

PARTIE I :
CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : Les déterminants du processus entrepreneurial

SECTION 1 : revue de la littérature

1. Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?

Jusque dans les années 90, les travaux de recherches sur l'entrepreneuriat s'étaient concentrés sur l'individu comme étant le point d'impulsion de l'acte entrepreneurial. Avec l'arrivée des recherches basées sur **le processus**, l'entrepreneur sera envisagé dans sa globalité et ses interactions. Cette nouvelle approche a débouché sur la naissance des 3 principales conceptions de l'entrepreneuriat autour desquels se développe des communautés de chercheurs anglo-saxonnes :

- La première est le courant de l'émergence organisationnelle, initié en 1993 par GARTNER qui défend l'idée que l'entrepreneuriat est la création de nouvelles organisations.
- La deuxième traite de l'identification et l'exploitation des opportunités tel que l'a formulé VENKATARAMAN en 2000 : « l'analyse académique de la façon dont sont découvertes, créées et exploitées les opportunités de mettre sur le marché de nouveaux biens et services, par qui et avec quelles conséquences ». ¹
- La troisième est la conception de Bruyat (1993) qui a par la suite été développée par FAYOLLE en 2004 dans son ouvrage sur l'entrepreneuriat ², **et qui constitue la substance théorique principale de ce mémoire. Elle considère que l'entrepreneuriat est défini par le dialogique individu/création de valeur. Dans cette conception, le couple en interaction individu/projet forme un système dynamique et ouvert sur son environnement, mu par le processus entrepreneurial.**

Enfin en 2007, l'OCDE dans son rapport annuel sur l'entrepreneuriat des jeunes présentait la définition suivante :

« L'entrepreneuriat, c'est **l'action humaine**, soutenue par **le milieu environnant**, **générant de la valeur** sur le marché par **la création ou le développement d'une activité**

¹ Didier CHABAUD ; Revue française de gestion ; Dossier « les opportunités d'affaires » ; Editions LAVOISIER ; Page 92 ;

² Alain FAYOLLE ; Entreprendre : apprendre à entreprendre ; Editions DUNOD ; 2004

économique, évoluant avec cette valeur pour finalement **affecter l'économie**, et ce, dans le but de mieux **répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire** »³.

A partir de l'évolution du cadre théorique de l'entrepreneuriat, ainsi que de la définition officielle de l'OCDE, il est possible de dégager les axes principaux autour desquels s'articule l'entrepreneuriat :

- C'est **une actions humaine**, il est donc nécessaire d'étudier l'être **entrepreneur** dans sa singularité avant de le remettre dans son environnement ;
- Cette action humaine est et doit être soutenue par **le milieu environnant**, d'où la nécessité d'appréhender le concept « **d'écosystème entrepreneurial** » ;
- Cette action humaine crée de la valeur par la création ou le développement d'une activité économique ;
- L'acte d'entreprendre est approché à travers un dialogue individu/création de valeur nouvelle qui s'inscrit dans une dynamique de changement. Cette vision met la notion de **processus** dans une position centrale.⁴

2. L'entrepreneur : acteur central de l'entrepreneuriat

Malgré le fait que l'entrepreneur soit le parent pauvre de la littérature sur l'entrepreneuriat, il n'empêche que de nombreux mythes et fausses représentations circulent à son sujet.

Trois économistes ont structurés la théorie de l'entrepreneur :

- Richard CANTILLON, initiateur de la théorie économique sur l'entrepreneur à la fin du XVIIIème siècle, définit l'entrepreneur comme celui qui supporte l'incertitude du marché. Il l'identifie comme un facteur de changement économique face à l'ordre engoncé de l'économie féodale ;
- Un siècle plus tard, J.B SAY définit l'entrepreneur comme l'intermédiaire entre le savant (connaissance) et l'ouvrier (industrie). SAY met également l'accent sur la capacité d'innovation de l'entrepreneur : « avoir le talent d'imaginer sans cesse les meilleurs spéculations et les meilleurs moyens de les réaliser ».
- Au début du XXème siècle, J.A.SCHUMPETER définit l'entrepreneur comme l'agent économique qui réalise de nouvelles combinaisons de production c'est-à-dire qui

³ Rapport de l'OCDE ; « Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes » ; 2007

⁴ Alain FAYOLLE ; Entreprendre : apprendre à entreprendre ; Editions DUNOD ; 2004 ; page 38 ;

innove. Son comportement n'est pas guidé par le calcul économique comme l'a décrit CANTILLON, il aime le jeu, le risque et le défi.

Les trois économistes décrivent l'équation de base de l'entrepreneur :⁵

**ENTREPRENEUR =
INCERTITUDE+ RISQUE+ INNOVATION**

Pendant longtemps les études sur l'entrepreneuriat ne concernaient que les traits de personnalité dits « typiques » de l'entrepreneur. Ainsi, quelques approches typologiques ont tenté de dresser le portrait de l'entrepreneur selon certains critères, à l'image du courant de « l'entrepreneur et les caractéristiques psychologiques uniques », qui voit l'entrepreneur comme un individu possédant des caractéristiques psychologiques particulières (valeurs, attitudes, besoins...). Ces recherches ont permis d'identifier les caractéristiques suivantes :

- Optimisme
- Atypisme
- Flexibilité
- Persévérance
- Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
- Confiance en soi
- Implication à long terme
- Internalité (ou sentiment qu'à l'individu d'avoir un contrôle sur le cours des choses)
- Prise de risques modérés

Cette théorie a été rapidement écartée par le corps scientifique, car si des entrepreneurs dans les échantillons étudiés ont montré qu'ils possédaient certaines caractéristiques, des non-entrepreneurs ont dévoilé les mêmes traits. D'autres parts, il est illusoire de penser qu'un seul et même individu peut détenir les quelques 50 caractéristiques psychologiques qui ont été découvertes par les chercheurs.

En 1975, Jacqueline LAUFNER présente son approche typologique de l'entrepreneur en comparant la motivation principale à la création d'entreprise les buts principaux de

⁵ Le grand livre de l'entrepreneuriat

l'entrepreneur dans plus de 60 cas de création d'entreprise, elle a ainsi mis en évidence quatre grands types d'entrepreneurs :

- L'entrepreneur « propriétaire » orienté vers la croissance
- L'entrepreneur *manager* ou innovateur
- L'entrepreneur pas intéressé par la croissance mais recherchant l'efficacité
- L'entrepreneur artisan.

En 1988, JULIEN et MARCHESNAY distinguent deux grands types d'entrepreneurs.

L'entrepreneur PIC (Pérennité-indépendance-croissance), dont les caractéristiques dominantes correspondent à ceux de l'entrepreneur artisan, et l'entrepreneur CAP (croissance, autonomie, pérennité), à l'affût des opportunités offertes par les perturbations de son environnement pour y trouver l'occasion de lancer et/ou de développer des affaires rentables.

Néanmoins, parler des caractéristiques de l'entrepreneur ou de son profil n'a de sens et d'intérêt que par rapport à des projets et à des situations. William GATNER, connu pour ses travaux sur la création de nouvelles entreprises et le comportement entrepreneurial, fut pionnier dans les années 80 pour un changement d'orientation dans l'étude de l'entrepreneuriat et sur l'esprit d'entreprise, puisque les recherches jusqu'alors reposaient essentiellement sur la découverte des traits individuels du chef d'entreprise (sur sa personnalité). Dans son article de 1988, "Qui est l'entrepreneur? C'est la mauvaise question", William Gartner mit en avant la nécessité de considérer l'entrepreneur sous l'angle du processus comportemental et dans l'étude de l'environnement de l'esprit d'entreprise plus ou moins avantageux pour son épanouissement. Ainsi, il est beaucoup plus intéressant d'un point de vue pratique de concevoir l'entrepreneur, non pas par ce qu'il est, mais par ce qu'il fait, et comment il le fait.

Il est important de souligner qu'à ce jour, toutes les études qui ont été réalisées sur l'entrepreneur n'ont pas permis d'identifier des traits caractéristiques discriminants pour les entrepreneurs par rapport au non entrepreneurs. Ainsi, dans ce cas de figure la situation d'entrepreneuriat est occultée, or chaque situation requiert un certain niveau de compétence ainsi que des caractéristiques particulière. Il est donc plus intéressant de se concentrer sur l'adéquation homme/situation.

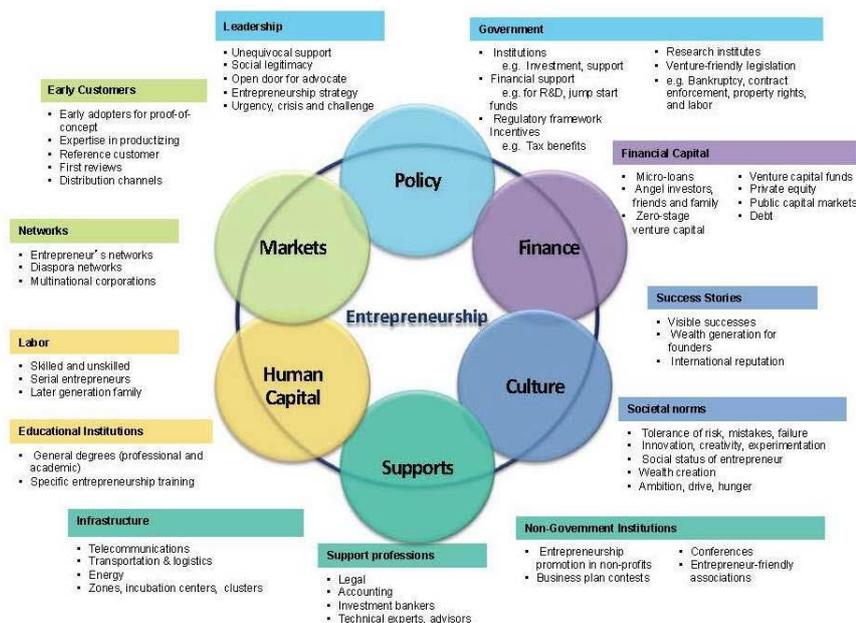
3. Ecosystème entrepreneurial : acteurs et implications

Comme nous avons pu le voir dans les sections précédents, les travaux sur l'entrepreneuriat ont pu montrer que les chercheurs ont eu tendance à se focaliser sur l'entrepreneur en tant qu'individu, sous estimant ainsi l'impact des autres acteurs aussi bien privés que publics qui participent à la création et la dynamisation d'un l'écosystème entrepreneurial performants. (VAN de VEN, 1993).

Une entreprise ne peut se développer en autarcie, elle a besoins d'infrastructures, d'institutions publiques, d'entreprises établies qui peuvent travailler avec elle en tant que fournisseurs ou clients, et ceux dans le but de former un ensemble productif et performant. **En 1993, MOORE définit l'écosystème entrepreneurial comme "une communauté économique soutenue par l'interaction d'individus et d'organisations ».** Il s'agit donc d'un ensemble d'acteurs interdépendants, pouvant ou non se situer dans la même zone géographique, et qui rassemblerait tous les ingrédients nécessaires au déclenchement de l'impulsion entrepreneuriale, et ainsi dynamiser l'activité économique d'une région.

S'en suit alors le déclenchement d'un processus cyclique, car la réussite de certains acteurs en attirera d'autres et surtout l'attention des investisseurs potentiels, dynamisant d'avantages l'écosystème

Inspirer de la réussite du modèle de la mythique *Silicon Valley* aux Etats Unis, EISENBERG imagine en 2011 cette modélisation de l'écosystème entrepreneurial :



Toutefois ce modèle a été conçu aux USA où le concept d'entrepreneuriat est dans les gènes de la population, et le financement ne posait pas de problème car tout se fait à travers le marché des capitaux. Donc cette théorie doit être adaptée à notre conjoncture, il faut donc imaginer un axe central qui va jouer le rôle de coordinateur entre toutes les entités qui composent l'écosystème entrepreneurial, notamment via une banque d'investissement spécialiste dans le financement et l'accompagnement des PME.

L'écosystème entrepreneurial est composé de six éléments en interaction : la politique, les finances, le marché, la culture entrepreneurial, le capital humain, les soutiens (organismes d'appui et d'accompagnement).

« Chaque écosystème entrepreneurial a ses spécificités, mais tous peuvent être décrits à l'aide de ce modèle. Parmi les principaux éléments de l'écosystème entrepreneurial performant, on peut mentionner :⁶

- **Des décideurs publics**, qui vont inciter l'action entrepreneuriale à travers une réglementation avantageuse, l'allégement des procédures administratives et des incitations fiscales ;
- **Des gouvernements**, qui ont pour mission de créer des structures d'appui étatiques et gratuites d'aide à la création d'entreprises, d'encadrement et d'accompagnement dans le dédale des procédures administratives, des organismes de financement dédiés aux entreprises et aux micro-entreprises.
- **Une culture** entrepreneuriale inculquée dès le plus jeune âge à travers des ateliers qui tolèrent l'erreur, l'échec, et qui valorisent la prise de risque.
- **Des success-stories** qui pourront servir de modèle et inspirer les potentiels entrepreneurs à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale.
- **Des structures d'appui, des incubateurs, des centres de formation destinés à l'entrepreneuriat, des initiatives privées et publiques afin de dynamiser l'environnement.**
- **Du capital**, sous forme d'autofinancement, de crédits bancaires, d'investissements privés, SICARs, FCPR, Business Angels,
- Introduire l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les bases du système éducatif
- **Des infrastructures**, transport et communication

⁶ <https://docplayer.fr/amp/11272079-L-ecosysteme-ent-repreneurial-enjeu-x-pour-l-entrepreneur.html>

- **Une zone géographique** ou se concentrerait les bureaux de plusieurs entreprises à fort potentiels, qui par la suite attirera fournisseurs, clients et investisseurs.

a. Modélisation du processus entrepreneurial

Comme nous l'avons vu dans la sous-section consacrée à la définition de l'entrepreneuriat, l'approche de l'acte d'entreprendre doit se faire à travers la dialogique individu/création de valeur nouvelle qui s'inscrit dans une dynamique de changement.

Cependant, avant de mobiliser le concept de « processus », il est plus indiquée de le définir préalablement.

De nombreuses définitions du concept de processus peuvent être trouvées dans la littérature commune. Certaines font ressortir la notion d'étape, comme la définition du dictionnaire Hachette : « développement temporel de phénomènes marquant chacun une étape ».

D'autres insistent sur la notion d'ordre, c'est le cas par exemple de la définition du Larousse : « enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé ».

La vision que l'on peut avoir du processus comme une succession d'étapes, un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, un ensemble organisé d'activités, un système en interaction avec son environnement, a des conséquences importantes du point de vue de sa modélisation, dans une perspective d'accompagnement des entrepreneurs.

Ce qui se passe dans un processus entrepreneurial correspond à un ensemble de décisions, actions et orientations qui sont prises en fonction de perception et d'analyse de situation que les individus ont et font, compte tenu de leurs buts, de leurs motivations de leurs ressources et de l'état de leur environnement.

Dans le modèle téléologique développé par Christian BRUYAT en 1993, six stations sont identifiées. Elles représentent chacune un type d'actions.

Station 0 : l'individu n'imagine pas la possibilité d'entreprendre, cette situation peut s'expliquer par des facteurs environnementaux (l'éducation classique qui ne favorise pas la créativité ou l'imagination, l'indisponibilité des informations, la personnalité, la famille).

Station 1 : Ici, l'individu perçoit la possibilité d'entreprendre. Il dispose des informations nécessaires pour comprendre les tenants et aboutissants de la création d'entreprise.

Station 2 : L'individu, non seulement perçoit la possibilité d'entreprendre, mais l'imagine même comme une alternative à sa situation professionnelle/chômage actuelle. Il garde cette idée dans un coin de sa tête sans réellement s'y consacrer.

Station 3 : l'individu, sans quitter son activité professionnelle actuelle, cherche activement une idée exploitable et essaye de la développer. S'il est au chômage, il continuera généralement à rechercher un emploi tout en testant son idée de création. L'acteur est actif, il fait des recherches, interroge des spécialistes, commence à réaliser une ébauche de son projet d'affaires, bref, il s'investit en temps et en argent. A l'issue de cette étape, le projet sera soit abandonné, soit lancé.

Position 4 : L'entreprise a été créée, commence à produire et à vendre. A ce stade, tout il est difficile d'envisager un retour en arrière, l'investissement financier et personnel est tellement important que l'impact financier psychologique d'un échec serait dévastateur. L'entreprise est cependant dans une phase très délicate de son existence. Elle reste très fragile, et les causes d'échecs sont nombreuses.

Position 5 : L'entreprise est en phase d'exploitation, c'est une entité économique reconnue par son environnement et possède des relations commerciales d'autres entreprises. Le créateur de l'entreprise se trouve dans la situation de gérant d'une petite ou moyenne entreprise.

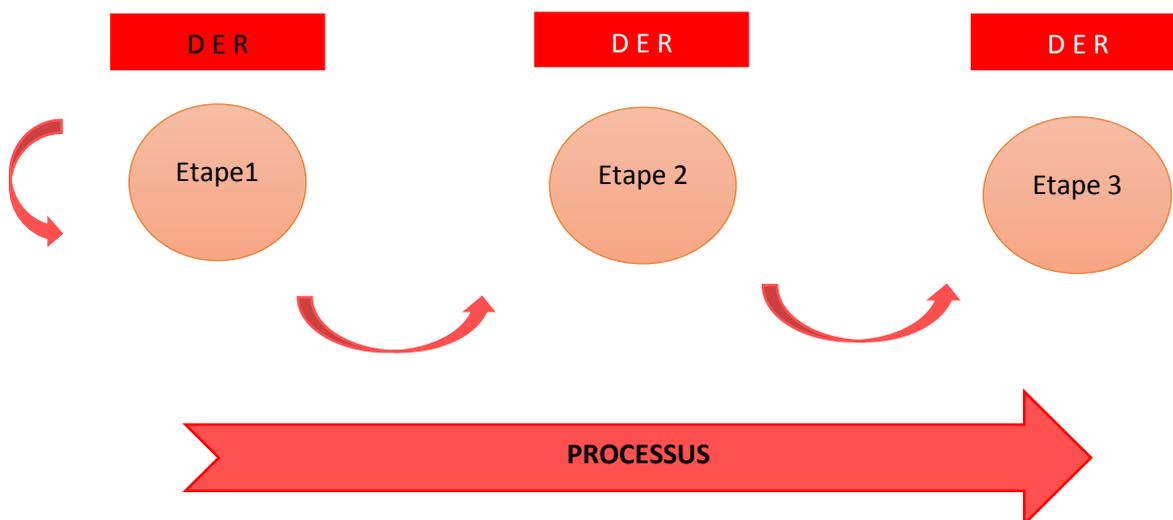
Ainsi, Christian BRUYAT, dans sa modélisation du processus de création d'entreprise identifie 3 temps forts : le déclenchement du processus, l'engagement total du créateur, la survie de l'entreprise créée (avortement, réussite, développement éventuelle). Il décrit ensuite les conditions et les dynamiques de changement qui vont entraîner éventuellement un individu dans ces trois types de situation.

A cette vision macroscopique du processus que nous illustrons à l'aide de la figure ci-dessous, il existe une vue complémentaire microscopique et permettant, en conservant les mêmes concepts et principes de personnaliser les processus et d'enrichir peut-être le modèle initial.



L'illustration du processus entrepreneurial proposé dans la figure précédente couvre tous les processus. Il faut comprendre le déroulement de la façon suivante : le déclenchement peut s'opérer ou non, l'engagement peut être réalisé ou non, le résultat peut être positif ou négatif.

Tel quel, en première lecture, elle ne traduit pas la variété des cas et le potentiellement tourbillonnaire du processus. Certains sociologues ont d'ailleurs proposé un modèle tourbillonnaire du processus d'innovation. Si l'on retient cette première idée cohérente avec des situations de changements, et d'incertitude, caractéristiques de l'entrepreneuriat, on règle la première difficulté. La seconde est liée au fait que l'enchaînement possible (déclenchement, engagement, résultat) est trop générique pour traduire, plus concrètement, des processus de nature assez différentes. Aussi, il convient d'ajouter une notion supplémentaire qui est celle d'étape, et d'envisager que cet enchaînement se situe non pas à un niveau global, mais à un niveau plus fin, c'est-à-dire concernant chacun des étapes identifiées.



Dans ce schéma, le déclenchement d'une étape peut venir de la réussite ou de l'échec de l'étape précédente. L'engagement n'est pas un engagement total dans le processus mais un engagement partiel dans une étape, il nous semble que cette vision est parfaitement complémentaire de celle que nous avons qualifiée de macroscopique.

Quel que soit la vision adoptée, les deux étant bien évidemment cohérentes entre elles. Nous trouverons les phases précitées. Toutes sont importantes, mais la phase d'engagement dans un processus ou dans une étape d'un processus nous semble réellement déterminante. Bien comprendre les conditions et les modalités de l'engagement, c'est vraisemblablement se

donner les moyens d'étudier plus complètement le processus et d'aider avec plus d'efficacité des entrepreneurs.

SECTION2 :

SECTION 2 : Aperçu des modèles d'entrepreneuriat à travers le monde

1. La Tunisie

Bien que l'esprit entrepreneurial ne soit pas particulièrement développé en Tunisie, l'écosystème entrepreneurial y est en pleine effervescence. L'observatoire de l'écosystème entrepreneurial tunisien a répertorié à ce jour 58 structures d'appui, 7 incubateurs/accélérateurs, 39 programmes d'aide à la création d'entreprise, 14 fablabs et cowerking space, ainsi que plusieurs évènements et publications. Selon le rapport sur l'écosystème entrepreneurial 2016 publié par IACE, l'écosystème entrepreneurial tunisien a connu une évolution dans la mesure où l'accès au financement est devenu plus facile, où les PME peuvent dorénavant bénéficier d'un soutien technique et logistique, et où la culture entrepreneurial commence à fleurir grâce aux très nombreuses manifestations d'initiative privée et publique qui ont lieu à ce jour.⁷

Le rapport l'IACE traduit aussi les scores de perception sur l'efficacité de l'écosystème auprès de la population des entrepreneurs, qui est jugée « pas du tout satisfaisante ». L'inefficacité de l'écosystème est évaluée à 30%, cela implique que 30% des projets n'aboutissent pas bien qu'ils aient bénéficié de l'aide d'une des structures d'appui.

Selon une autre étude réalisée par l'agence de création événementielle MAZAM, les faiblesses de l'EE (écosystème entrepreneurial) en Tunisie réside dans la qualité du système éducatif, le manque d'implication des banques et investisseurs, ainsi que la lourdeur administrative et l'inadéquation du cadre législatif. Etant donnée le grand nombre d'acteurs qui peuple l'EE tunisien, ils ont été divisé en 10 groupes d'acteurs, chaque groupe intervient à une étape clé du processus entrepreneurial :

⁷ Rapport de l'IACE sur l'écosystème entrepreneurial en Tunisie

1.1. L'inspiration

La première étape du processus entrepreneurial est cruciale, c'est elle qui donnera son socle au projet. A ce stade, les acteurs doivent fournir aux futurs entrepreneurs l'impulsion nécessaire à la genèse et au développement de ces idées, en éveillant en lui l'esprit créatif, sa curiosité, et en multipliant les interactions avec des porteurs de projets dont l'entreprise a été couronnée de succès afin d'insuffler en eux la motivation et l'esprit entrepreneurial.

De nombreuses initiatives existent dans ce sens :



1.2.L'idéation

A cette étape, le futur entrepreneur tient son idée, elle nécessite une modélisation afin de prendre forme. Des programmes proposent des ateliers de formation qui aide à définir l'idée afin qu'elle soit exploitable :



1.3. Early stage

L'idée a fait ses preuves à travers la réalisation du prototype et le testing. A présent, il faut lever des fonds afin d'accéder le plus rapidement possible au marché. Les acteurs de cette étape sont les *business angels*, incubateurs, accélérateurs, SICARS, FCPR, banques...



1.4. Take off

A ce stade l'entreprise est en pleine activité, elle génère des cashflows et cherche des fonds pour financer son développement. Les banques restent frileuses à l'égard des jeunes PME, mais il existe d'autres investisseurs institutionnels et même un compartiment boursier qui leur est dédié.

CHAPITRE II : LE FINANCEMENT DE LA CREATION D'UNE PME

SECTION 1: La PME, le cœur battant de l'économie entrepreneuriale

1. Généralités sur les PME

L'apparition des PME au sens moderne du terme remonte aux années 60, où le modèle économique reconnu comme « fordiste » est en crise. A cette époque, les ouvriers dans les

pays développés se révoltent contre les conditions de travail dans les grandes usines suivant le modèle de Taylor.⁸

Selon la commission européenne, « la PME est définie comme suit :

- une micro-entreprise : une entreprise qui emploie moins de 10 salariés et dont le chiffre d'affaire annuelle ou le totale du bilan annuel ne dépassent pas 2 millions d'Euros.
- une petite entreprise : une entreprise qui emploie de moins de 50 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel ou le totale du bilan annuel ne dépasse pas 10 millions d'Euros.
- une moyenne entreprise : une entreprise qui emploie 250 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel ne dépasse pas 43 millions d'Euros.
- une grande entreprise : une entreprise qui emploie plus de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel ou le totale du bilan annuel qui dépassent 43 millions d'Euros. »

La définition des PME peut se subdiviser en 2 approches selon les critères de références utilisés, qualitatifs ou bien quantitatifs.

1.1 L'approche quantitative

Le critère principal est la taille de l'entreprise auquel viennent s'ajouter le nombre d'employés, le chiffre d'affaires annuel, la valeur ajoutée, le capital social...

1.2 L'approche qualitative

Cette classification se base sur des critères organisationnels et managériaux :

- La dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise
- Les stratégies et les objectifs de la direction

1.3 Classification des PME

1.3.1 Selon le secteur économique

⁸ LJ Filoin, Revue internationale PME, « économie et gestion de la petite et moyenne entreprise », vol 10, n° 2, 1997, P131.

- Le secteur primaire : il comprend l'agriculture, la pêche, l'exploitation minière et forestière. Il s'agit des activités d'extraction des matières premières
- Le secteur secondaire : il correspond aux activités de transformation des matières premières issues du secteur primaire.
- Le secteur tertiaire (services) : il recouvre un vaste champ d'activités qui vont du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et aux particuliers, l'éducation, la santé, les actions sociales...

1.3.2 Selon la branche d'activité

La branche est un ensemble d'entreprise produisant le même type de biens et services. Savoir dans quelle branche une entreprise se situe permet à cette dernière d'appréhender les caractéristiques propres à son activité, de connaître les difficultés que connaissent ses semblables, d'identifier ses concurrentes potentielles et pour les banquiers et investisseurs, d'effectuer des comparaisons avec les entreprises connues de la même branche pour connaître les avantages, inconvénients et risques.

1.3.3 Selon la filière d'activité

Il s'agit d'une chaîne d'activités complémentaires partant des matières premières (amont), pour aboutir à l'utilisation finale (aval).

1.3.4 Selon le statut juridique

Il s'agit tout d'abord de distinguer entre les PME du secteur privé et du secteur public.

Les PME du secteur privé sont celles où l'intervention de l'Etat est minime ou nulle, et dont la raison d'être principale est de générer du profit :

- La société unipersonnelle à responsabilité limitée : il s'agit d'une entreprise composée d'une seule personne. Elle est composée d'une personne physique qui détient le rôle de gérant. Suite au décès, à la faillite ou à l'incapacité physique du propriétaire de la SUARL, cette dernière est dissoute. Cependant si l'associé unique décède et qu'il possède au moins un héritier, ce dernier pourra reprendre l'activité de la SUARL.
- L'entreprise en nom collectif : une société constituée de deux personnes ou plus, et qui sont responsables conjointement du passif social. Sa raison sociale est composée du nom de tous les associés, ou de certains d'entre eux suivi du terme

« et compagnie ». Les associés faisant partie de la société au moment où l'engagement social a été contracté sont tenus solidairement sur leurs biens propres. La gestion de la société est un droit pour tous les associés sauf si les statuts ou une convention ultérieure ne prévoient le contraire.

- La société à responsabilité limitée SARL : il s'agit d'une personne morale composée de plusieurs personnes qui supporte la perte à concurrence maximum de leur participation au capital de l'entreprise. Le capital social se situe entre 1000 DT et 20 000.00 DT. Au-delà de cette somme, un commissaire au compte doit être nommé. Le nombre d'associés ne peut excéder les 50 personnes, qui auront la capacité d'agir au nom de l'entreprise.
- La société en commandite simple : « La société en commandite simple c'est une société de personne qui comprend deux associés au moins et qui sont les commandités lesquels sont tenus, personnellement et solidairement de dettes sociales et de deux associés au moins, les commanditaires, qui sont tenus qu'à concurrence de leurs apports. Les associés commandités sont soumis au même régime que celui auquel sont soumis les associés dans une société en nom collectif. Les associés commanditaires sont soumis au même régime juridique que celui auquel sont soumis les associés dans une société à responsabilité limitée. L'associé commanditaire ne peut faire un apport en industrie. »⁹
- La société anonyme : « c'est une société par actions dotée de la personnalité morale constituée par sep actionnaires au moins qui ne sont tenus qu'à concurrence de leurs apports. Le capital de la société anonyme ne peut être inférieur à cinq mille dinars si elle ne fait pas appel public à l'épargne, Lorsque la société fait appel public à l'épargne, son capital ne peut être inférieur à cinquante mille dinars. »¹⁰

Selon la définition de l'Union Européenne¹¹, une entreprise publique est une entreprise « sur laquelle l'État ou d'autres collectivités territoriales peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent ». On en distingue 2 types :

⁹ <http://www.commententreprendre.tn/les-formes-juridiques-des-entreprises/>

¹⁰ Idem

¹¹ Définition de l'Union européenne, selon l'article 2 de la directive 80/723/CEE de la Commission du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques [archive], reconnue par la jurisprudence communautaire : arrêt CJCE 2002-05-16 C-482/99 France contre Commission

- Entreprise publique
- Entreprise semi-publique : selon le Larousse¹², « Se dit d'organismes dont le caractère juridique relève du droit privé et du droit public, ou d'un secteur de l'économie régi par le droit privé mais contrôlé par une personne publique ».

1.4 Les caractéristiques d'une PME

La PME en comparaison aux grandes entreprises possède certaines caractéristiques qui peuvent être considérées comme des forces ou des faiblesses. Les identifier lui permettra d'appréhender ses opportunités de développement et les facteurs qui menacent sa pérennité et sa stabilité

En ce qui concerne les forces :

- Absence ou faible présence de distance hiérarchique entre le dirigeant et les employés, qui sont souvent des membres de la famille peut-être un atout dans la mesure où la communication est plus directe ce qui facilite la transmission des informations.
- Coût de structure moindre que dans les grandes entreprises, ce qui lui confère un avantage concurrentiel
- Sa petite taille fait que sa structure est simple et flexible, ce qui lui permet d'être réactive au changement de son environnement
- Les salariés sont plus motivés par le travail car ils ne bénéficieraient pas des indemnités des grandes entreprises en cas de licenciement ou de faillite de la firme

Les faiblesses :

- La taille constitue un handicap dans la mesure où en cas d'augmentation de la demande, elle ne pourrait pas faire face. De même pour une brusque chute de la demande, si cette dernière est mono-produit, elle ne pourra pas compenser l'absence de revenu par un autre produit.
- Difficultés liées à l'évolution de carrière des employés, moins importantes que dans les grands groupes et qui pourraient les pousser à quitter leur emploi à mesure de l'accroissement de leurs compétences qu'ils jugent mal rémunérées
- Difficultés financières liées à la réticence des banques à financer les PME

¹² <https://www.larousse.fr/>

- Le caractère « familial » de la majorité des PME peut entraîner des problèmes de gouvernances qui peuvent menacer la gestion et même l'existence de l'entreprise

Les PME jouent un rôle primordial dans le système socio-économique. Elle constitue un pas dans l'industrialisation et la dépoliarisation des activités économiques. Selon une étude menée par la société financière internationale (FIC) 2016 les PME procurent plus de la moitié des emplois formels dans le monde, et leur poids total serait équivalent à celui des grands groupes dans le monde. Moteur de croissance et de création d'emplois, les PME constituent pour les pays en voie de développement le moyen de relever des défis prioritaires tels que le développement durable, ou l'inclusion technologique. Cela est d'autant plus vrai pour les entreprises opérant dans le secteur des nouvelles technologies, les entreprises innovantes qui proposent des idées originales dans le domaine de la santé, du recyclage, de l'éducation ou du numérique.

D'autres parts, des estimations mondiales ont démontré que la participation des PME formelles et informelles confondues au PIB représente 60 à 70% du PIB¹³.

La PME est également un outil de développement d'un produit local qui serait un frein aux importations excessifs et un moyen de rééquilibrage de la balance commerciale, de la dépendance des pays émergents vis-à-vis des réserves de change et de la production internationale, ainsi qu'un moyen d'intensification de l'activité commerciale extérieure.

L'intensification du nombre de PME permettrait de proposer des produits à des prix concurrentiels et ainsi de réduire l'effet d'inflation, et de casser le monopole des grands groupes étrangers.

Enfin, la PME permet une redistribution des revenus plus équitable.

2. Développement des PME en Tunisie

Etant donnée la rareté des ressources naturelles, le pays s'est orientée vers l'entrepreneuriat dès le début des années 70. L'Etat s'est ainsi attelé à motiver la création des PME à travers une série d'institution et d'agences gouvernementales destinées à encourager les initiatives entrepreneuriale (Voir CHAPITRE I : Ecosystème entrepreneurial de la Tunisie).

¹³ J. Berg et D. Kucera (dir. de publication): In defence of labour market institutions: Cultivating justice in the developing world (Genève, BIT, 2008).

La PME est définie en Tunisie comme une entreprise dont les critères d'actifs nets immobilisés et d'effectifs ne dépassent pas les seuils suivants :

- Un effectif total ne dépassant pas les 300 personnes
- Un total d'actifs nets immobilisés inférieur à 4 millions de dinars

A la fin des années 1990 et en vue de l'application de l'accord de libre-échange avec l'UE, la Tunisie était pionnière dans le lancement d'un programme de restructuration du tissu industriel tunisien, par le biais d'un programme de mise à niveau (PMN) du secteur industriel.

Le tableau suivant montre l'évolution de la population des PME en Tunisie sur la période 2012-2016, tout secteur d'activité confondu :

Indicateur	2012	2013	2014	2015	2016
Secteur d'activité	52995	52619	52846	55714	59630

Le tableau ci-dessous montre la répartition des entreprises privées tunisiennes par taille sur la période 2012-2016

Indicateur	2012	2013	2014	2015	2016
Total	626102	654524	680241	711442	740054
1	546464	574650	596316	624027	650526
[1-2]	44402	44081	48258	50694	52180
[3-5]	16485	17171	16854	17465	17933
[6-9]	6609	6806	6800	7117	7244
[10-19]	5136	5029	5107	5266	5277
[20-49]	3558	3475	3488	3515	3594
[50-99]	1615	1573	1620	1603	1590
[100-199]	1029	960	990	951	895
>=200	804	779	808	804	815

On constate que la majorité des PME sont de petites tailles, unipersonnelles ou ne dépassant pas les 5 personnes.

Enfin, le tableau ci-dessous illustre la répartition des entreprises tunisiennes par secteur d'activité sur la période 2012-2016 :

Indicateur	2012	2013	2014	2015	2016
Secteur d'activité	626102	654524	680241	711442	740054
Agriculture, Sylviculture et Pêche	2695	2915	3134	3346	3586
Industrie	72961	76365	79250	82295	85077

Industries extractives	1369	1380	1420	1488	1535
Industries alimentaires et de boissons	12038	12517	13038	13587	14221
Industrie de Textiles et d'Habillement	14837	15773	16301	16765	17173
Industrie du cuir et de la chaussure	2591	2574	2610	2631	2666
Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles; fabrication d'articles en vannerie et sparterie	8059	8382	8618	8927	9273
Industrie du papier et du carton; Imprimerie et reproduction d'enregistrements	1953	2042	2152	2263	2353
Industrie chimique et pharmaceutique	1757	1875	1984	2109	2210
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	1244	1360	1466	1555	1611
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	3379	3537	3697	3854	3988
Métallurgie; Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements	10440	11089	11654	12308	12915
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques; Fabrication d'équipements électriques, de	1622	1716	1797	1867	1950

machines et équipements n.c.a					
Industrie automobile et d'autres matériels de transport	480	494	511	523	528
Fabrication de meubles	6806	6890	6965	7053	7116
Réparation et installation de machines et d'équipements	3276	3561	3779	3966	4066
Autres industries manufacturières	3110	3175	3258	3399	3472
Construction	29730	32458	34771	37393	39812
Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles	264634	275948	285959	299959	311887
Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles	24329	25267	26107	27174	28165
Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles	39523	43306	46032	48741	51160
Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	200782	207375	213820	224044	232562
Transports et Entreposage	99252	101590	103690	105773	107753
Hébergement et Restauration	29698	31493	33503	35761	38031
Information et communication	15255	15482	15492	15661	15796
Activités financières et d'assurances	1685	1754	1825	1901	1940
Activités immobilières	3671	3959	4207	4465	4715
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	36307	39069	41364	43752	46180
Activités de services administratifs et de soutien	14656	15547	16453	17525	18662

Enseignement, Santé humaine et action sociale	20668	22448	24275	25983	27811
Réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques	6147	6254	6441	6663	6781
Autres services personnels	21730	21903	22149	22664	23095
Autres activités	7012	7338	7728	8301	8928

Source : Répertoire national des entreprises

Les activités les plus en vogue sont le commerce de détail, le commerce et la réparation d'automobiles et de motos, les services à la personne, les activités spécialisées scientifiques et techniques, ainsi que l'hébergement et la restauration.

3. Les difficultés d'accès au financement des PME

Selon Meyer, Beck et Maksimovic : « les PME sont dépendantes des banques pour satisfaire leur besoin de financement externe », car le recours au marché financier n'est pas une solution envisageable. Malgré leur rôle important dans le développement du secteur privé, les PME pâtissent de la méfiance des banques à leur égard et de leur réticence à leur accorder les financements nécessaires à leur exploitation et investissements. L'incompatibilité des PME avec les exigences des banques en matière de garanties expose les PME au phénomène de **rationnement de crédit**. Cette incompatibilité réside dans certaines caractéristiques propres aux PME :

- Omniprésence du dirigeant dans la gestion de l'entreprise qui est souvent familiale
- Interférence des liens familiaux dans la détermination des objectifs de l'entreprise, qui au lieu de poursuivre le but de la maximisation du profit, pourrait pousser le propriétaire à s'orienter vers des objectifs personnels tels que le pouvoir, la réalisation de soi ou encore des prélèvements personnels qui pourraient nuire à la liquidité et la solvabilité de l'entreprise, et ainsi à sa capacité à rembourser ses crédits
- L'incapacité de la PME à communiquer des informations exhaustives et fiables au marché, ce qui rend difficile l'évaluation du risque pour un investisseur potentiel, et cela est d'autant plus vrai pour les entreprises technologiques/innovantes aussi nommées startups. La plupart de leurs actifs sont immatériels et puisqu'elles ne

sont pas cotées, elles n'ont de ce fait aucune obligation légale de publier leurs états financiers.

Dans ce contexte, les banques se voient obliger de durcir leur politique de crédits en augmentant les taux d'intérêts et les garanties exigées : « D'un point de vue théorique, le rationnement du crédit intervient lorsque la demande de crédit est excédentaire par rapport au montant octroyé (plafonné) selon les taux d'intérêt en vigueur, lesquels n'assurent donc pas l'équilibre du marché » (Stiglitz et Weiss 1981 ; Jaffee et Stiglitz, 1990). Ceci provoque l'effet d'**éviction** en écartant les entreprises raisonnables qui refusent ses conditions de prêt pour ne pas menacer leur rentabilité. Ceci engendre le phénomène de sélection adverse, en attirant les mauvais payeurs qui prendront de plus en plus de risques durant la durée du contrat (**moral hasard**). De ce fait, le phénomène de rationnement du crédit est le résultat des conditions de financement contraignantes, et à l'élimination par les banques des entreprises jugées potentiellement incapables de payées¹⁴.

Diverses approches empiriques ont pu vérifier l'existence de ce rationnement. Celles menées par ADAIR et FHIMA à l'aide de l'estimation d'un modèle à équations simultanées de déséquilibre, montrent que ce ne sont pas les facteurs endogènes tels que le niveau d'activité de l'entreprise ou les ressources internes disponibles qui justifient le recours au crédit bancaire, mais plutôt les exigences en matière de garanties et le coût du crédit appliqué par les banques (exogènes). Les résultats de cette étude ont montré que sur l'échantillon de plus de 1270 PME observés, 80% ont été rationnés.

D'autres facteurs pèsent sur les banques et limitent leurs possibilités d'octroi de crédits. Certains facteurs sont intrinsèques tels que la sous-capitalisation des banques, dû en partie au ralentissement économique post-révolutionnaire, et au niveau de risque élevé qui nécessite un provisionnement supplémentaire afin de faire face au risque d'insolvabilité des entreprises en difficultés.¹⁵

D'autres parts, les rapports publiés par la BCT sur les activités du secteur bancaire révèlent que la composition du PNB reste dominée par la marge d'intérêt (50.9% en 2016). Joint à la baisse du TMM de 46 points, l'effet s'est fait fortement ressentir sur les produits d'intérêt sur crédits, et sur la marge d'intermédiation qui a connu une baisse de 20 points de base. La

¹⁴ ADAIR Philippe FHIMA Fredj ; « Le financement des PME en Tunisie : Dépendance à l'égard des banques et rationnement du crédit » ; Revue internationale des PME, Volume 26 N°3-4, 2013

¹⁵ Conformément à la circulaire de la banque centrale N°2012-02 relative aux dotations aux provisions collectives.

situation s'est améliorée en 2017, car le rendement des dépôts et le coût des crédits ont respectivement augmenté 2% et 5%, cela n'a pas affecté l'octroi de crédit aux professionnels mais plutôt celui des ménages qui a progressé de 29% en 2017.¹⁶

Quant aux facteurs extrinsèques ou institutionnels, ils concernent le cadre institutionnel mal adapté, opaque et peu efficient qui nuit à la qualité de prestation du secteur bancaire.

Le cadre juridique constitue un handicap majeur, plus de 80% des banques interrogées à l'occasion d'une étude menée par l'ITCEQ sur la vision croisée banque-entreprise en ce qui concerne le financement de la création/extension des entreprises, indiquent qu'elles ne se sentent pas protégées en cas de faillite d'une entreprise.

Par ailleurs, la future circulaire que prévoit de publier la banque centrale, et qui porte sur un nouveau ratio crédits/dépôts limité à 110%, obligerait les banques à limiter d'avantage l'octroi de nouveaux crédits, mais les pousserait à améliorer leur taux de recouvrement et la collecte des dépôts.

Du côté des entrepreneurs, selon un sondage réalisé en 2017 par le cabinet SIGMA conseil, et qui porte sur les problématiques d'accès au financement pour le PME tunisiennes :

- 68.8% des entreprises interrogées jugent que le manque de garantie représente le frein principal à l'obtention d'un financement bancaire ;
- 90,6% évaluent le coût du crédit comme « cher », 54.6% comme « très cher », et 4.3% comme « pas cher » ;
- 83,4% pensent que les banques sont devenues « moins souples » en matière d'octroi de crédit depuis 4 ans, contre 13.2% qui pensent qu'elles sont devenues « plus souples »
- 71.8% sont « insatisfaits » par le financement des PME en Tunisie, 37.9% sont « très insatisfaits », et 22.9% « satisfaits »
- 61% sont « insatisfaits » par les lois et législation en vigueur pour l'accès au financement

Quant aux attentes des PME en matière de solutions de financement :

- 23.7% attendant plus de souplesse dans l'octroi de financement
- 25% souhaite une baisse des taux d'intérêts

¹⁶ Rapport annuel sur la supervision bancaire de la BCT 2017

- 18.3% souhaite la simplification des procédures administratives
- 20.3% voudraient moins d'exigence en termes de garanties

Plusieurs responsables du secteur bancaire ont tenté d'apporter des solutions à ces problèmes afin d'une part de faciliter aux PME l'accès aux financements nécessaires à leur activité, et d'autre part éviter d'enfoncer les banques dans des problèmes de recouvrement qui pourraient nuire à leur rentabilité :

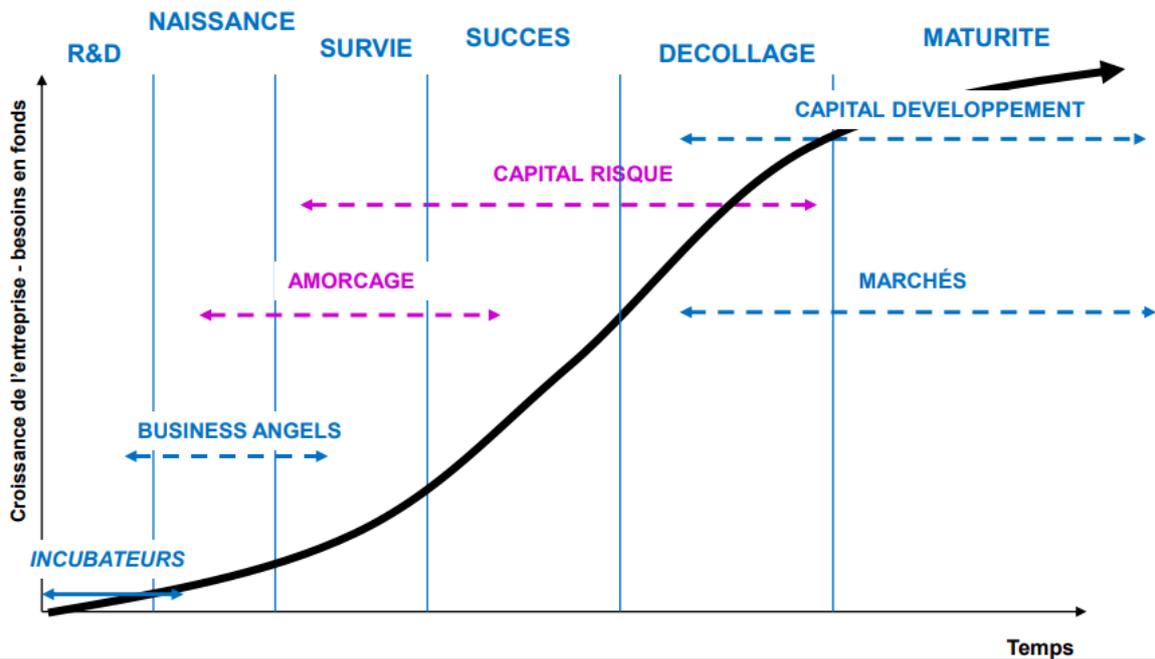
- ✓ Le renforcement du rôle de la SOTUGAR et de la BFPME
- ✓ Amélioration de la qualité de l'information disponible sur les entreprises demandeuses d'un crédit, et mise en place de bureaux de crédits privés
- ✓ Diversification des produits proposés par la banque afin de réduire la proportion de la marge d'intérêt dans le PNB des banques
- ✓ Redressement des banques publiques afin d'initier le rapprochement des banques et de systématiser le cofinancement des projets dans le but de partager les risques
- ✓ Révision du cadre institutionnel et allégement des procédures administratives¹⁷
- ✓ Renforcement des fonds propres des PME

Dans le cadre de la dernière mesure, la Tunisie a mis en place de nombreuses structures afin de renforcer l'activité du capital risque :

- ❖ Les SICARS : société d'investissement en capital risque, ce sont des sociétés anonymes ayant pour objet la gestion pour compte propre et la gestion pour compte de tiers.
- ❖ FCPR : ou fonds communs de placements à risque
- ❖ Fonds d'amorçage

Le graphique suivant illustre les différentes phases de croissance d'une PME ainsi que l'évolution de ces besoins financiers, et les différents acteurs financiers qui y correspondent :

¹⁷ Hanen BAKLOUTI TRABELSI ; « Le financement bancaire : vision croisée banques et entreprises » ; Notes et analyses de l'ITCEQ, N°27, mai 2015



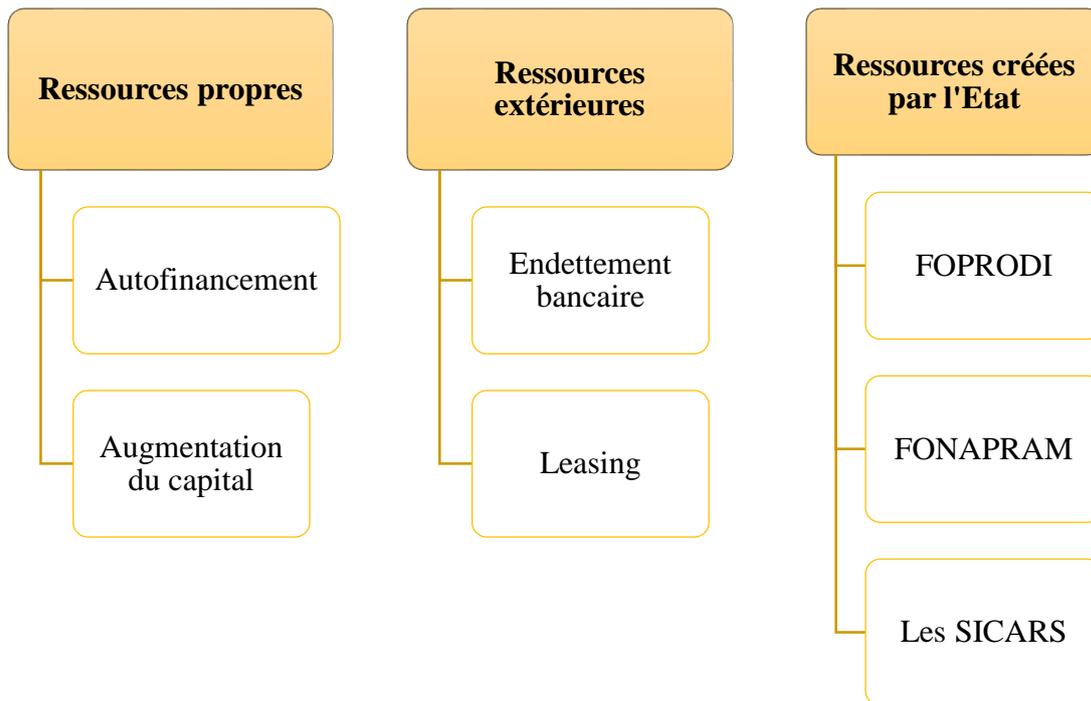
Source : www.cosob.org

D'autres mesures concernant le marché alternatif ont été mises en place, telles que la création d'un compartiment boursier spécialement dédié aux PME, ainsi que le programme national d'assistance au recours au marché financier PNAR, pour préparer les PME à leur introduction sur le marché boursier tunisien.

SECTION 2 : Les modes de financement proposés pour les PME

Dans le contexte financier tunisien, le financement bancaire reste prépondérant, et les banques commerciales en sont les principaux acteurs, malgré l'apparition d'une panoplie d'institutions financières telles que le leasing, le factoring, les SICAV les SICAR...

Les sources de financement possibles pour une PME peuvent être divisées en 3 grandes catégories schématisaient comment suit:



Source : élaboré par nos soins

1. Les ressources propres

a. Autofinancement

L'autofinancement est la capacité de l'entreprise à se financer par ses propres moyens, il se compose essentiellement des amortissements comptables. L'autofinancement se compose de la somme des dotations aux amortissements (les dépenses nécessaires au renouvellement de l'équipement), des capitaux propres, des plus-values, des réserves (provisions et bénéfices non distribués). L'autofinancement comporte toutefois certains risques, car si le projet se révèle infructueux, les actionnaires accuseront des pertes importantes.

b . Augmentation du capital

C'est une méthode de levée de fond en émettant de nouvelles actions vendues à de nouveaux actionnaires ou existants. Les entreprises qui souhaitent se développer ou sortir d'un mauvais pas financier ont recours à ce mode de financement. Toutefois, il a ses désavantages, les droits de dividendes par action s'en retrouveront diminués, sans oublier la baisse proportionnelle du droit de vote et la diminution du boni de liquidation, tout ceci induit une dilution du pouvoir politique au sein de l'entreprise.

2. Les ressources bancaires

Lorsqu'une PME a recourt à une banque pour une demande de financement, elle dépose un dossier pour effectuer une « demande de crédit ». Selon la définition de PRUCHAUD : « le crédit bancaire est en général l'opération par laquelle la banque met une somme déterminée à la disposition d'un tiers appelé emprunteur. Moyennant l'engagement pris par ce dernier, de payer au banquier les intérêts convenus et de lui restituer à l'époque fixée pour le remboursement, une somme équivalente à celle qui lui a été fournie ».

Le financement par crédit bancaire est opéré par une vingtaine de banques commerciales à travers un système de financement classique. Il existe 2 banques publiques spécialement dédiées au financement des entreprises :

- ❖ La BFPME : banque de financement des petites et moyennes entreprises, elle propose des crédits pouvant aller jusqu'à 5 millions de DT
- ❖ La BTS : banque tunisienne de solidarité, chargée des petits investissements qui propose des services de microfinance et de mésofinance.

Leasing

« Le leasing consiste à mettre en location du matériel mobilier ou immobilier pour usage professionnel à la disposition d'un locataire. Ce dernier a la possibilité de l'acquérir à une valeur résiduelle en fin de contrat »¹⁸. C'est une méthode de financement souple mais onéreuse.

¹⁸ www.rachatducredit.com

PARTIE II
PARTIE EMPIRIQUE

CHAPITRE I : METHODOLOGIE D'ETUDE D'UN DOSSIER DE CREDIT

SECTION I : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation du lieu de stage

La banque de financement des petites et moyennes entreprises est un établissement de crédit public réée en 2005 qui exerce son activité dans le cadre de la loi n°2016-48 du 11 juillet 2016, relative aux établissements de crédits. Dotée d'un capital social de 100 millions de dinars divisé en 10 000 000 d'actions ordinaires d'une valeur de 10 dinars chacune (décision prise au cours de l'assemblée générale extraordinaire du 24 février 2009), son actionnariat se présente comme suit :

Actionnaires	Part dans le capital
Etat tunisien	60%
Groupe chimique tunisien	22%
Tunisie Télécom	10%
Officie de l'aviation civile et des aéroports	06%
Officie du commerce de Tunisie	02%

Source : site de la BFPME

La mission de la BFPME est axée sur 2 volets : elle est chargée du financement des PME par l'octroi de crédits d'investissements, ainsi que de l'accompagnement du promoteur à chaque étape de la réalisation de son projet.

La BFPME possède un effectif de 123 employés, avec un taux d'encadrement de plus de 83%. En plus du siège social basé au centre urbain nord, elle détient 21 bureaux régionaux dans les gouvernorats suivants : Siliana - Medenine - Kasserine - Gafsa - Jendouba - Sidi Bouzid - Sfax - Le Kef - Béjà - Gabès - Sousse - Kairouan - Bizerte - Tozeur - Kébili - Tataouine - Monastir - Mahdia - Zaghouan – Nabeul.

2. Mission

Parmi l'ensemble des structures intervenant dans le financement et l'accompagnement des petites et moyennes entreprises en Tunisie, la BFPME est un acteur essentiel. Son rôle dans le financement des PME dépasse celui d'une banque classique, focalisée sur l'évaluation du risque et les garanties mises en jeu par l'entrepreneur. Elle est donc investie d'une double mission :

- Faciliter l'accès au financement pour la création et l'extension des PME

La politique de crédit de la banque facilite l'accès au financement pour les PME, notamment en prenant compte des éléments intrinsèques du projet qu'elle évalue à travers son système de notation, tels que les compétences managériales du promoteur, son équipe ou encore la portée de son implication dans la réussite de son projet, aussi bien financière que personnelle. De plus, le système de notation permet d'apprécier la compétitivité du produit par rapport à ses concurrents grâce à l'étude de marché fournie par le promoteur dans le business plan, et enfin d'analyser la rentabilité financière du projet qui permettra à l'entrepreneur notamment de rembourser son crédit.

L'accès au financement est également facilité par une politique de garantie bâtie sur un partenariat avec la société tunisienne de garantie SOTUGAR, dont la prime est prise en considération dans le schéma d'investissement.

- Accompagner le promoteur à travers les différentes phases de réalisation de son projet
 - ✓ Identification de l'idée du projet
 - ✓ Elaboration du plan d'affaires
 - ✓ Bouclage du schéma de financement
 - ✓ Réalisation du projet
 - ✓ Exploitation

Grâce à l'expérience acquise au contact du monde de la petite et moyenne entreprise, et de son équipe de chargés d'étude pluridisciplinaires, composée aussi bien d'analystes financiers que d'ingénieur de différentes spécialités, la BFPME est en mesure d'apporter le soutien nécessaire et l'assistance pour faciliter la création de la PME. La direction de l'assistance, de l'identification et du développement organise chaque semaine trois séances d'accompagnement afin d'informer les promoteurs sur la démarche qu'il convient de suivre pour obtenir le financement de la BFPME (voir séance d'accompagnement). De plus, le chargé d'étude peut conseiller le promoteur sur le dimensionnement de son schéma

d'investissement et de financement, ou sur l'équipement choisi pour la production afin de mettre toute les chances de son côté pour convaincre le comité de crédit

3. Organisation

L'organigramme de la BFPME a été fixé par le décret N°2009-40 du 5 janvier 2009. La gouvernance de la banque. La gouvernance de la banque s'articule selon l'organigramme joint en Annexe N°1.

4. Réalisations

Au 30/06/2017, la BFPME a réalisé les chiffres suivants :

Nombre de projets approuvés	1570
Coût total des investissements	1 167.7 MDT
Volume d'approbation	347.6 MDT
Nombre de contrats signés	1 465
Montant total des engagements	305.1 MDT
Poste d'emplois créés	29 185

La couverture sectorielle est répartie de la manière suivante :

69%	Industries
19%	Services
6.5%	TIC et énergies renouvelables
6%	Agriculture

La couverture par région est répartie de la manière suivante :

44%	Des projets approuvés implanté à l'intérieur du pays
55%	Des projets implantés dans les zones de développement régional, avec un volume d'approbation de 191.8 MD (55% du total).

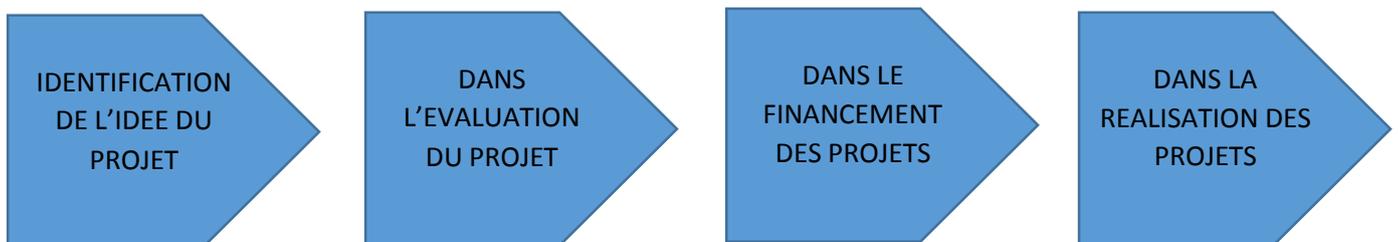
5. Produits :

En ce qui concerne le financement, la BFPME finance les projets de création et d'extension de PME dont le montant d'investissement (ou investissement et immobilisations nettes dans le cas d'une extension) est compris entre 100 milles et 10 millions de dinars, à l'exception des activités destinées au tourisme dont la composante principale est l'hébergement, et de promotion immobilière destinée à l'hébergement. La durée du crédit d'investissement varie entre 2 et 10 ans, il s'opère en cofinancement avec d'autres banques de la place, et peut concerner la totalité de l'investissement pour les projets d'extension en activité depuis 3 ans Ainsi,

Ce financement concerne les investissements matériels (équipements, génie civil, aménagements...), et immatériels (logiciels, certifications, formations, campagnes publicitaires...).

L'une des particularités de la BFPME par rapport aux autres banques est qu'elle accorde ses financements sans autre garantie que le projet. Les chargées d'études privilégient la valorisation et la viabilité intrinsèque du projet, ainsi que les compétences du promoteur et de l'équipe managériale. Elle compte également sur la garantie proposée par la Société Tunisienne de Garantie (SOTUGAR), qui couvre 60 à 75% du principal du crédit accordé, et ce pour les projets implantés dans les zones de développement régional, sachant que la prime SOTUGAR est prise en considération dans le schéma de financement.

Et en ce qui concerne l'assistance et l'accompagnement, ils se matérialisent à chaque stade de la création ou de l'extension du projet :



- 1) Identification de l'idée du projet : présentation des mécanismes d'aide à la création des PME que propose l'écosystème tunisien (voir séance d'accompagnement)
Mise en relation avec les structures d'appui
- 2) Dans l'évaluation du projet : évaluation de la maîtrise des aspects techniques de la production, compétitivité du produits à travers l'étude de marché, rentabilité financière et aptitudes managériales.
- 3) Financement du projet : bouclage du schéma de financement, appui à l'obtention des avantages offerts par l'Etat.
- 4) Dans la réalisation du projet : assistance administrative et conseil juridique, suivi de la réalisation de l'investissement.

SECTION II : Etude d'un dossier de crédit

II. L'étude de projet

Cette étude a été réalisée sur la base du modèle utilisé par les analystes de la BFPME, et qu'on peut retrouver comme modèle de business plan dans la boîte à outils du site.

PARTIE 1 : Présentation de l'étude

1. Le Dossier

C.C du 19/07/2018

DEMANDE DE CREDIT N°2017/////

Société : MedCA

Promoteur : M.XXX YYY

Coût d'investissement : 1060 Mdt

Activité : fabrication de dispositif médical

CREDIT BFPME (prêt créatif)

Montant : 150 Mdt
Taux : 7%
Durée : 8 ans
Période de grâce : 3 ans

CREDIT AUTRES BANQUES

Montant : 465 mDT
Taux : TMM+ 3%
Durée : 7 ans
Période de grâce : 1 an

2. Généralités

Promoteur	M.	XXX	YYY
Date de naissance	31/12/1980		
CIN	00000000000		
Téléphone	// /// ///		
Email	XXX.YYY@gmail.com		
Adresse	2092, Tunis		
Type	Création		
Nature du projet	Fabrication de dispositifs médicaux		
Secteur d'activité	Industries chimiques et plasturgiques		
Sous activité	Industries parapharmaceutiques		
Régime d'investissement	TE		
Raison sociale	MedCA		
Siège Social	Ariana		
Lieu d'implantation	Ariana		
Forme juridique	SARL		
Registre de commerce	-		
Matricule fiscale	-		

Code en douane	-
Capital social	420
Coût total du projet (mDT)	1 060
Emplois permanents à créer	38

3. Promoteurs et personnes clefs

3.1. Aptitudes managériales

Le promoteur dispose de bonnes aptitudes managériales. Outre ses compétences techniques, il a développé un important aspect dans la gestion de projet en étant responsable de la mise en place de la production de produits innovants, de haute technologie de la phase prototype jusqu'à l'étape industrielle. Il a également côtoyé des personnes de cultures différentes à travers son expérience professionnelle (USA, Europe, Mexique), et a chapoté plus d'une cinquantaine d'opérateurs de production auxquels il a fallu dispenser des formations et suivre l'évolution du processus de fabrication.

3.2. Stratégie et vision

La stratégie du promoteur est basée sur l'établissement de contrats de sous-traitance avec des industriels en technologies médicales implantés en Europe pour sous-traiter une partie de leur activités en Tunisie en exploitant les arguments suivants :

- Le coût de main de la main d'œuvre en Tunisie, beaucoup moins important qu'en Europe
- La maîtrise du promoteur du procédé de production des cathéters d'ablation cardiaques et de diverses exigences en termes de qualité et réglementation

3.3. Historique des crédits

Le promoteur n'a pas d'engagements auprès du système financier.

4. Le projet

4.1 Environnement interne

4.1.1. Le produit

Les cathéters d'ablation cardiaque sont des dispositifs médicaux de classe 3 (potentiel de risque très sérieux car étant en contact avec le cœur dans notre cas), utilisé dans le domaine de la santé cardiovasculaire. Il s'agit d'un tube en plastique souple, fin et long, introduit jusqu'au tissu responsable de l'arythmie (trouble du système cardiaque). La pointe du cathéter envoie un courant à haute fréquence à cet emplacement. La chaleur produite par ce courant laisse une petite cicatrice dans le tissu, ce que l'on appelle une sclérose. Les cellules musculaires concernées ne sont alors plus capables de transmettre des impulsions électriques.



4.1.2. Stratégie commerciale

Le promoteur compte viser les compagnies médicales qui comptent sous-traiter une partie de leurs activités dans les pays où les coûts de mains d'œuvre sont faibles.

Des contacts sont à un stade avancé avec un futur client potentiel : la société MEDFACT (implantés en Allemagne, entrée en exploitation depuis 2009, spécialisée dans la fabrication des dispositifs médicaux utilisés dans le domaine de la santé cardiovasculaire).

4.2 Environnement externe

4.2.1. Potentialité du marché

<p>Parts de marché européen dispositifs médicaux</p>  <table border="1" data-bbox="284 224 710 548"> <tr> <td>ALLEMAGNE</td> <td>FRANCE</td> <td>ROYAUME UNI</td> <td>ITALIE</td> </tr> <tr> <td>28%</td> <td>15%</td> <td>13%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>ESPAGNE</td> <td>PAYS-BAS</td> <td>SUISSE</td> <td>BELGIQUE</td> </tr> <tr> <td>6%</td> <td>4%</td> <td>4%</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>SUEDE</td> <td>AUTRICHE</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2%</td> <td>2%</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ALLEMAGNE	FRANCE	ROYAUME UNI	ITALIE	28%	15%	13%	10%	ESPAGNE	PAYS-BAS	SUISSE	BELGIQUE	6%	4%	4%	3%	SUEDE	AUTRICHE			2%	2%			<p>Le marché mondial des dispositifs médicaux en 2015 a été estimé à environ 402 Milliards de dollars. Les trois quarts des ventes mondiales de dispositifs médicaux sont réalisés dans les pays développés, c'est-à-dire sur le continent américain, au Japon et en Europe (essentiellement Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni, Suède et Suisse)</p> <p>Les ventes des dispositifs médicaux destinés au domaine de la santé cardiovasculaire représentent 12% du marché total (avec un rythme de croissance de 4.5%).</p>
ALLEMAGNE	FRANCE	ROYAUME UNI	ITALIE																						
28%	15%	13%	10%																						
ESPAGNE	PAYS-BAS	SUISSE	BELGIQUE																						
6%	4%	4%	3%																						
SUEDE	AUTRICHE																								
2%	2%																								

4.2.2. Marché européen des dispositifs médicaux (DM)

Les plus importants marchés européens sont : l'Allemagne (28% du marché des DM de l'UE), la France (16%), la Grande Bretagne (12%) et l'Italie (10%), l'Espagne (5%), les Pays Bas (4%), la Suisse (3%), la Suède (3%), la Belgique (3%)...

L'Europe compte 25 000 entreprises spécialisées dans les technologies médicales, 95% sont des PME, dont la majorité emploie moins de 50 personnes.

Les principales exportations du marché européen des technologies médicales s'orientent vers les USA (39%), le Japon (8%) et la Chine (11%), les importations proviennent des USA (63%), de la Chine (10,5%) et du Japon (6%).

4.2.3 Marché tunisien des dispositifs médicaux

La production nationale des dispositifs médicaux en 2010 a été estimée à 190 millions de DT, dont 70 millions pour la consommation locale et 120 millions DT pour l'exportation : cette dernière activité s'est développée grâce à l'implantation de sociétés totalement exportatrices.

Selon l'APII, on relève l'existence de 22 unités spécialisées dans la fabrication des dispositifs médicaux (dont 13 unités totalement exportatrices) :

- 5 sont spécialisées dans les pansements
- 2 spécialisées dans les bandes et gazes conditionnés

- 16 dans les produits pharmaceutiques à usage unique dont 13 totalement exportatrices
- 4 dans la fabrication d'autres produits pharmaceutiques (solutions pour dialyse...)

4.2.4 Environnement concurrentiel

Le marché local comprend 3 concurrents potentiels non menaçants (2 NTE et un TE). Aucun de ces concurrents ne produit les cathéters d'ablation cardiaque. Les concurrents (NTE) ne disposent pas d'un savoir technique développé nécessaire pour maîtriser la fabrication des cathéters d'ablation.

A ce jour, la BFPME n'a pas financé de projet similaire.

4.2.5 Approvisionnement

L'approvisionnement serait effectué auprès de fournisseurs européens (validés par le client).

Les divers composants sont :

- Tip électrodes : électrode en Platine iridium ou or
- Thermocouple : fils conducteur avec senseur de température
- Fils électrique : utilisés pour la conduction de la radiofréquence électrique
- Tube en Kapton : tubes de différents diamètres avec une longueur totale supérieure à 1 m ((pour la conduction de l'eau saline).
- Shaft : (tube extérieur en polymère), pour le maintien du squelette du cathéter il est additionné de sous-ensemble permettant la rigidité de l'ensemble (paroi interne métallique).
- Poignée : poignée moulée composée de plusieurs pièces qui s'assemblent et qui est utilisée pour saisir le cathéter manuellement
- Connecteur électrique : destiné à être branché au générateur de radiofréquence
- Connecteur d'irrigation : embouts et tubes en polymères
- Tubes en polymères : les fils qui passent dans le connecteur passent à travers
- Articles d'emballages et d'étiquetage

4.3 Aspects techniques

4.3.1 Procédé de production

Les diverses étapes de production sont :

1. Collage de l'électrode Tip et des fils électriques
2. Collage tube d'irrigation
3. Assemblage du Shaft, électrode et de a poignée
4. Assemblage du connecteur électrique
5. Assemblage du connecteur d'irrigation
6. Collage poignée/tube proximal
7. Test d'irrigation
8. Test connexion électrique
9. Emballage et étiquetage du produit

4.3.2 Moyens de production

Désignation de l'équipement	Montant	Origine
Salle blanche (100m2) et SAS (20m2) (fourniture, montage et qualification)	134 000 EUR	France Tunisie
2 microscopes 10X	4 955 CHF	Suisse
Four 80°C (Oven (no holes))	3 900 CHF	
Four 80°C (Oven lateral holes (no holes))	5 462 CHF	
2 balances (to be used for whole line)	2 338 CHF	
4 Safety glasses	45 CHF	
6 computers desktop	4 812 CHF	
2 Appareils de soudure (welding station)	561 CHF	
2 Appareils de collage UV (omnicure S2000)	15 580 CHF	
2 testeurs d'isolation (Fluke 1 507 insulation tester)	936 CHF	
2 Multimeters Fluke 115	318 CHF	
Extracteur d'air et de particules (Vaccum extractor)	447 CHF	
Hotte à flux laminaire	6 000 CHF	
3 Thermometres	660 CHF	

Une blistereuse	26 595 CHF	
Machine Sealer	4 988 CHF	
Imprimante	5 880 CHF	
Software CODESOFT	395 CHF	
Small Printer	599 CHF	
Contrôleur d'intensité UV	1 244 CHF	
Testeur d'isolation	468 CHF	
Electronic Outside micrometer 0-25 mm	199 CHF	
2 Loupes 20X	117 CHF	
Matériel informatique (un serveur (4mDT), 20 PC (18 mDT), 4 imprimantes (14 mDT), licences (7 mDT), Téléphonie et surveillance (8.7 mDT))	58.5 mDT	Local
Matériel de bureau (dont 30 mDT destinés pour le département production, 40 tables fixes, 40 chaises...)	61 mDT	Local
Une fourgonnette	30 mDT	Local

- Le taux de change de change CHF/DT est 2.33 (CHF : franc suisse)

4.4 Approche financière

4.4.1 Schéma d'investissement et de financement

Voici le schéma tel que proposé par le promoteur :

INVESTISSEMENT	mDT	%	FINANCEMENT	mDT	%
Frais d'établissement	93.2	8.8%	Capital social	420	39.6%
Aménagement	50.0	4.7%	Promoteur	150	14.2%
Equipement de production	532.5	50.2%	Prêt participatif A6	270	25.5%
Matériel de transport	30.0	2.8%	Autres FP (réseau entreprendre)	30	2.8%
Matériel informatique	58.5	5.5%	Crédit MT	610	57.5%
Matériel de bureau	61.0	5.8%	BFPME	305	28.8%
MMB			Autres banques	305	28.8%

FAD					
Divers et imprévus	40	3.7%			
Fonds de roulement	195	18.4%			
Total	1 060	100%	Total	1 060	100%

Le schéma a été revu par l'analyse avant d'être à son tour redimensionné par le comité d'Evaluation pour aboutir au résultat suivant :

INVESTISSEMENT	mDT	%	FINANCEMENT	mDT	%
Frais d'établissement	151	14.2 %	Capital social	415	39.2%
Aménagement	50.0	4.7%	Promoteur	150	14.2%
Equipement de production	539.5	50.8%	Prêt participatif A6	265	25.0%
Matériel de transport	30.0	2.8%	Autres FP (réseau entreprendre)	30	2.8%
Matériel informatique	58.5	5.5%	Crédit MT	615	58,0%
Matériel de bureau	61.0	5.8%	BFPME	150	14.2%
FAD	15.0	1.4 %	Autres banques	465	43.9%
Divers et imprévus	40	4.2 %			
Fonds de roulement	195	10.4 %			
Total	1 060	100%	Total	1 060	100%

Par ailleurs, le projet est en cours d'étude auprès de la STB et de la STUSID BANK.

4.4.2 Rentabilité du projet

La trésorerie prévisionnelle dégage un excédent cumulé de **1 039 mDT** à l'année 7, et ce après remboursement des crédits à moyen terme. L'étude de rentabilité est présentée à l'annexe 2.

Le TRI du projet est de **33%** (sur 7 ans)

Le calcul du seuil de rentabilité lors de la 1^{ère} et 2^{ème} année est détaillé dans l'annexe 2.

5. Planning de réalisation

Fin avril 2017	Bouclage du schéma de financement
Fin juin 2017	Libération du capital
Mi-aout 2017	Signature des contrats de prêt
Début 2018	Entrée en exploitation

6. Atouts et facteurs de risques du projet (matrice swot fournie par le promoteur)

CONCLUSION

Avis du comité d'évaluation

Nous proposons au comité de crédit d'approuver l'octroi à la Société MedCA :

1/ Un prêt Création de 150mDT assorti des conditions et des garanties suivantes :

Conditions de Crédit :

- Montant : 1510 mDT
- Taux : 7%
- Durée 8 ans
- Franchise 3 ans
- Durée de la notification 9 mois

La marge de la banque est de 3.5% (selon l'avis du comité d'évaluation)

Garanties (en pari-passu avec les autres bailleurs de fonds qui cofinancent le projet) :

- Nantissement en premier rang sur les fonds de commerce et les équipements à acquérir

- Transaction de privilège sur le matériel roulant (en cas dudit financement du matériel par la BFPME)
- Garantie de la SOTUGAR
- Caution personnelle et solidaire du promoteur
- Et généralement toute autre garanties accordées aux autres bailleurs de fonds

2/ un PPA6 de 265 mDT assorti des conditions et des garanties suivantes :

- Montant 265 mDT
- Taux 0%
- Durée 10 ans
- Franchise 4 ans
- Commission 3% flat (réglé par le promoteur avant le déblocage du prêt

Garanties :

- Nantissement en rang utiles sur les parts sociales au profit de la BFPME
- Assurance vie invalidité (permanente et provisoire) sur la tête du promoteur ou d'une personne clé de la société

Sous réserve de la présentation d'une expertise du CETIME relative aux équipements à acquérir auprès du fournisseur.

Avis du comité de crédit : ??

PARTIE 2 : Etude de rentabilité

L'étude a été effectuée sous les hypothèses de travail suivantes :

Taux de change (DT/EURO) : 2.33

Entrée en exploitation : 2018

Chiffre d'affaires constant à partir de l'année –

Pas de durée d'exemption d'impôt

Taux d'imposition : 25%

Capacité de production : -

1. Evolution de la production (unité/an)

SECTION	Cap. Max	2018	2019	2020	2021	2022
	-		50,0%	14,3%	14,3%	12,5%
Cathéter d'ablation	-	2 000	3 000	3 500	4 000	4 500
TOTAL	-	2 000	3 000	3 500	4 000	4 500

2. Evolution du chiffre d'affaires/an

SECTION	Prix (DT)	2018	2019	2020	2021	2022
Cathéter d'ablation	680	1 360 000	2 040 000	2 380 000	2 720 000	3 060 000
TOTAL		1 360 000	2 040 000	2 380 000	2 720 000	3 060 000

3. Evolution des charges

ANNEE		2018	2019	2020	2021	2022
CHARGES DE PRODUCTION						
Matières premières	50%	680 000	1 020 000	1 190 000	1 360 000	1 530 000
<i>TFSE</i>	<i>5%</i>	<i>68 000</i>	<i>102 000</i>	<i>119 000</i>	<i>136 000</i>	<i>153 000</i>
<i>Entretien des équipements*</i>	<i>3%</i>	<i>17 070</i>				
<i>Frais divers</i>	<i>3%</i>	<i>40 800</i>	<i>61 200</i>	<i>71 400</i>	<i>81 600</i>	<i>91 800</i>
CHARGES D'EXPLOITATION						
Frais de personnel	-	296 907	423 384	552 552	580 180	609 189
Loyer	-	50 000	52 500	55 125	57 881	60 775
Frais divers d'exploitation	3%	40 800	61 200	71 400	81 600	91 800
TOTAL CHARGES	-	1 194 000	1 737 000	2 076 547	2 314 000	2 554 000

* L'entretien de l'équipement est calculé sur la base du prix total des équipements de production matériel roulant

4. Tableau de remboursement du crédit (trimestriel)

Conditions CMT	BFPME	Autres banques
Ligne	FADES 2	-
Montant (DT)	150 000	465 000
Durée (ans)	8	7
TMM (ou taux fixe)	-	4,20%
Marge de la Banque		3%
Taux d'intérêt	7,000%	7,20%
Franchise (ans)	3	1

Année	2018	2019	2020	2021	2022
CMT BFPME	150 000	0	0	0	0
Encours	150 000	150 000	150 000	112 500	75 000
Principal	0	0	0	37 500	37 500
Intérêt	10 500	10 500	10 500	8 859	6 234
Annuité	0	10 500	10 500	46 359	43 734
Intérêts intercalaires	10 500	5 250	0	0	0
Frais financiers	0	5 250	10 500	8 859	6 234
Crédit autres banques	465 000	0	0	0	0
Encours	465 000	387 500	310 000	232 500	155 000
Principal	0	77 500	77 500	77 500	77 500
Intérêt	33 840	29 993	24 413	18 833	13 253
Annuité	0	107 493	101 913	96 333	90 753
Intérêt intercalaire	33 480	0	0	0	0
Frais financiers	0	29 993	24 413	18 833	13 253
TOTAL principal	0	77 500	77 500	115 000	115 000
TOTAL intérêts	43 980	40 493	34 913	27 692	19 487

TOTAL	0	117 993	112 413	142 692	134 487
annuités					

5. Tableau d'amortissement (DT)

Année	Durée*	2018	2019	2020	2021	2022
Frais d'établissement	5	30 200	30 200	30 200	30 200	30 200
Aménagement	10	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Equipement de production	10	53 900	53 900	53 900	53 900	53 900
MMB	3	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Frais d'approche & divers	5	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Matériel roulant	5	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Divers & imprévus	5	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
TOTAL	/	147 100				

- Les durées d'amortissement sont conventionnelles

6. Compte d'exploitation prévisionnelle (DT)

Année	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	1 360 000	2 040 000	2 380 000	2 720 000	3 060 000
Charges	1 194 000	1 737 000	2 077 000	2 314 000	2 554 000
R.B.E	166 000	303 000	303 000	406 000	506 000
Frais financiers de financement	0	35 243	34 913	27 692	19 487
Frais financiers de fonctionnement	4 500	9 000	11 200	13 500	15 700

Amortissement	147 100	147 100	147 100	147 100	147 100
Bénéfice Brut	14 400	111 658	109 788	217 708	323 713
Impôts	3 600	27 914	27 447	54 427	80 928
Bénéfice net	10 800	83 743	82 341	163 281	242 785
Bénéfice net cumulé	10 800	94 543	176 884	340 165	582 950
Cash-flow brut	161 500	258 758	256 888	364 808	470 813
Cash-flow net	157 900	230 843	229 441	310 381	389 885
Cash-flow cumulé	157 900	388 743	618 184	928 565	1 318 450
RSD	-	2.6	2.7	2.8	3.8
Valeur ajoutée	462 907	726 384	855 552	986 180	1 115 189
VA/CA	34%	36%	36%	36%	36%

7. Seuil de rentabilité

	2018			
		%CF	Cf	Cv
Matières premières	680 000	0%	0	680 000
Consommables	0	0%	0	0
TFSE	68 000	20%	13 600	54 400
Entretien Equipements	17 070	50%	8 535	8 535
Frais divers	40 800	50%	20 400	20 400
Frais personnel	296 907	50%	148 454	148 454
Loyer	50 000	100%	50 000	0
Frais transport	0	25%	0	0
Frais divers d'exploitation	40 800	25%	10 200	30 600
Frais financiers de financement	0	100%	0	0

Frais financier de fonctionnement	4 500	0%	0	4 500
Amortissement	147 100	100%	147 100	0
Total charge	1 345 177		398 289	946 889
-	-	-	30%	70%

	2019			
		%CF	Cf	Cv
Matières premières	1 020 000	0%	0	1 020 000
Consommables	0	0%	0	0
TFSE	102 000	20%	20 400	81 600
Entretien Equipements	17 070	50%	8 535	8 535
Frais divers	61 200	50%	30 600	30 600
Frais personnel	423 384	50%	211 692	211 692
Loyer	52 500	100%	52 200	0
Frais transport	0	25%	0	0
Frais divers d'exploitation	61 200	25%	15 300	45 900
Frais financiers de financement	35 243	100%	35 243	0
Frais financier de fonctionnement	9 000	0%	0	9 000
Amortissement	147 100	100%	147 100	0
Total charge	1 928 697		521 370	1 407 327
-	-	-	27%	73%

8. Ressources humaines

Qualification	1 ^{ère} année		2 ^{ème} année		3 ^{ème} année	
	NB	Salaire/an	NB	S/an	NB	S/an
Gérant	0	0	1	53 820	1	53 820
Directeur de production	1	44 850	1	44 850	1	44 850
Directeur qualité	1	44 850	1	44 850	1	44 850
Directeur process	0	0	0	0	1	35 880
Directeur RH	1	23 322	1	23 322	1	23 322
Ingénieur	1	17 940	2	35 880	3	53 820
Comptable	0	0	0	0	1	26 910
Technicien	4	50 232	5	62 790	5	62 790
Chef d'équipe	1	14 352	1	14 352	1	14 352
Ouvrier	10	80 730	14	113 022	20	161 460
Gardien	1	8 073	1	8 073	1	8 073
Assistant	1	12 558	1	12 558	1	12 558
Chauffeur	0	0	1	9 867	1	9 867
TOTAL	21	296 907	29	423 384	38	552 552

Qualification	Salaire brut/mois
Gérant	4 140
Directeur de production	3 450
Directeur qualité	3 450
Directeur process	2 760
Directeur RH	1 794
Ingénieur	1 380
Comptable	2 070
Technicien	966

Chef d'équipe	1 104
Ouvrier	621
Gardien	621
Assistant	966
Chauffeur	759

9. Investissements de la société

Frais d'établissement			
	Qualité	Prix unitaire	Prix total
Intérêts intercalaires	-	-	43 665
Commission bancaire	-	-	12 300
Prime SOTUGAR	-	-	15 990
Frais de constitution et actes d'enregistrement	1	2 000	2 000
Frais d'assurances et divers	1	5 000	5 000
Salaires (6 mois)	6	3 000	18 000
Salaire des personnes clés (démarrage)	3	10 000	30 000
Loyer (6 mois)	6	4 000	24 000
Total			151 000

Aménagements	50 000 DT
Equipements de production*	539 000 DT
Matériels et mobiliers de bureau	120 000 DT
Matériel roulant	30 000 DT
Frais d'approche et divers	15 000 DT

Taux de rentabilité interne						
Année	0	1	2	3	4	5
Investissement-	878 045	0	0	0	0	0
Intérêts-F						
R.B.E	0	166 000	303 000	303 000	406 000	506 000
R.B.E – investissements-	-878 045	166 000	303 000	303 000	406 000	506 000
TRI (10 ans)	40%					
TRI (7 ans)	35%					

*Taux de change appliqué (DT/CHF) : 2.33, (DT/EURO) : 2.44

10. Trésorerie prévisionnelle

Année	-	2018	2019	2020	2021	2022
Ressources	1 060 000	157 000	230 843	229 441	310 381	389 885
CAF		157 000	230 843	229 441	310 381	389 885
Total financement	1 060 000	0	0	0	0	0
Emplois	950 000	223 562	189 280	133 391	170 890	170 891
Investissement & réinvestissement	950 000	0	0	0	0	0
Remboursement crédits (MLT)		0	77 500	77 500	115 000	115 000
VAR BFR		223 562	111 780	55 891	55 890	55 891
SOLDE	110 000	-65 662	41 563	96 050	139 491	218 994
SOLDE CUMULE	110 000	44 338	85 901	181 951	321 442	540 436

11. Bilans prévisionnels

Actif	2018	2019	2020	2021	2022
Immobilisations	802 900	655 800	508 700	361 600	214 500

nettes					
Stocks	167 671	251 507	293 425	335 342	377 260
Clients	111 781	167 671	195 616	223 562	251 507
Liquidité	44 338	85 901	181 951	321 442	540 436
TOTAL	1 126 690	1 160 880	1 179 690	1 241 950	1 383 700
Passif	2018	2019	2020	2021	2022
Capital	445 000	445 000	445 000	445 000	445 000
Résultat de l'exercice	10 800	83 743	82 341	163 281	242 785
Résultats reportés	0	10 800	94 543	176 884	340 165
Passif non courant	651 000	537 000	460 000	345 000	230 000
Passif courant	55 890	83 836	97 808	111 781	125 753
TOTAL	1 126 690	1 160 880	1 179 690	1 241 950	1 383 700

INVESTISSEMENTS			
Frais d'établissement			151 000
Intérêts intercalaires		43 665	
Commissions bancaires	2.0%	12 300	
Prime SOTUGAR	2.6%	15 990	
Frais de constitution, assistance, études...		79 000	
Aménagements			50 000
Equipement de production			539 000
MMB			120 000

Matériel roulant			30 000
Frais d'approche et divers			15 000
Divers & imprévus			45 000
Fonds de roulement			110 000
TOTAL INVESTISSEMENT			1 060 000

FINANCEMENT			
Fonds propres (capital)		415 000	39.2%
Apport promoteur	150 000		14.2%
PP BADER	265 000		25.0%
CCA (Réseau entreprendre)		30 000	2.8%
CREDITS MLT		615 000	58.8%
BFPME	150 000		14.2%
Autres banques	465 000		43.9%
TOTAL FINANCEMENT		1 060 000	100%

12. Calcul du BFR

Sous les hypothèses de travail suivantes :

Stocks matières premières		30 jours
Stocks consommables		30 jours
Stocks produits finis		30 jours
Conditions de règlement des clients	0%	0 jour
	100%	30 jours
	0%	60 jours
Conditions de règlements fournisseurs MP	100%	30 jours

	0%	0 jour
Conditions de règlements fournisseurs consommables	100%	0 jour
	0%	30jours
Taux de crédit de gestion	TMM+ 4%	

Année	2018	2019	2020	2021
Stock	167 671	251 507	293 425	335 342
Matières premières	55 890	83 836	97 808	111 781
Consommables	0	0	0	0
Produits finis	111 781	167 671	195 616	223 562
Clients	111 781	167 671	195 616	223 562
Créances clients	111 781	167 671	195 616	223 562
Crédits fournisseurs	55 890	83 836	97 808	111 781
Matières premières	55 890	83 836	97 808	111 781
Consommable	0	0	0	0
BFR	223 562	335 342	391 233	447 123
Crédits de gestion	113 562	225 342	281 233	337 123

Notation contrepartie et projet

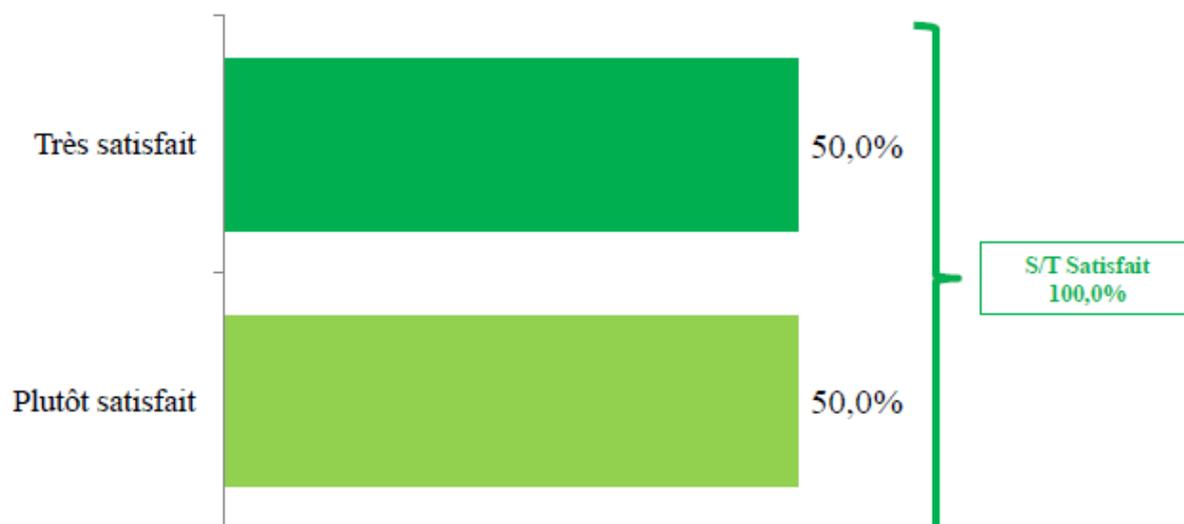
Facteurs risques	Pondération des critères	pondération	Notation	Notation pondérée
Contrepartie	100	-	-	-
Risque management	-	40	-	31
Qualité de l'étude	-	15	4	15
Réactivité du promoteur	-	10	3	10
Prise de risque du promoteur	-	15	2	6
Risque managérial	-	60	-	45.6
Gestion administrative & financière	-	24	4	19.2
Techniques	-	24	4	19.2
Commerciales	-	12	3	7.2
Projet	100	-	-	-
Risques production et moyens	-	30	-	24
Risques infrastructure et logistique	-	5	3	3
Risque technologie	-	10	5	10
Risque approvisionnement	-	10	3	6
Risque réglementaire et environnement	-	5	3	5
Risque commercialisation	-	30	-	18
Risque demande	-	10	3	6
Risque offre	-	5	3	3
Risque qualité	-	10	3	6
Risque distribution	-	5	3	3
Risque financiers	-	40	-	26
Risque assise financière	-	10	3	6
Risque clientèle	-	10	3	6
Risque rentabilité	-	10	4	8
Risque financement de l'exportation	-	10	3	6

Facteurs risques	Notation	Classification
Contrepartie	76.6	C3
Projet		P3
Garantie		G3
Orientation	Favorable	
Marge de la banque	3.25%	

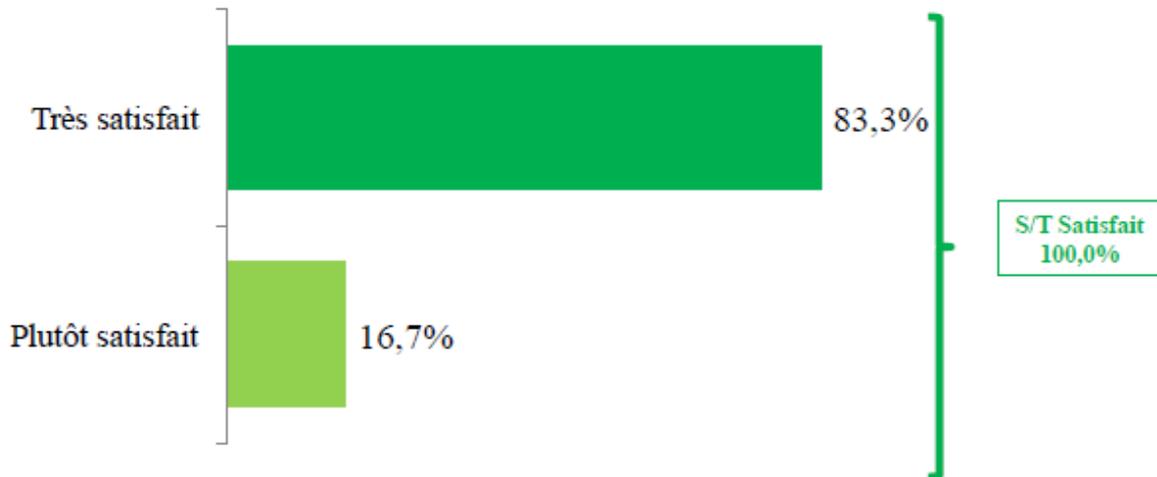
SECTION 2 : Résultat du questionnaire

Cette section présente les résultats de l'étude menée auprès d'une population de 30 entrepreneurs financés par la BFPME et qui s'étalent sur tout le territoire tunisien. Après analyse de leur réponse, voici ce qu'il en est ressorti :

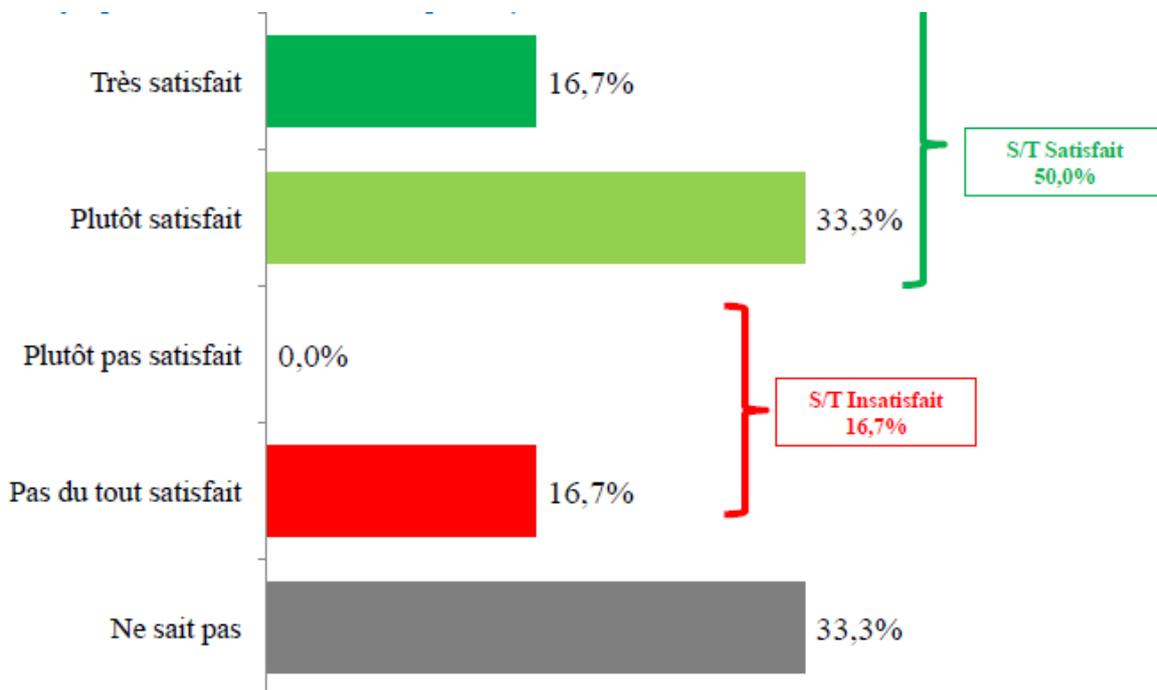
1. Satisfaction des promoteurs par rapport à l'assistance tout au long de la réalisation du projet :



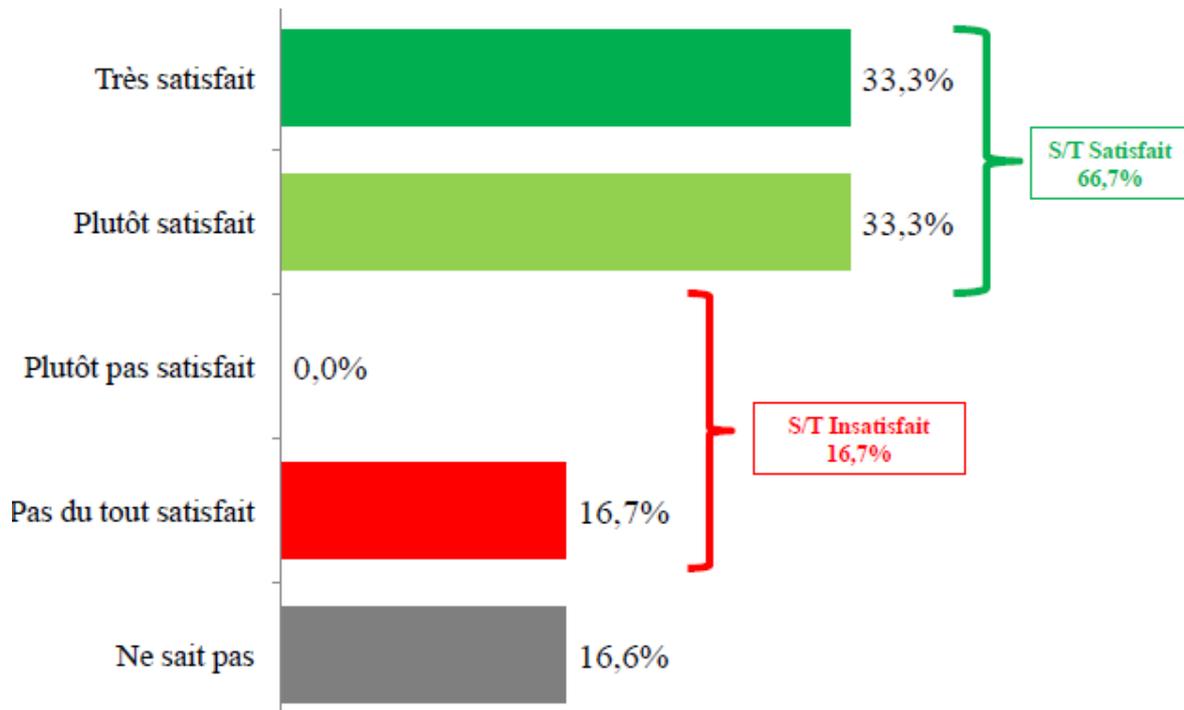
2. Satisfaction par rapport à l'accès au financement pour au crédit



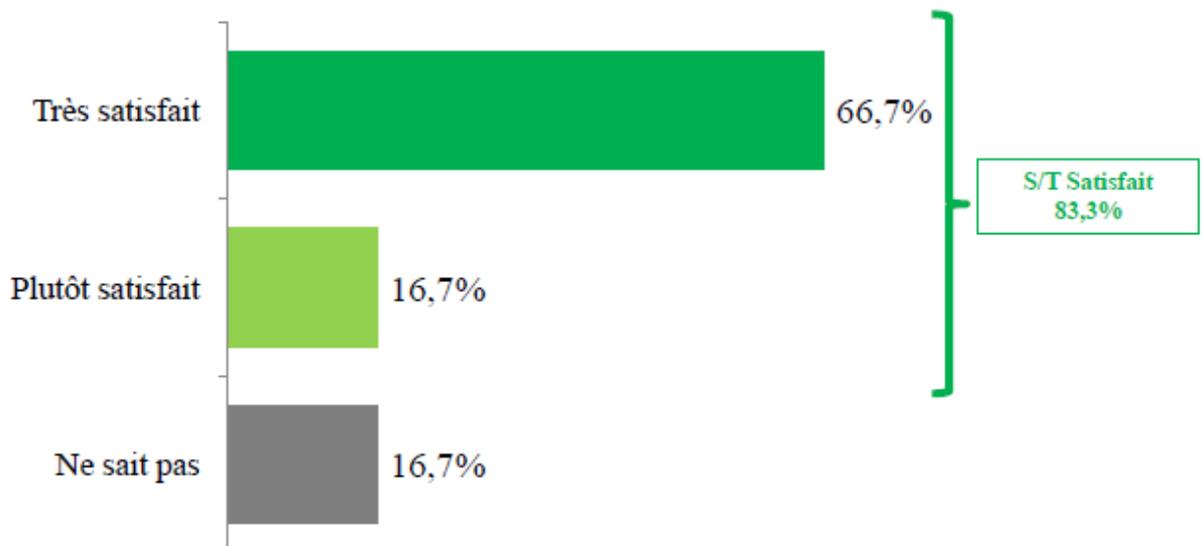
3. Satisfaction par rapport à l'orientation et à l'information proposée par la BFPME pour bénéficier des programmes et avantages proposés par l'Etat :



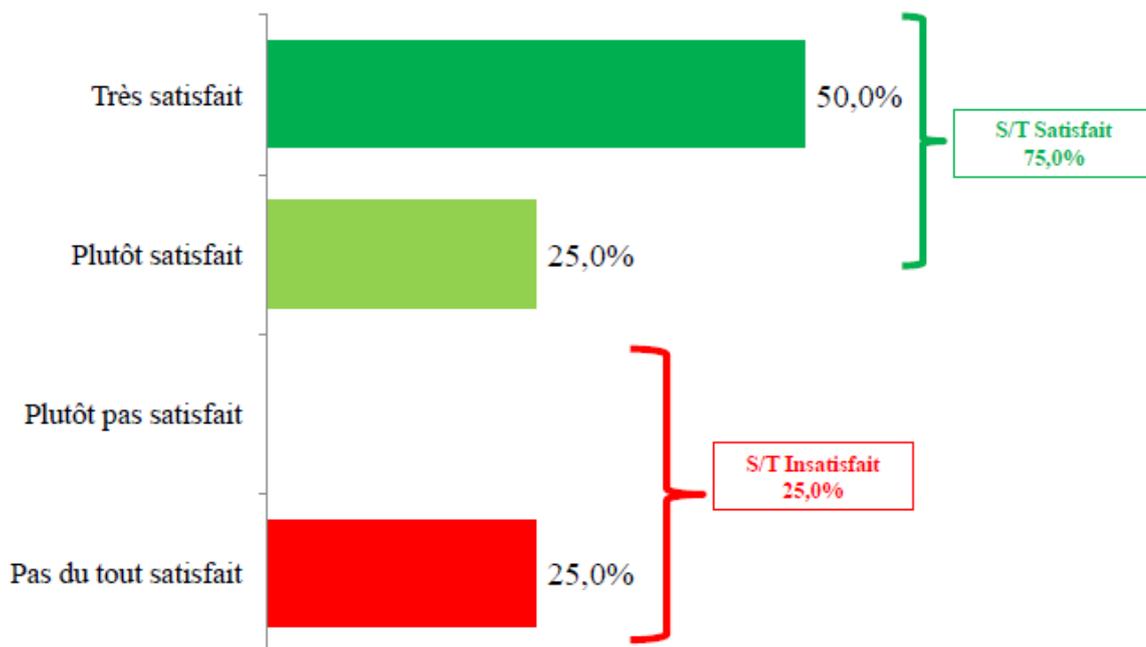
4. Satisfaction par rapport au suivi du projet jusqu'à la phase de réalisation



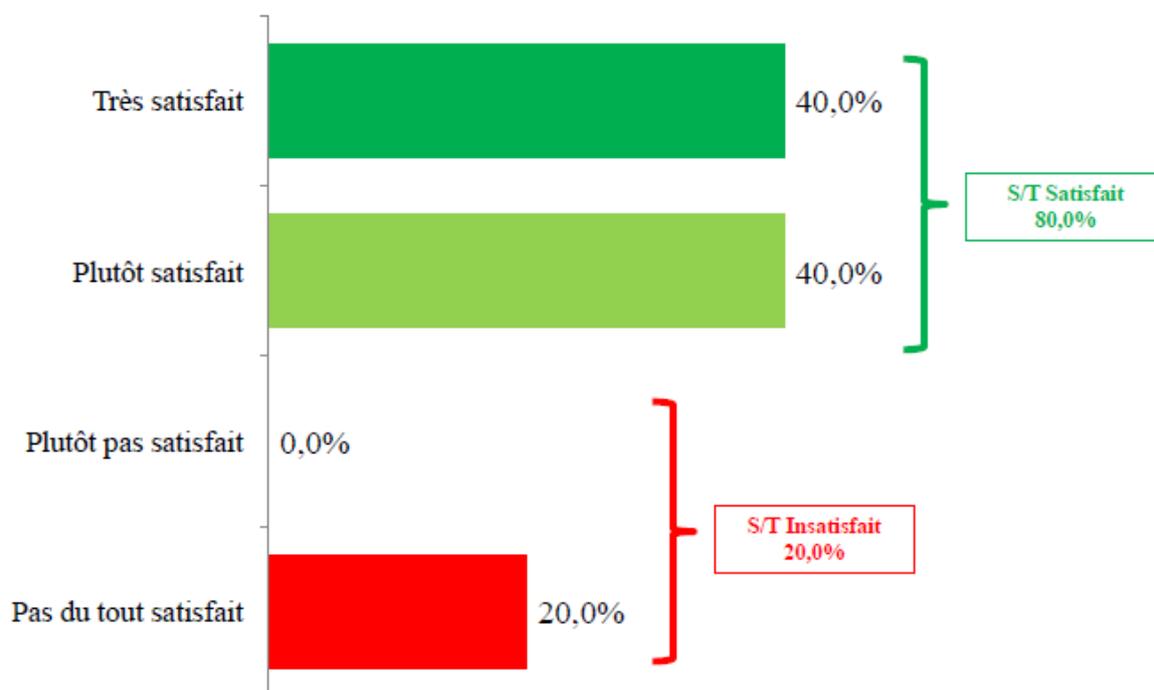
5. Satisfaction par rapport à l'adéquation des produits financiers de la BFPME au besoin du client



6. Satisfaction par rapport aux mails reçus en réponse sur l'adresse officielle de la BFPME



10. Satisfaction par rapport à l'accueil téléphonique



SECTION 3 : Commentaires des résultats

L'étude réalisée auprès des clients de la BFPME pour estimer leur degré de satisfaction vis-à-vis de la Banque dégage un premier constat très honorable : un taux de satisfaction globale de plus de 76%. La plus grande satisfaction des clients se rapporte, essentiellement, aux qualités humaines du personnel de la Banque dont l'abord est estimé facile, plaisant et fructueux: amabilité et cordialité, capacité d'écoute et compréhension du besoin, clarté des informations fournies, disponibilité, voire bon accueil téléphonique. Telles sont les qualités qui recueillent les plus forts taux de satisfaction (entre 83% et 92%). Par contre, les qualités plus professionnelles (réactivité, capacité à apporter une réponse, une solution) sont légèrement moins appréciées mais demeurent cependant à des niveaux honorables (entre 69% et 77%). En ce qui concerne les produits et services offerts par la Banque, la satisfaction des clients peine à atteindre les 68%. Elle dégringole même à 42% quand il s'agit de l'information et de l'orientation des promoteurs pour bénéficier des avantages offerts par l'Etat. La proportion d'insatisfaits dépasse même celle des satisfaits dans le cas de quelques opérations de financement telle que l'adaptation des produits financiers aux besoins du client, en termes de taux d'intérêt par rapport au marché (54% d'insatisfaits contre 44% de satisfaits) et en termes de période de franchise (52% contre 45%). Améliorer ces quelques produits et services, ou en parler davantage avec les clients, ne pourrait que se répercuter positivement sur une évaluation de la Banque déjà bonne.

Evaluation de la satisfaction globale des clients : Le premier constat qui se dégage de cette étude est la grande satisfaction dont jouit la BFPME de la part de ses clients. En effet plus des trois quarts (76,5%) des clients en sont satisfaits et plus du tiers (33,5%) très satisfaits. Cela ne doit pas, cependant, occulter les 23,5% d'insatisfaits (près du quart) et encore moins les 11,4% de totalement insatisfaits. C'est chez les entreprises de 50 salariés et plus qu'on trouve le taux de satisfaction le plus élevé (91,7%) ; alors que le taux le plus bas (66,6%) est enregistré chez les entreprises de 10 à 49 salariés. Au niveau régional, le gouvernorat de l'Ariana remporte la palme avec 100% de satisfaits. Ce taux n'est que de 60% dans le gouvernorat de Gafsa. Dans les gouvernorats de Sousse et de Tunis, le taux de satisfaction est proche de la moyenne nationale. Concernant les secteurs d'activité, ce taux varie entre 70% et 82%. En calculant pour chaque structure de la BFPME une moyenne des notes attribuées par les clients, traduisant leur degré de satisfaction de la structure, il s'avère que ceux-ci sont satisfaits, en premier lieu, de leur bureau régional (7,5/10) devant la Direction des Etudes et Evaluation (7,3/10), la Direction de

recouvrement (7/10), la Direction des affaires juridiques et la Direction chargée du déblocage (6,8/10 chacune) et enfin la Direction de l'assistance, de l'identification et du développement (6,7/10).

Relation des clients avec le personnel de la BFPME: L'évaluation des relations de la clientèle avec le personnel de la banque se dégage à travers le degré de satisfaction quant à divers aspects de ces relations. C'est ainsi que l'amabilité et la cordialité du personnel de la banque obtiennent la faveur de 91,9% des clients. Ce taux atteint le niveau très élevé de 95,5% chez les entreprises du secteur des services et divers, mais ne descend guère au dessous de 81,8%, le taux le plus bas enregistré par le secteur des industries du textile et de l'habillement. Du point de vue régional, ce taux atteint 100% dans le gouvernorat de Gafsa mais ne dépasse pas 85,7% dans celui de Sousse. La capacité d'écoute et de compréhension du besoin satisfait 85,2% des clients en général. Ce taux est de 100% dans le gouvernorat de l'Ariana alors qu'il ne dépasse pas 78,6% dans les gouvernorats de Tunis et de Sousse. Les entreprises du secteur des services et divers en sont à 95,5% satisfaites, alors que celles du textile et de l'habillement ne le sont qu'à 77,3%. La satisfaction de la clarté des informations fournies par le personnel de la banque est exprimée par 83,2% des clients. Ce taux atteint 92,9% dans le gouvernorat de Sousse et seulement 70% dans celui de Gafsa. 70,5% des clients sont satisfaits de la réactivité du personnel de la banque. Le taux le plus haut (83,3%) est enregistré dans le gouvernorat de l'Ariana et le plus bas (60%) dans celui de Gafsa. Quant à la capacité du personnel de la banque à apporter une réponse ou une solution, elle recueille la satisfaction de 68,5% de la clientèle. Ce taux atteint 83,3% dans le gouvernorat de l'Ariana et seulement de 63,3% dans celui de Tunis.

Relation des clients avec le chargé de clientèle : L'accueil, l'amabilité et la cordialité du chargé de clientèle recueillent la satisfaction de 89,3% des clients. Ce taux passe de 78,6% dans le gouvernorat de Tunis à 100% dans celui de Gafsa. 82,6% des clients sont satisfaits de la capacité d'écoute et de compréhension du besoin de la part du chargé de clientèle. Ils sont 92% dans le secteur des industries agroalimentaires et 72,7% dans celui du textile et de l'habillement. Au niveau régional, ce taux est de 90% dans le gouvernorat de Gafsa et 75% dans celui de l'Ariana. 85,9% des clients se déclarent satisfaits de la compétence et du professionnalisme du chargé de clientèle. Ce taux atteint 95,8% chez les entreprises de 50 salariés et plus et 83,3% chez celles qui emploient 10 à 49 salariés. Il est de 90% dans le gouvernorat de Gafsa et 71,4% dans celui de Tunis.

La réactivité est la qualité la moins appréciée chez le chargé de clientèle. Les clients n'en sont satisfaits qu'à 73,8%. Si ce taux atteint 83,3% dans le gouvernorat de l'Ariana, il ne dépasse guère 64,3% dans celui de Tunis. 76,5% des clients se disent satisfaits de la capacité du chargé de clientèle à apporter une réponse. Ce taux est de 91,7% dans le gouvernorat de l'Ariana et de seulement 64,3% dans celui de Tunis. Il est de 81,8% dans le secteur des services et divers et 72,7% dans celui du textile et habillement. La satisfaction par rapport à la disponibilité du chargé de clientèle est partagée par 84,6% des clients. Ce taux est de 96% dans le secteur des industries agroalimentaires et de 77,3% dans celui du textile et de l'habillement. Il est de 92,9% dans le gouvernorat de Sousse et 78,6% dans celui de Tunis.

Relations à distance avec la banque par téléphone : La facilité à joindre la banque par téléphone ne satisfait que 68,6% des clients. Ce taux est de 85,7% à Sousse mais il n'est que de 46,2% à Tunis où 53,8% n'en sont pas satisfaits et 30,7% pas du tout satisfaits. Par contre, l'accueil téléphonique satisfait 85,5% des clients. 100% des entreprises de 50 salariés et plus en sont satisfaites alors qu'elles représentent 80,4% parmi celles de 10 à 49 salariés. Au niveau régional, le taux de satisfaction atteint 100% dans le gouvernorat de Tunis et 83,3% dans celui de l'Ariana. 77,6% des clients sont satisfaits de l'écoute et la compréhension du besoin par téléphone. Ils sont 100% dans le gouvernorat de Gafsa et 66,7% dans celui de l'Ariana. L'orientation des appels vers la personne adéquate satisfait 77% des clients. Ils sont 90% dans le gouvernorat de Gafsa et 63,6% dans celui de l'Ariana. 72,7% des clients sont satisfaits de l'adéquation des réponses données par rapport au besoin qu'ils avaient. Ils sont 83,3% dans le secteur des industries agroalimentaires et 66,7% dans celui du textile et habillement.

Relations à distance avec la banque par Internet : La satisfaction quant à la clarté des informations contenues dans le site web de la banque est exprimée par 70,3% des clients. Ce taux est de 84,6% dans le secteur des services et divers et seulement de 55,5% dans celui de l'agriculture. Il est de 83,3% dans le gouvernorat de Gafsa et 60% dans celui de l'Ariana.

La capacité à fournir les informations nécessaires sur les solutions apportées par la banque au besoin précis du demandeur est appréciée par 62,5% des clients. 100% des

3C Etudes. 11, rue de l'Usine. Charguia II. 2035 Tunis Aéroport. Tunisie. www.3cetudes.com - blog.3cetudes.com Mail : hg@3cetudes.com T 00 216 71 942 001 / 00 216 71 942 044 Fax 00 216 71 942 867

clients du gouvernorat de Gafsa en sont satisfaits, alors qu'ils ne représentent que 40% dans celui de l'Ariana. La qualité des outils en ligne (modèles de business plans, constitution du dossier, maquettes Excel...) satisfait 75% des clients. Ils sont 100% dans le gouvernorat de Sousse et 66,7% dans celui de Gafsa. Ils sont 90,9% dans le secteur des services et divers et seulement 50% dans celui du textile et habillement. La satisfaction par rapport aux réponses de la banque aux mails qu'elle reçoit sur l'adresse officielle info@bfpme.com.tn est exprimée par 81,5% des clients. Elle atteint 100% dans le gouvernorat de Gafsa et 83,3% dans celui de l'Ariana. Elle atteint également 100% dans le secteur des services et divers mais seulement 66,7% dans celui du textile et habillement. **La satisfaction par produit, par service :** L'assistance aux promoteurs tout au long du cycle de réalisation du projet satisfait 63,1% des clients. Ce taux est de 75% dans le gouvernorat de l'Ariana et de seulement 30% dans celui de Gafsa. Il est de 76% dans le secteur des industries agroalimentaires et de 50% dans celui des services et divers. 55,7% des clients sont satisfaits de la facilitation de l'accès au financement pour la partie fonds propres. Ce taux est de 58,4% dans le gouvernorat de l'Ariana et seulement 30% dans celui de Gafsa. 63,1% sont satisfaits de la facilitation de l'accès au financement pour la partie crédits. Ce taux s'élève à 72,7% dans le secteur des services et divers mais n'atteint que 45,4% dans celui du textile-habillement-cuir. Il est de 78,6% dans le gouvernorat de Sousse mais ne dépasse pas 30% dans celui de Gafsa. L'information et l'orientation des promoteurs pour bénéficier des avantages offerts par l'Etat (programmes d'incitations et encouragements à l'investissement octroyés par les différentes structures publiques) ne satisfait que 42,3% des clients. 40,3% se disent même insatisfaits et 26,8% totalement insatisfaits. Les 17,4% restants ne s'expriment pas sur le sujet. Dans le gouvernorat de Gafsa, seulement 10% des clients en sont satisfaits contre 70% d'insatisfaits. 60% sont même totalement insatisfaits ; alors que dans le gouvernorat de Sousse on enregistre 42,9% de satisfaits et 50% d'insatisfaits. Le taux de satisfaction quant au suivi de la réalisation du projet jusqu'à la phase d'entrée en activité est de 66,4%. Il atteint 76% dans le secteur des industries agroalimentaires et seulement 54,6% dans celui des services et divers. Il est de 78,6% dans le gouvernorat de Sousse et 60% dans celui de Gafsa. **3C Etudes. 11, rue de l'Usine. Charguia II. 2035 Tunis Aéroport. Tunisie. www.3cetudes.com - blog.3cetudes.com Mail : hg@3cetudes.com T 00 216 71 942 001 / 00 216 71 942 044 Fax 00 216 71 942 867**

67,2% des clients sont satisfaits du suivi lors de la phase d'activité. Ce taux s'élève à 81,8% dans le secteur de l'agriculture alors qu'il n'atteint que 50% dans celui des services et divers. Le produit CDD (Contrat De Développement) satisfait 68,2% des clients. Ce produit n'est pas perçu de la même manière dans les différents secteurs. Si 100% des entreprises clientes du secteur de l'agriculture et de celui des services et divers en sont satisfaites, celles du secteur du textile-habillement-cuir en sont insatisfaites à 100%. Les avis sont également, parfois, diamétralement opposés au niveau régional : 100% des clients du gouvernorat de Tunis en sont satisfaits et 100% de ceux de Gafsa insatisfaites. La satisfaction par rapport au produit PPFS (Prêt Participatif du Fonds Suisse) est de 67,9%. 100% des entreprises clientes du secteur des industries agroalimentaires en sont satisfaites, alors que celles du secteur du textile et habillement sont moitié plutôt satisfaites et moitié totalement insatisfaites. Les entreprises de 50 salariés et plus sont à 100% satisfaites alors que celles qui emploient de 10 à 49 salariés ne le sont qu'à 20%. Du point de vue régional, 100% des clients installés dans le gouvernorat de Sousse en sont satisfaits ; en revanche, la totalité de ceux des gouvernorats de Tunis et de Gafsa en sont insatisfaites. 66,7% des clients sont satisfaits du produit PPQFF (Prêt Participatif du Qatar Friendship Fund). 100% de ceux appartenant aux secteurs de l'agriculture et des services et divers en sont satisfaits, alors que 100% de ceux du secteur du textile-habillement-cuir ne le sont pas. Au niveau régional, la totalité des clients des gouvernorats de Tunis, de l'Ariana et de Sousse en sont satisfaits, alors que tous ceux du gouvernorat de Gafsa en sont insatisfaites.

Déroulement de l'opération de financement :

L'adaptation, aux besoins du client, des produits financiers offerts par la BFPME, en termes de cofinancement recueille la satisfaction 64,4% des clients. Ce taux est de 77,3% dans le secteur du textile et habillement et 55% dans celui de l'agriculture. L'adaptation, aux besoins du client, des produits financiers offerts par la BFPME, en termes de période de franchise ne satisfait que 45% des clients, contre 51,7% d'insatisfaites. Seulement 8,3% en sont satisfaits dans le gouvernorat de l'Ariana, alors qu'ils sont 50% dans le gouvernorat de Tunis. La taille de l'entreprise intervient également : Si 70,8% des entreprises de 50 salariés et plus expriment leur satisfaction, elles ne sont que 37,1% parmi les entreprises de 10 à 49 salariés à avoir le même avis. L'adaptation, aux besoins des clients, des produits financiers offerts par la BFPME, en termes de période de remboursement satisfait 66,4% des entreprises clientes, et particulièrement celles qui emploient 50 salariés et plus (91,7%) et celles qui résident dans le gouvernorat de Tunis (85,7%). En revanche, on enregistre les taux de satisfaction les plus faibles chez les entreprises qui emploient 10 à 49 salariés (57,4%) et celles qui résident dans le gouvernorat de l'Ariana (50%).

L'adaptation, aux besoins des clients, des produits financiers offerts par la BFPME, en termes de taux d'intérêt par rapport au marché ne satisfait que 44,3% des clients, contre 54,4% d'insatisfaites et 32,9% de totalement insatisfaites. Au niveau régional, le taux de satisfaction varie de 50% dans

le gouvernorat de Tunis à 33,3% dans celui de l'Ariana. 65,8% des clients sont satisfaits de l'adaptation à leurs besoins des produits financiers offerts par la BFPME, en termes de clarté et de transparence des conditions bancaires. Ce taux grimpe à 90% dans le gouvernorat de Gafsa mais ne dépasse pas 57,1% dans celui de Tunis. Le taux de satisfaction par rapport à l'adaptation aux besoins des clients, des produits financiers offerts par la BFPME, en termes de délai d'obtention de la notification d'accord pour le crédit est de 63,1%. Il est de 70% dans le secteur de l'agriculture et 54,5% dans celui du textile et habillement. L'adaptation aux besoins des clients, des produits financiers offerts par la BFPME, en termes de délai de bouclage du schéma de financement satisfait 61,7% des clients. Ce taux varie selon la taille de l'entreprise, de 79,2% chez celles qui emploient 50 salariés et plus à 55,6% chez celles de 10 à 49 salariés. L'adaptation aux besoins des clients, des produits financiers offerts par la BFPME, en termes de délai de la signature du contrat satisfait 65,1% des clients. Ce taux est de 78,6% dans le gouvernorat de Sousse et de seulement 41,7% dans celui de l'Ariana. L'adaptation aux besoins des clients, des produits financiers offerts par la BFPME, en termes de délai de réponse à la demande débloqué des fonds satisfait 61,1% des clients. Dans le secteur de l'agriculture ce taux ne dépasse pas 40% alors qu'il atteint 68,2% dans celui du textile et habillement. 73,8% des clients sont satisfaits de l'adaptation à leurs besoins des produits financiers offerts par la BFPME, en termes des informations exigées par le crédit. Ils sont 90% dans le gouvernorat de Gafsa et seulement 58,3% dans celui de l'Ariana. 77,2% des clients sont satisfaits de l'adaptation à leurs besoins des produits financiers offerts par la BFPME, en termes de pertinence des documents qu'elle leur demande. Ce taux passe de 80% dans le secteur des industries agroalimentaires à 72,7% dans celui du textile et habillement. 75,2% des clients sont satisfaits de l'adaptation à leurs besoins des produits financiers offerts par la BFPME, en termes d'existence d'erreurs ou d'omissions tout au long du processus. Sur le plan régional, ce taux varie de 90% dans le gouvernorat de Gafsa à seulement 57,2% dans celui de Sousse.

Conclusion : D'une façon générale, les clients de la BFPME en sont largement satisfaits. Cela se manifeste, essentiellement, au niveau de leur estime vis-à-vis de l'ensemble du personnel et particulièrement les chargés de clientèle, et ce, essentiellement pour leurs relations humaines (amabilité, cordialité, capacité d'écoute, ...). Cependant, leur satisfaction est relativement moindre quand il s'agit des produits et services offerts par la Banque. Elle pourrait même descendre à des niveaux assez bas (42-45%) pour certains services tels que l'information et l'orientation des promoteurs pour bénéficier des avantages offerts par l'Etat, ou pour certains produits rattachés au déroulement de l'opération de financement (période de franchise, taux d'intérêt). Axer les efforts sur ces quelques services et produits qui ne recueillent pas, globalement, l'adhésion des clients, aiderait à améliorer davantage l'image de la Banque. Il faut,

également, chercher à connaître les causes des contrastes entre les régions, entre les secteurs et entre les entreprises de tailles différentes. L'image de la BFPME qui est déjà bonne, de l'avis des trois quarts de ses clients, ne pourrait que se retrouver meilleure.