaires au financement bancaires des PME. Il nous permis d'apprendre également sur la banque East Africa.

➤ **Google**

La recherche sur le web est l'activité reine de Google, celle qui est la plus connue et utilisée par le grand public. Le rôle de Google est de proposer aux internautes les résultats les plus

pertinents en fonction d'une requête spécifique. Ainsi pour les besoins de notre travail Google nous a beaucoup aidé. En effet ce site Nous a permis de récolte plusieurs formations au niveau de la banque East Africa comme par exemple le lien, site des informations nécessaires. Ce moteur de recherche le plus utilisé.

1.2. La documentation

C'est l'ensemble des techniques permettant le traitement permanent et systématique de documents ou de données, incluant la collecte, le signalement, l'analyse, le stockage, la recherche, la diffusion de ceux-ci, pour l'information des usagers. Pour renforcer notre travail nous avons utilisé les éléments suivants :

➤ *Les mémoires d'autres étudiants.*

La consultation des mémoires des autres nous a beaucoup aidés pendant la rédaction. Cela nous a permis aussi d'avoir des idées encore plus large sur le thème mais aussi une orientation dans les recherches.

➤ *Les ouvrages*

Ils sont aussi un élément important dans ce mémoire, car la lecture de ces ouvrages ci-dessus nous ont permi d'avoir un esprit d'ouverture.

CHAPITRE 2 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Ce dernier chapitre de notre travail sera consacré au traitement des données que nous avons eu à collecter sur le terrain. A travers ce chapitre, deux parties seront développées : d'une part, nous ferons une analyse des résultats et d'autre part nous proposerons la recommandation

I. Présentation des résultats

Question 1. Quelles sont les possibilités de financement qu'offrent EAST AFRICA BANK aux PME.

Réponse : Il ressort de l'entretien que les PME sont des entreprises qui ont de la difficulté à se lancer toutes seules. Elles ont souvent besoin d'accompagnement. Ainsi, « Nous avons tout d'abord un centre dédié pour les PME afin d'identifier et voir les problèmes que sont confrontées les PME au moment de demande de crédit. Pour renforcer la capacité de volume de production pour les PME, le personnel de East Africa Bank travaille inlassablement jour et nuit .pour espérer la possibilité de financement des PME, il est primordial d'accompagner les PME dans tous les domaines. »

Notre banque étant une institution financière islamique, les possibilités de financement qu'elle offre aux PME sont quelques fois limitées : Il s'agit des dépôts courants, les dépôts d'investissement et les fonds propres pour financer les opérations de vente et de location-vente.

Commentaire : ici la banque nous montre ses conditions pour financer les PME.

Question 2. quelles sont les modalités de financement des PME à East Africa Bank ?

Réponse : Comme nous l'avons dit dans la question précédente, les PME sont des entreprises à risque. Assurer leur financement signifie souvent courir des risques. Ce qui change parfois les modalités de leur financement par rapport aux grandes entreprises.

Ainsi, pour financer les PME nous collectons le maximum d'informations sur les PME (Bilan prévisionnel, les ratios de solvabilités, les immobilisations et autres). Après cette étude, si les conditions sont réunies, nous procéderons par un premier financement par tranche et suivre son utilisation. Si le premier financement apporte des résultats positifs, alors nous procéderons au reste du financement.

Commentaire : la banque propose des conditions, une fois celles-ci accomplies alors, la banque peut accorder le financement

Question 3. quelles sont Les garanties demandées par la banque pour accorder un crédit au PME ?

Réponse : Les PME n'étant pas tout le temps solvables, il est nécessaire que nous leur demandons des garanties afin d'assurer nos arrières. Ainsi, parmi les garanties que nous demandons aux PME, nous pourrions citer : le Dépôt d'or, le Garantie hypothécaire, L'Accord de délégation de créance et de toutes indemnités Etc.

Commentaire : la banque pose des garanties pour mieux gérer toutes sortes des risques qu'elle se confronte

Question 4. Quelles sont Les dispositions prises par EAST AFRICA BANK pour faciliter des financements PME ?

Réponse : De nos jours, les PME contribuent au développement d'un pays de façon économique, social, culturel et même environnemental. Donc si nous refusons de financer certaines PME (qui ont les conditions favorables), elles fermeront les portes et l'économie du pays se verra en déficit.

Par-là, nous prenons des dispositifs sereins pour assurer le financement des PME. Parmi ces dispositifs, nous rendons l'accès ouvert à toutes les PME susceptibles d'être financées, nous revoyons à la baisse les taux d'intérêt et la durée de remboursement en leur accordant même des périodes de grâce.

Commentaire : la banque utilise des outils efficaces pour faciliter le financement des PME.

Question 5. quelles sont Les contraintes liées au financement des PME ?.

Réponse : Il ressort du débat sur le développement économique que les autorités publiques misent plus sur la performance du secteur privé, en particulier sur celle des petites et moyennes entreprises (PME). Cependant, l'accès au financement reste plus difficile pour les PME en Afrique. Plusieurs études estiment que plus de 80 % des PME font face à des contraintes de financement importantes. Ces études montrent aussi que les contraintes de financement demeurent le principal obstacle au développement des PME.

Nous avons déjà à EAST AFRICA BANK été confronté à des difficultés Par les PME qui avaient du mal à rembourser leurs crédits. En effet, elles présentent souvent des bilans négatifs mais aussi une insolvabilité répétitive. Après audit, il ressort souvent que ces PME falsifient les chiffres afin d'obtenir le financement.

Commentaire : la banque court un grand risque pour le financement de la pme puisque ils ont du mal à rembourser leurs crédits.

Question 6. Quelles sont vos propositions en liaison de chaque contrainte ?

Réponse : Nous avons des propositions sur des activités principales des banques est l'octroi de crédit, lequel constitue le métier de base des établissements de crédit.

La maîtrise du risque de crédit est l'un des axes stratégiques majeurs de la gestion des établissements financiers bancaires comme l'East Africa Bank, si bien que toute décision de crédit obéit généralement au respect rigoureux de certaines normes de gestion financière et comptable.

Plusieurs contraintes poussent souvent notre banque à refuser de financer certaines PME. Afin de lutter contre ce fléau, nous proposons souvent des études approfondies sur papier et sur pièces pour tout PME désirant un crédit. Nous demandons souvent des résultats des trois (3) dernières années afin de bien voir la santé financière de la PME en question.

Commentaire : pour mieux gérer ses contraintes la banque propose des dispositions telles que la demande du résultat des trois dernières Années afin d'étudier la situation financière de la pme.

Question 7. Quel est votre genre ?

- homme x
- femme

Question 8. Depuis combien de temps travaillez dans cette banque ?

- Moins 1 ans
- 1 ans à 3ans
- Plus 3 ans x

I. Présentation de la matrice de SWOT

Le SWOT est un outil qui nous permet de confronter l'analyse des données internes et externes de l'environnement de la banque East Africa Bank. Elle permet de regrouper dans un même tableau :

- L'opportunité : il s'agit de toute situation favorable à une entreprise.
- La faiblesse : une faiblesse est une limite, un défaut ou une « non conforme »
- Menace : à l'inverse, toute situation non favorable dans l'environnement extérieur d'une entreprise etc.....
- Force : avantage par rapport à ses concurrents.

Pour conclure, cet outil permet d'analyser les données recueillies au moyen de la recherche documentaire, de l'Internet de la communication téléphonique et du questionnaire

1. Environnement interne

L'analyse interne consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise à travers une étude de ses actions et résultats passants.

Ceci conduit à identifier et auditer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est à dire leur savoir-faire, leur ressources et leur actifs la différencient significativement et durablement de ses concurrents.

LA FORCE	LA FAIBLESSE
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Un fort climat social entre la hiérarchie de l'entreprise (c'est-à-dire qu'il existe une relation entre la direction de l'entreprise et leurs salariés) ❖ Une stratégie de communication pertinente. ❖ Ecoute des clients. ❖ Une forte notoriété ❖ Personnel bien formé 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Outil de communication restreint par rapport à ceux des concurrents. ❖ Coût élevé pour chaque opération(en matière de sur crédit). ❖ Des fois, il y a problème de réseaux en matière distributeur automatique. Cela engendre l'insatisfaction des clients. ❖ La banque manque de correspondant pour effectuer le transfert en dollar sur l'étranger.

Interprétation des résultats obtenus des matrices SWOT

❖ Les forces :

Il faut savoir que East Africa Bank fait partie des plus grandes entreprises de Djibouti. Dans le cadre de ses activités, East Africa Bank a un fort climat social entre hiérarchie de l'entreprise

Dans les forces d'East Africa Bank nous pouvons dire que c'est une entreprise bien structurée au niveau de leur personnel, leur stratégie. Il est ainsi possible d'assurer la continuité de la disponibilité de crédits commerciaux sur le marché pour permettre la poursuite d'importations essentielles et d'exportations qui peuvent générer des devises indispensables.

Elle vise à aider East Africa Bank qui propose des solutions de financement conformes aux principes de la loi islamique à développer des systèmes efficaces de gestion des risques financiers, du crédit et permettre à la Banque d'attirer des capitaux et investisseurs pertinents, bien formés, compétence et intellectuel pour accueillir les clients et les satisfaire.

❖ Les faiblesses :

East Africa Bank a sa faiblesse particulière. Elle a beaucoup de concurrents. Les faiblesses structures telles qu'une structure fragmentée, des restrictions sur la disponibilité et le déploiement des capitaux, le manque d'infrastructure de soutien institutionnel, des lois des travaux restrictives, une gouvernance d'entreprises faible des pressions politiques et des réglementations.

2. Environnement externe

Elle consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces qui y sont liées, par exemple, les changements concurrentiels ou économiques, les évolutions de la marche et de la société, ainsi que les transformations politiques ou réglementaires.

Ce diagnostic externe permet de déterminer les facteurs clés de succès dans l'environnement étudié sont des attributs qu'une entreprise doit nécessairement avoir pour dépasser le niveau de rentabilité moyen du secteur ou elle opère.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Une forte croissance de la demande. ❖ Innovation dans des différents services (carte visa). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Risque de perdre ces clients en raison l'apparition des nouvelles banques compétitive. ❖ Critique auprès de sa clientèle.

Interprétations

❖ Opportunité

Sur le plan externe nous remarquons qu'EAST AFRICA BANK a une forte croissance. En effet la banque a une très grande réputation, ce qui fait qu'elle a beaucoup des clients. Certains la recommandent. Elle a plusieurs moyens pour satisfaire ses clients comme la carte de visa.

❖ Menaces

Toutefois il faut noter que la banque peut également perdre les clientèles mais aussi ses fournisseurs. La clientèle peut la critiquer en analysant selon la moyenne prise.

Elle vise à aider East Africa Bank qui propose des solutions de financement conformes aux principes de la loi islamique à développer des systèmes efficaces de gestion des risques financiers, du crédit et permettre à la Banque d'attirer des capitaux et investisseurs.

- **ANALYSE DE SWOT**

LA FORCE	LA FAIBLESSE
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Un fort climat social entre la hiérarchie de l'entreprise (c'est-à-dire qu'il existe une relation entre la direction de l'entreprise et leurs salaries) ❖ Une stratégie de communication pertinente. ❖ Ecoute des clients. ❖ Une forte notoriété ❖ Personnel bien forme 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Outil de communication restreint par rapport à ceux des concurrents. ❖ Cout élevé pour chaque opération(en matière de sur crédit). ❖ Des fois, il y a problème de réseaux en matière distributeur automatique. Cela engendre l'insatisfaction des clients. ❖ La banque manque de correspondant pour effectuer le transfert en dollar sur l'étranger.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Une forte croissance de la demande. ❖ Innovation dans des différents services (carte visa). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Risque de perdre ses clients en raison de l'apparition des nouvelles banques compétitives. ❖ Critique auprès de sa clientèle.

II. Vérifications des hypothèses et Recommandations

1. Vérification des hypothèses

Après un long travail, nous avons retenu des points qui portent sur le financement bancaire des PME dans le cas de l'East Africa Bank. Ainsi, au cours de notre travail nous nous sommes fixés des hypothèses essentielles et notre tâche va être de vérifier si elles sont confirmées ou pas.

Hypothèse 1 : « l'East Africa Bank a une modalité d'octroi de crédit efficace » cette hypothèse est infirmes la banque utilise des conditions pour accorder le crédit aux PME, pour financer les PME la banque collecte le maximum d'informations sur les PME (Bilan

prévisionnel, les ratios de solvabilités, les immobilisations et autres). Après cette étude, si les conditions sont réunies, elle procédera par un premier financement par tranche et suivre son utilisation. Si le premier financement apporte des résultats positifs, alors elle procédera au reste du financement.

Hypothèse 2 : « les solutions pour améliorer l'accès des PME est rentable » cette hypothèse est infirmée la banque propose souvent des études approfondies sur papier et sur pièces pour toute PME désirant un crédit. Nous demandons souvent des résultats des trois (3) dernières années afin de bien vérifier la santé financière de la PME en question.

2. Recommandations

Après avoir analysé la situation de la banque et détecté un problème, nous proposerons des solutions adaptées pour améliorer ce problème.

Il est souhaitable que les autorités East Africa procèdent au développement des sociétés d'investissement et des sociétés de crédit-bail (même si que ça n'existe à Djibouti, il est primordial pour les PME) pour permettre aux dirigeants des PME d'investir sans immobiliser beaucoup de fonds.

La création des banques spécialisées dans le financement de la PME pourrait diminuer les problèmes récurrents que ces dernières rencontrent.

Une mise en place de commission chargée de l'organisation des rencontres avec les PME contribuera à l'amélioration de leurs relations quotidiennes et au rapprochement des deux parties qui en réalité sont condamnées à s'entendre. Ces rencontres permettront de dissiper certains préjugés et constitueront des cadres opérationnels pour la promotion des services et produits financiers.

Il serait judicieux de créer une structure chargée de :

- L'appui aux investisseurs nationaux et étrangers ;
- L'assistance conseil et suivi des entreprises ;
- La facilitation de l'accès aux marchés et aux crédits pour les PME
- L'affectation et la gestion des sites d'implantation.

Afin de minimiser les risques du crédit et réduire l'insuffisance des garanties au niveau des PME pour faciliter la procédure de garantie, le développement de l'assurance-crédit est envisageable dans le cadre de la diversification des instruments de financement.

Les dirigeants de la PME doivent être formés et accompagnés dans leur formation, proposer gratuitement la formation pour les dirigeants des PME seraient un atout important.

Il faut aussi faire comprendre aux dirigeants des PME que les informations à fournir aux institutions financières doivent être fiables pour que leurs demandes soient satisfaites, c'est-à-

dire fournir des documents complets et qui répondent à l'exigence de la banque. Nous constatons souvent que les dirigeants des PME ont tendance à ne pas proposer les documents nécessaires pour espérer l'acceptation de demande du crédit. Pour éviter tout ces problèmes les dirigeants des PME doivent être des leaders incontournables.

Enfin, nous pouvons signaler que l'épargne des émigrés pourrait constituer une véritable source de financement du secteur privé.

Difficultés rencontrées

Durant notre étude, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés.

Il s'agit :

- De trouver des documents traitant de manière groupée tous les concepts contenus dans le thème de recherche ;
- D'identifier des sites internet qui donnent des informations sur le sujet parce que la majorité des sites s'intéressent au cas des pays développés ;
- D'avoir les moyens financiers pouvant couvrir les frais de déplacement des entretiens, des impressions et photocopies ;
- D'avoir des rendez-vous d'entretien avec des responsables des banques et pme.

A toutes ces difficultés s'ajoutent l'inaccessibilité de certains documents des services concernés du fait de leur caractère confidentiel.

CONCLUSION GENERALE

L'analyse conduite dans ce mémoire a permis de mettre en lumière de nombreux aspects inhérents au financement bancaire des Petites et Moyennes Entreprises Djibouti cas de la East Africa Bank. En effet les PME jouent un rôle prépondérant dans le développement socio-économique du Djibouti d'où la nécessité de leur financement même si n'étant pas une fin en soi, il demeure cependant, une étape fondamentale dans leur développement.

Les PME par leur petite taille et manque d'expérience se caractérisent généralement par un faible niveau de fonds propres, un risque élevé et une absence de garantie dissidente. Toutes ces contraintes poussent les organismes de crédit à refuser leur demande de financement surtout dans la phase de création. Les PME par leur petite taille et manque d'expérience se caractérisent généralement par un faible niveau de fonds propres, un risque élevé et une absence de garantie dissidente. Toutes ces contraintes poussent les organismes de crédit à refuser leur demande de financement surtout dans la phase de création.

Les institutions financières constituent des intermédiaires nécessaires. Celles-ci doivent traiter les dossiers qui leurs sont présentés au cas par cas, étant donné que les PME qui sont en création dont leur chance de développement est très limitée doivent être financées par les institutions de micro finance et celles qui ont un niveau d'activité plus important, avec des perspectives de développement doivent bénéficier d'un financement bancaire. La création d'un fonds de promotion des micros entreprises où les mutuelles trouveront des ressources pour financer le secteur privé.

Sur cette base, nous pouvons raisonnablement considérer que nos objectifs sont atteints avec cependant des limites à notre étude.

En effet, notre travail aurait été beaucoup plus pertinent :

Si l'on avait une plus grande accessibilité aux informations de la banque relative au financement des PME, et de mesurer s'il y a une corrélation positive entre les indicateurs de viabilité financière de la East Africa Bank et le financement qu'elle accorde aux PME.

Enfin, l'accès au financement bancaire des PME est une condition nécessaire au développement de ce secteur et partant de l'économie toute entière. A cet effet, des efforts considérables doivent être consentis de part et d'autre pour promouvoir davantage le financement aux entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

CASSAR, G. ET S. HOLMES (2003), “Capital structure and financing of SMES: Australian evidence”, Accounting and Finance, Vol. 43, n° 2, P. 123-147

PERIA, M. (2009) « Le financement bancaire des PME » : quelles spécificités africaines ? Etude sur la diversification des instruments de financement des PME, intégrant entre autre l'épargne des émigrés, CEPOD/CMD Conseils ; Septembre 2005

IGUE, C. et QUENUM, V. (2004) « La libéralisation et financement du secteur primaire par les banques et établissement financières au Benin »

Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal - Décembre 2003

LELAND, H. et PYLE, D. (1977) «Asymétries informationnelles, structure financière et intermédiation financière>>, Journal of Finance 32, p. 371-387

MEMOIRE

Mohamed Banba TOURE « Problématique de financement des PME au Sénégal « mémoire de fin de 1^{er} cycle 2014 a Institut Supérieur d'Entrepreneurs hip et de Gestion (ISEG) –

Etienne THIARE « analyse de financement bancaire de PME au Sénégal »mémoire de fin de 1^{er} cycle 2016/2017 à Sup déco

Kamel et Aziz BAALI et BOURRAS « Financement bancaire des petites et moyennes entreprises (PME) »mémoire en online Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou Algérie - Licence en sciences de gestion 2010

Webographie

https://www.memoireonline.com/08/08/1506/m_le-financement-des-pme-au-senegal0.html « Consulté le 20/06/2021 à 10h30 »

https://www.memoireonline.com/03/12/5534/m_Le-financement-des-pme-pour-la-creation-demplois-et-la-reduction-de-la-pauvrete7.html « Consulte le 30/06/2021 à 08h00 »

<https://www.memoireonline.com/12/13/8288/Financement-bancaire-des-petites-et-moyennes-entreprises-pme.html> « Consulte le 10/07/2021 à 12h30 »

https://www.memoireonline.com/08/08/1506/m_le-financement-des-pme-au-senegal1.html#:~:text=L'%C3%A9volution%20r%C3%A9cente%20du%20secteur,int%C3%A9resser%20timidement%20%C3%A0%20la%20PME.é&é « consulte le 21/07/2021 à 09h30 »

<http://www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/D-charte-pme.pdf> « consulte le 25/07/2021 à 15h »

<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16517/capitalrisque-definition-traduction.html> « consulte le 08/08/2021 à 11h 45 »

<https://www.memoireonline.com/06/15/9155/Problematique-du-financement-des-PME-au-Senegal.html> « consulte le 17/08/2021 à 08h »

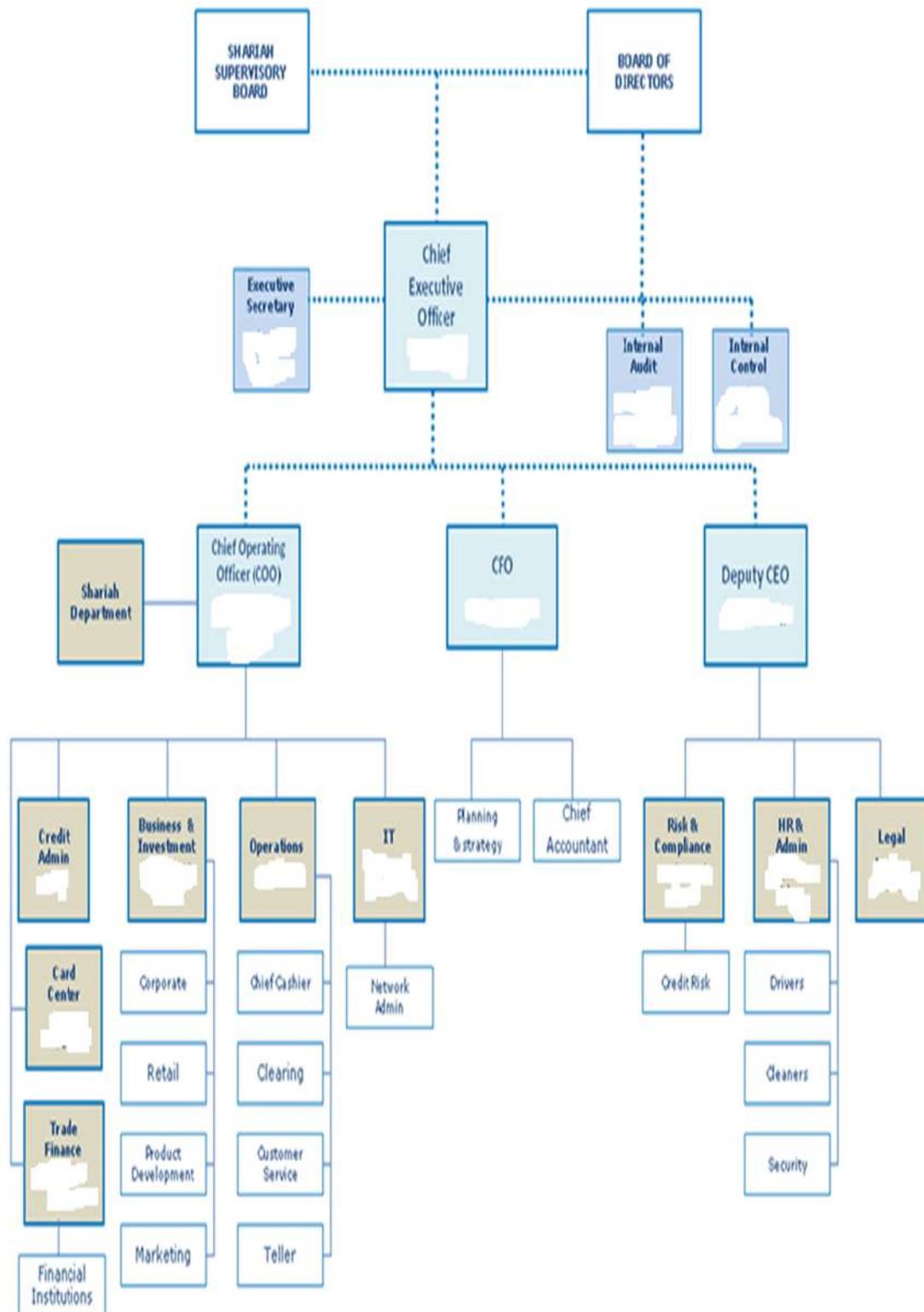
<http://www.blog.saeed.com/2011/01/avantages-et-limites-de-la-finance-islamique>

¹ : <http://www.blog.saeed.com/2011/01/avantages-et-limites-de-la-finance-islamique> « consulte le 20/08/2021 à 11h »



ANNEXES

ORGANIGRAMME



EAST AFRICA BANK



GUIDE ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Question1. Quelles sont les possibilités de financement qu'offrent EAST AFRICA BANK aux PME ?

Question2. Quelles sont les modalités de financement des PME à East Africa Bank ?

Question3. Quelles sont les garanties demandées par la banque pour accorder un crédit au PME ?

Question 4. Quelles sont les dispositions prises par EAST AFRICA BANK pour faciliter le financement des accorder au crédit PME ?

Question5. Quelles sont les contraintes liées au financement des PME ?

Question 6. Quelles sont vos propositions en liaison de chaque contrainte ?

Question7. Quel est votre genre ?

Question8. depuis combien de temps travaillez dans cette banque ?

LOGO



TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	IV
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE GENERAL DE L'ETUDE.....	5
I. Contexte et problématique	5
1. Contexte	5
2. Problématique.....	5
II. Cadre de travail et présentation de l'organisation	7
1. Cadre l'étude	7
1.1. Question de recherche	7
1.2. Objectifs de recherche	7
1.3. Hypothèse de travail.....	7
2. Présentation de l'entreprise	8
2.1. Historique et cadre juridique	8
2.2. Fiche identité	10
2.3. Missions de l'entreprise East Africa Bank	10
2.4. Objectifs de East Africa Bank	12
2.5. Les différents types des produits d'East Africa Bank	14
2.6. Organes et fonctionnement.....	16
3. L'analyse de l'environnement de l'entreprise	21
3.1. Macro-environnement de l'East Africa Bank	21
3.2. Microenvironnement	23
3.3. Concurrentes présentes.....	23
3.4. Part de marché.....	24
Conclusion.....	26
CHAPITRE 2: REVUE DE LA LITTERATURE	27
I. Concept de base de sujet	27
II. Revue de points vue sur le sujet	31
.....	36

DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE.....	36
CHAPITRE 1: CADRE METHODOLOGIE.....	37
I. Méthode de collectes des données ou des informations	37
1. Les sources primaire.....	37
2. Les sources secondaire	37
2.1. Techniques qualitatives	37
2.2. Techniques quantitatives	37
II. Méthode de traitement et d'exploitation des données	38
1. Sources primaires	38
1.1. Les outils d'analyse	38
1.2. La documentation	39
CHAPITRE 2 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	40
I. Présentation des résultats	40
I. Présentation de la matrice de SWOT	42
1. Environnement interne	43
2. Environnement externe.....	44
Interprétations.....	44
II. Vérifications des hypothèses et Recommandations.....	45
1. Vérification des hypothèses	45
2. Recommandations	46
CONCLUSION GENERALE	48
BIBLIOGRAPHIE	49
Webographie	50
ANNEXES	51
TABLE DES MATIERES	56