

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I - MATERIELS ET METHODES	6
Chapitre 1- Matériels	6
Section 1- Présentation de la zone d'étude	6
Section 2- Généralité sur le Plan Comptable des Etablissements de Crédit	11
Section 3- Revue de la littérature	13
Chapitre 2- Méthodes	17
Section 1- Technique de documentation	17
Section 2- Méthodes de collecte des données	18
Section 3- Méthodes de traitement et d'analyse des données	19
PARTIE II - RESULTATS	25
Chapitre 1- Présentation des états financiers de la CEM.....	25
Section 1- La situation financière de la CEM	25
Section 2- Le résultat de la CEM	28
Chapitre 2 -Réajustement stratégique de la rentabilité	30
Section 1- Calcul des soldes intermédiaires de gestion	30
Section 2- Représentation graphique	35
Chapitre 3- L'atteinte du niveau acceptable de la performance financière	37
Section 1- Le ratio de rentabilité d'exploitation	37
Section 2- Les ratios de rentabilité globale	38
PARTIE III - DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	41
Chapitre 1- Discussions	41
Section 1- Discussions relative à la première hypothèse	41
Section 2- Discussions relative à la deuxième hypothèse	46
Section 3- Analyse SWOT	48
Chapitre 2- Recommandations	53
Section 1- Suggestion pour amélioration des résultats futurs de la CEM	53
Section 2- Recommandations générales pour amélioration de ses activités	56
CONCLUSION GENERALE	59

LISTE DE FIGURE

Fig 1 : Graphe des soldes intermédiaires de gestion	35
---	----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les taux d'intérêts appliqués dans les activités des passifs de la CEM	10
Tableau 2 : Présentation des actifs	26
Tableau 3 : Présentation des passifs et capitaux propres	27
Tableau 4 : Présentation des comptes de résultats	28
Tableau 5 : Le coût du risque	30
Tableau 6 : Le produit Net Bancaire	31
Tableau 7 : Le Résultat Brut d'Exploitation	32
Tableau 8 : Le Résultat d'Exploitation	33
Tableau 9 : Le Résultat Courant Avant Impôt	34
Tableau 10 : Le Résultat Net	34
Tableau 11 : Le coefficient net d'exploitation	38
Tableau 12 : Le rendement des actifs	39
Tableau 13 : La rentabilité des fonds propres	39
Tableau 14 : Analyse par la matrice SWOT	51

LISTE DES ABREVIATIONS

BTA	Bon de Trésor par voie d'Adjudication
CDC	Compte de Dépôt et de Consignation
CDL	Créances Douteuses et Litigieuses
CEM	Caisse d'Epargne de Madagascar
CNE	Caisse Nationale d'Epargne
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
CSE	Compte Spécial Entreprise
CSR	Compte Spécial Retraite
CSRE	Compte Spécial Retraite Entreprise
CSRP	Compte Spécial Retraite Particulier
DAT	Dépôt à Terme
DCI	Direction de Contrôle Interne
DRC	Direction de Relation Commerciale
EPA	Etablissement Public d'Administration
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commerciale
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FMD	Financial Mark Development
IMCE	Institut Mondial de la Caisse d'Epargne
IMF	Institution de la Microfinance
LE	Livret Epargne
PCEC	Plan Comptable des Etablissements de Crédit
PNB	Produit Net Bancaire
PRMP	Personne Responsable de Marché Public
RBE	Résultat Brut d'Exploitation
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt
RE	Résultat d'Exploitation
RN	Résultat Net
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
UGPM	Unité de Gestion de Passation de Marché

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise, en tant qu'unité économique, constitue l'un des facteurs qui contribuent au développement économique et social. Différents types d'entreprises existent : il y a les entreprises publiques, les entreprises privées qui peuvent être commerciales, industrielles ou financières. Celles-ci ont de statuts différents vis-à-vis des activités qu'elles envisagent d'entreprendre ainsi que des objectifs qui leurs sont assignés.

Les entreprises financières se définissent comme des sociétés d'investissement sur le secteur financier dont l'activité principale consiste à effectuer des opérations de crédits et de recevoir des dépôts en vue de l'épargne. Elles sont formées par des banques et des institutions de la microfinance. Elles exercent toutes généralement la même activité, mais par la suite, ce qui différencie les activités d'une banque de celles des institutions de la microfinance réside au niveau de son statut. Ces dernières peuvent être catégorisées en trois niveaux : niveau 1 pour les IMF qui obtiennent juste d'une reconnaissance ; niveau 2 pour les IMF qui ne détiennent qu'un certificat ou licence et finalement niveau 3 pour ceux qui acquièrent de l'agrément. Depuis quelques années, les secteurs financiers ont connu une forte progression surtout dans les activités d'intermédiation financière.

Par ailleurs, on y trouve aussi d'autres établissements financiers qui ne pratiquaient qu'une seule activité principale qu'est « la collecte de l'épargne ». On prend comme cas : la Caisse d'Epargne de Madagascar, elle est comprise dans le critère susmentionné. La CEM est un établissement financier choisissant comme principale activité la collecte des épargnes des particuliers et les faire fructifier au bénéfice des épargnants. Elle est considérée comme un établissement financier le plus ancien de Madagascar et ayant une grande notoriété vis-à-vis de son environnement. Ces cibles constituent de toutes catégories des personnes notamment les ménages ayant des revenus moyens. Elles sont formées par des salariés, des étudiants, des associations, des exploitants agricoles,... En vue de fidéliser sa clientèle, elle envisage d'étendre son activité en la transformant en activité bancaire. A cet égard, elle est en phase de transformation en établissement de crédit alors que l'agrément de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) ne soit pas encore reçu. *La CSBF est un organisme chargé de veiller au bon fonctionnement des établissements de crédits, de vérifier le respect par ceux-ci des dispositions qui leurs sont applicables et de sanctionner les*

*manquements constatés. Elle a pour objectif la protection des déposants et la prévention du risque systémique.*¹

Par ailleurs, les entreprises se trouvent actuellement confrontées à une mutation de leur environnement, à une crise économique et à une mondialisation de la concurrence. Concernant l'environnement politique actuel, durant quatre années successives, Madagascar traverse des périodes très difficiles à cause de l'instabilité politique. En effet, on assiste à une régression économique entraînant un accroissement de taux de chômage dû à la fermeture de plusieurs entreprises, augmentation du taux d'inflation face à la stagnation des salaires. Ceci implique une insuffisance des revenus rapportés par les ménages et par conséquent, ils n'ont plus la capacité de faire des épargnes auprès d'un établissement financier. Ainsi que cette situation est renforcée par l'importance des concurrents qui sont actuellement de plus en plus poussés. Depuis quelques années, on a remarqué que le marché bancaire a connu une forte progression. Plusieurs agents économiques sont intéressés sur la pratique des activités d'intermédiation financière et par conséquent, le secteur bancaire est devenu de plus en plus concurrentiel.

En revanche, chaque établissement ne cesse de trouver des moyens qui leur permettent de développer ses activités qui conditionnent la première source de son succès. Les moyens dont ils disposent sont composés des ressources humaines, ressources matérielles, ressources temporelles, ressources informationnelles et ressources financières. Concernant les ressources financières, elles constituent le moteur qui permettra à l'entreprise de faire fonctionner ses activités. Sa mauvaise gestion peut conduire à une énorme difficulté rendant l'entreprise dans l'incapacité de s'investir et de payer leurs dettes envers les tiers. Dans ce cas, l'entité doit gérer ses ressources avec prudence pour éviter la défaillance. Les causes des défaillances se traduisent toujours directement ou indirectement par une dégradation de la situation et de la performance financière d'une entité.

S'agissant des activités de l'épargne à Madagascar, plusieurs intervenants sont intéressés et elles apparaissent sous diverses formes (banque et/ou institution de la microfinance). Leurs moyens sont contraignants parce que la plupart des établissements de crédit offrent des produits divers avec des taux d'intérêt beaucoup plus satisfaisants que la

¹ [Rapport_CSBF_2012.pdf]

CEM. En plus, elles peuvent octroyer des crédits à ses clients. Ceux-ci lui constituent généralement des contraintes sur le marché concurrentiel.

Tous ces facteurs lui éprouvent une certaine menace de par de leur activité et qui peuvent aussi exercer une influence défavorable pour cet établissement. Les contraintes liées à cette situation peuvent entraîner des impacts négatifs tels que la diminution de la part de marché qu'elle détienne voire même une réduction de la rentabilité générée par celle-ci car les clients intéressent autant aux revenus qu'ils auront bénéficiés à l'échéance. En outre, les risques auxquels cet établissement supporte sur ses métiers exercés lui imposent aussi des contraintes. Il y a les risques de marché, les risques de contrepartie, les risques opérationnels, les risques d'illiquidité,....

Face à cette situation, la CEM doit les surmonter afin qu'elle puisse maintenir sa pérennité et améliorer sa position concurrentielle. Pour une entreprise quelle que soit sa taille et son secteur d'activité, *la pérennité dépend en premier lieu de sa faculté à réaliser des bénéfices c'est-à-dire rentable.*² Ensuite, elle doit être performante pour qu'elle assure son développement. Pour cela, cet établissement doit suivre et évaluer l'évolution de ses activités afin d'éviter les risques qui pourraient résulter des difficultés au sein de son organisation. Le suivi est fait à partir de l'analyse financière de l'établissement afin de dégager une opinion sur sa performance financière.

C'est donc dans cette préoccupation que le problème de recherche suivant se pose : « *Quelles sont les mesures à entreprendre pour réduire les risques du non développement de la performance financière de la Caisse d'Epargne de Madagascar ?* » La question se pose car, plusieurs facteurs peuvent influencer son activité et susceptible de détruire sa performance financière. La performance est *l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité pour l'entreprise, c'est d'obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis, l'efficience correspond à la gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats.*³ Le développement des activités d'une entreprise se présente par son aptitude à améliorer sa rentabilité. En ce sens, les perspectives de résultats sont, alors un facteur déterminant au sein d'une firme. Pour toute entité économique, quelle que soit leur classification, l'objectif de la performance se traduit par la survie, la puissance, le profit maximum, la part de marché et

² Henri CALVET, METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT, Paris, 2^e édition, p. 218

³ Cours théorique 4^{ème} année, Principes et techniques de management, 2012-2013, Département Gestion, fac DEGS de l'Université d'Antananarivo

l'augmentation de chiffre d'affaires. Pour les atteindre, une étude approfondie des informations comptables à l'aide de l'analyse financière s'avère nécessaire.

L'objectif global de ce travail est de relier le développement d'un établissement de crédit à l'analyse financière à travers les différents ratios significatifs. L'analyse financière s'entend comme un ensemble des méthodes permettant d'apprécier la situation et la performance financière d'une entreprise. Elle est intéressante pour toutes les parties prenantes au sein de l'entité telles que les dirigeants, les actionnaires, les salariés, les investisseurs et surtout les concurrents. La pratique de l'analyse financière constitue ainsi un autre moyen qui aide le dirigeant à la prise de décision. Par ailleurs, cet objectif global est scindé en deux objectifs spécifiques. Tout d'abord, *déterminer la capacité de la CEM sur la maîtrise des outils d'analyse financière.* Ensuite, *évaluer la performance financière de l'établissement en question à travers un diagnostic pertinent.*

Pour appréhender l'étude et répondre efficacement aux questions de recherche, deux hypothèses sont formulées. Dans un premier lieu, *la détermination des soldes intermédiaires de gestion constitue un instrument d'analyse de la rentabilité des établissements de crédit.* La recherche d'une rentabilité doit suivre des démarches analytiques afin qu'on puisse savoir les facteurs origines du résultat de l'établissement que ce soit de gain ou de perte. Cette procédure lui permet aussi de prendre des mesures correctives après constatation des anomalies au sein de l'entreprise. Dans un second lieu, l'hypothèse stipule que *l'appréciation de la rentabilité à l'aide des différents ratios permet de connaître le niveau de performance financière des établissements de crédit.* Afin de porter un jugement sur sa performance financière, l'examen doit se baser sur l'appréciation de certaines indicateurs liés à son activité, plus particulièrement, la notion de la rentabilité.

Lors de l'accomplissement de ce travail de recherche, deux résultats sont à escompter : d'une part, *le réajustement stratégique de la rentabilité suite à la détermination des soldes intermédiaires de gestion.* Le développement de la performance financière ne se borne pas à la connaissance satisfaisante de résultat mais il en est de même, de discerner les différents aspects qui ont besoin d'une amélioration pour que le résultat futur soit considérable. D'autre part, *l'atteinte du niveau acceptable de la performance financière.* Pour être plus performante qu'auparavant, il faut toujours trouver d'autres moyens permettant d'accroître son niveau de rentabilité. La rectification s'est faite à partir de la confrontation des postes traduisant cette notion.

Le présent ouvrage comporte trois grandes parties. La première partie aborde l'utilisation des matériels et méthodes nécessaires à l'achèvement de la recherche. Il s'agit d'identifier la zone d'étude et les informations relatives à l'établissement ainsi que le concept de l'analyse financière pour le secteur concerné. Ensuite, l'élaboration de la méthodologie de recherche permettant de traiter les informations recueillies lors de la descente sur terrain. Les informations collectées sont composées des données primaires et des données secondaires. En termes de l'analyse financière, les données primaires concernent les informations établies par l'entité à la fin d'une période d'exercice. Mais avant d'entamer le fond du devoir, il est indispensable de faire des études documentaires à savoir les ouvrages généraux, les ouvrages spécifiques et les documents sur internet. Ces documents regroupent les données secondaires.

Quant à la deuxième partie, elle retrace les résultats obtenus traduisant la performance financière de l'établissement en question. À ce stade, ces résultats doivent répondre efficacement les deux hypothèses formulées auparavant. La démarche utilisée commence par l'étude de la rentabilité en s'appuyant sur les étapes des soldes intermédiaires de gestion. Son exploitation a permis de découvrir les facteurs défavorables nécessitant de réajustement pour qu'il soit capable de fournir une rentabilité maximale sur les périodes à venir. Ensuite, elle doit renforcer l'emploi des indicateurs de performance financière permettant d'apprécier l'évolution de son activité. L'évaluation faite sera donc suivie par des observations indispensables à la partie analytique du devoir.

En ce qui concerne la troisième et dernière partie du travail, elle se subdivise en deux sous-parties : discussions et recommandations. D'une part, les discussions sont réservées aux analyses critiques des résultats, en se référant à des normes qui permettent d'apprécier la performance financière de l'établissement. A partir de ces analyses, on peut déduire des conclusions sur la valeur de la firme vis-à-vis de son environnement. L'examen sera complété par une analyse procédée à partir du diagnostic SWOT dans l'intention de connaître les facteurs susceptibles d'influencer sa performance financière que ce soit interne ou externe. D'autre part, quand les sources de dysfonctionnement sont éprouvées, des recommandations seront émises en les prenant comme des solutions correctrices

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Cette première partie décrit les démarches d'utilisation des divers outils menant à la réalisation de ce présent mémoire. De ce fait, nous allons exposer les matériels et méthodes nécessaires à la recherche de l'information et de son exploitation en vue d'obtenir des résultats. L'ensemble des outils annoncés ci-après représente les matériels indispensables à la bonne marche de ce travail. Les moyens mis en œuvre conduisant à l'atteinte des objectifs posés regroupent la méthodologie.

Chapitre 1- MATERIELS

Ce chapitre illustre d'abord la description de la zone d'étude, ensuite, une présentation générale du plan comptable des établissements de crédit et enfin une appréciation du concept de l'analyse financière tiré à partir de la revue de la littérature. Ces éléments constituent l'ensemble des outils nécessaires à l'élaboration de la présente étude.

Section -1 Présentation de l'entité

La réalisation d'un travail de recherche requiert une zone d'étude en vue d'appliquer la théorie. Elle constitue donc l'outil primordial pratiquement nécessaire dans l'intention de vérifier les hypothèses formulées auparavant et pour pouvoir exploiter au mieux possible la réalité constituée par le thème traité. Dans notre cas, on retient une seule entité dont la Caisse d'Epargne de Madagascar.

La CEM est une Société Anonyme au capital de Ar 5 460 000 000 dont l'Etat est l'actionnaire à 100%. Son siège est fixé à Antananarivo, plus précisément 21 Rue Karija Tsaralalàna. Actuellement, elle possède 27 agences opérationnelles qui s'implantent dans tout Madagascar dont 6 agences sont dédiées WESTERN UNION. (Voir Annexe 1) Les clients qu'elles avaient ciblés sont constitués de diverses catégories de personnes notamment les citoyens dans la classe moyenne. Ils sont regroupés par les salariés, les étudiants, les personnes sans activités, les entrepreneurs, les exploitants agricoles ainsi que les associations et le micro-entrepreneur de différents secteurs.

1-1 Historiques

Comme toutes les entreprises sises à Madagascar, la CEM a traversé un long chemin avant de devenir une Société Anonyme. (Voir Annexe 2)

Elle a été créée le 03 novembre 1918 par l'administration coloniale sous le nom de la Caisse Nationale d'Epargne (CNE). A cette époque, elle avait un statut de l'Etablissement Public d'Administration (EPA). Ceci implique une forte dépendance de la CNE vis-à-vis de l'Etat. Ce statut a été renouvelé en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) le 06 mars 1985 suivant le décret n° 85/061 suivi d'une nouvelle dénomination : « Caisse d'Epargne de Madagascar ». En septembre 1995, un nouveau changement de statut s'était produit, la CEM est ainsi devenue une Société Anonyme. La réclamation a été faite suivant la loi 95-019, nonobstant la promulgation n'a eu lieu qu'à partir du 14 juin 2001. Actuellement, la CEM est en phase de transformation en Etablissement de Crédit. Bien qu'elle attende encore l'agrément de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF), ses orientations tendent de plus en plus vers les activités bancaires dans le but d'attirer plus de clients.

1-2 Les activités

La CEM est une entreprise prestataire de service en microfinance qui a une notoriété dans son domaine d'activité attendu qu'elle est la plus ancienne institution financière qui pratique l'activité de l'épargne à Madagascar. Son activité principale, régie par son statut, consiste à assurer la collecte des épargnes des particuliers ayant le désir de placer leurs excédents de revenu auprès d'elle et à faire fructifier les fonds ainsi collectés au bénéfice des épargnants. Les fonds sont déposés au Bon de Trésor par Adjudication et au Compte de Dépôt et de Consignation. De plus, elle a aussi pratiqué une activité auxiliaire en collaboration avec le WESTERN UNION fournissant des services de transfert d'argent international. Ce service consiste à transférer de l'argent le plus rapidement que possible à un compte de correspondant dans n'importe quel pays.

Elle a pour vocation d'éduquer la population à l'épargne et de contribuer au développement économique et social. Sa perspective pour l'élargissement de ses activités consiste d'être près de ses clients en créant des nouvelles agences et de leur donner satisfaction en fournissant des services de bonnes qualités. A cet effet, elle a donc adopté une

stratégie commerciale basée sur l'amélioration des services offerts à ses clients en diversifiant les produits. Les produits qu'elle propose à ses clients vont être exposés successivement ci-après:

1-2-1 Le Livret Epargne (LE)

Ce produit existe depuis sa création, il était appelé « Livret Bleu » et il est accessible à toutes catégories d'épargnants. Actuellement, certaines transformations ont été effectuées pour qu'il soit approprié aux différents besoins actuels des clients. En effet, la CEM a décidé de le segmenter en trois catégories distinctes et ceci a été fait en rapport avec l'âge des clients.

- Le livret junior ou compte SOMBINIAINA : destiné aux enfants âgés de 0 à 16 ans dont le placement minimum exigé lors de la souscription est fixé à Ar 5 000. Ce compte est bloqué jusqu'à ce que le titulaire atteigne l'âge de 16 ans. Il est automatiquement transféré en compte MIHARY quand le titulaire atteint cet âge.
- Le livret jeune ou compte MIHARY : réservé aux jeunes, étudiants compris entre 16 à 25 ans dont le placement minimum exigé lors de la souscription est également fixé à Ar 5 000. Contrairement aux caractéristiques définies précédemment, le retrait peut être effectué à tout moment où le titulaire en a besoin. Ce compte est automatiquement transféré en compte MITSIMBINA quand le titulaire atteint l'âge de 25 ans.
- Le livret épargne particulier ou compte MITSIMBINA : destiné à toutes catégories d'épargnants notamment les particuliers âgés de plus de 25 ans. Même si ces derniers sont les principales cibles, les deux cas cités précédemment peuvent aussi profiter de cette offre. Il est adaptable pour la première catégorie si le mineur veut retirer son argent avant l'âge de 16 ans, et est aussi accessible pour les personnes issues dans la deuxième catégorie si celui-ci constitue l'offre qu'elles préfèrent. Ici, le bénéficiaire a le choix du montant à déposer lors de l'ouverture de compte mais le minimum à respecter est fixé à Ar 20.

1-2-2 Le Compte Spécial Retraite (CSR)

Il s'agit d'une offre dont le but est de placer de l'argent aujourd'hui pour prévoir la vie future à partir de l'âge de retraite. Autrement dit, c'est un compte de prévoyance sociale. Le CSR est aussi fractionné en deux catégories différentes : le CSRP et le CSRE.

❖ Le Compte Spécial Retraite Particulier :

C'est une caisse de prévoyance sociale réservée aux particuliers dont la cotisation se fait mensuellement et est fixée à Ar 3 000 minimum ou de versement intégral de Ar 36 000 par an au minimum. Le retrait est interdit avant l'âge de retraite (60 ans) sauf en cas de force majeur comme le décès du titulaire avant l'âge de 60 ans.

❖ Le Compte Spécial Retraite Entreprise :

C'est une caisse de prévoyance sociale dont les principales cibles sont les dirigeants et les salariés de l'entreprise. La cotisation minimum versée lors de la souscription est fixée à Ar 3000 par mois soit Ar 36 000 par an. Le remboursement ne peut pas être demandé avant que le souscripteur atteigne l'âge de retraite sauf en cas de force majeur : décès avant l'âge de 60 ans, licenciement.

1-2-3 LE Compte Spécial Epargne (CSE)

Appelé aussi dépôt à terme (DAT), est un produit d'épargne de placement ouvert à toutes catégories de personnes, physiques ou morales de nationalité Malagasy. Cette catégorie regroupe l'entreprise, le particulier, l'association,... Le placement minimum exigé lors de la souscription est de Ar 10 000 000 et le montant maximum est illimité. Ce compte est bloqué durant une période bien définie et la durée de placement minimum est fixée à 3 mois. Le client peut choisir une maturité de 3, 6, 9, ou 12 mois. Le taux de rémunération annuel de placement est fixé d'accord partie mais ceci est indexé au taux de BTA. De plus ce taux dépend aussi du montant à déposer ainsi que de leur durée de placement.

1-2-4 Le Service Western Union

C'est un service de transfert d'argent international. Le mécanisme de transfert consiste à l'envoi d'une somme d'argent à la disposition du destinataire dans un instant donné sous réserve des modalités et des conditions de point de vente. Le paiement effectué se fait en Ariary et est en fonction du taux de change au moment de transfert.

1-2-5 Le Prêt

Ce produit est offert spécialement aux salariés de la CEM. Cette dernière peut prêter de l'argent à ses employés à condition que les emprunteurs aient bien rempli les formalités requises.

Tableau 1-Les taux d'intérêts appliqués dans les activités des passifs de la CEM :

COMPTE	TAUX en (%)
Le LIVRET EPARGNE	3 à 3,20
Le COMPTE SPECIALE RETRAITE	3,10 à 3,20
Le COMPTE SPECIALE EPARGNE	3,75 à 4,65

Source : DRC, année 2014

D'une façon générale, pour le produit haut de gamme, le taux applicable par la CEM est fixé à partir de la négociation faite par les deux parties. Pourtant, ceci est indexé au taux défini par le BTA et que le taux varie aussi en fonction de la somme déposée par ses clientèles et leurs durées de placement.

1-3 Les objectifs

Pour assurer le plan de continuité de l'entreprise, il faut qu'elle ait des objectifs à atteindre. Ces objectifs doivent être mesurables, quantifiables et réalisables dans le temps et dans un délai bien déterminé. La plupart des entreprises prend comme principal objectif « la maximisation de profit ». Pour la CEM, cette dernière ne fait pas partie de sa priorité. Mais cela ne l'empêche pas de viser plusieurs objectifs à la fois afin de maintenir sa place sur le marché. Son principal but est la satisfaction de sa clientèle en garantissant la sécurité financière et la rémunération des épargnants, l'amélioration des conditions d'accès au placement financier ainsi que d'être l'intermédiaire parfaite entre la Western Union et ses clients au niveau de transfert d'argent. De plus, rappelé que sa principale mission est l'éducation à l'épargne, elle veut que ceci lui donne une image positive pour augmenter le nombre de ses clients et élargir ainsi ses réseaux pour couvrir notre île.

1-4 Les concurrents

Plusieurs établissements adoptent aussi des activités pratiquées par la CEM. Elles regroupent les banques, les institutions de la microfinance, ainsi que la Paositra Malagasy avec son produit « Tsinjo Lavitra ». Ces concurrents deviennent de plus en plus important puisqu'ils peuvent offrir des produits plus satisfaisant que la CEM et ils peuvent être mutuels dans le but d'attirer plus de clients et d'en conquérir d'autres par le fait qu'ils peuvent concéder des crédits à leurs clients. L'importance de ces concurrents peut provoquer une diminution de la part de marché qu'elle détienne voir même un impact négatif sur sa rentabilité. En ce qui concerne le service transfert d'argent, la plupart des banques actuelles telle que la BOA, BNI-CA, BFV-SG, ... acceptent toutes l'installation de WESTERN UNION dans leur établissement.

Section- 2 Généralité sur le Plan Comptable des Etablissements de Crédit

L'analyse financière s'appuie sur des informations de nature comptable, elle requiert donc une connaissance satisfaisante du référentiel et des principes à partir desquels l'information comptable a été élaborée. Etant donné que notre étude de cas concerne un établissement de crédit, il est nécessaire de présenter globalement son plan comptable.

2-1 Cadre légal et champ d'application

En ce qui concerne la comptabilité sectorielle, une entité doit tenir un plan comptable propre conformément à son secteur d'activité. Pour les établissements de crédit, cette règle est constituée à partir des textes législatifs et règlementaires.

2-1-1 Cadre légal

La comptabilité sectorielle des établissements de crédit est régie par l'arrêté n° 20469/2004 du 27 octobre 2004. Elle est établie dans le cadre du Plan Comptable Général 2005, cohérent avec les normes comptables IAS/IFRS. Selon l'article 111, les activités bancaires consistent essentiellement en la collecte de dépôts du public en vue de distribution de crédits et/ou de placement financier. Ces activités sont exposées à plusieurs risques aussi bien opérationnels que financiers. La comptabilité bancaire doit permettre aux utilisateurs des états financiers de mieux appréhender les opérations spécifiques d'une banque ou d'une

institution financière assimilée, et en particulier sa solvabilité, sa liquidité, l'éventail et le degré de risques inhérents à ses activités.⁴

2-1 Champ d'application

L'article 112-1 stipule que les dispositions du présent plan comptable s'appliquent aux « banques et institutions financières assimilées ». Aux termes de la loi bancaire, les « banques et les institutions financières assimilées » sont regroupées sous une appellation générique d'établissements de crédit.

2-2 Méthodes comptables

Les méthodes comptables comprennent les conventions comptables de base, les caractéristiques qualitatives de l'information financière ainsi que les principes comptables fondamentaux. Elle permet à l'entité d'établir et de présenter ses états financiers.

2-2-1 Les conventions comptables de base

Le PCEC a défini quatre (4) conventions comptables de base identique à celles des entreprises privées : la convention de l'entité, la convention de l'unité monétaire, la comptabilité d'exercice et finalement la continuité d'exploitation.

2-2-2 Les caractéristiques qualitatives de l'information financière

Pour les besoins de la prise de décision, les états financiers doivent garantir la transparence sur la réalité de l'entité en présentant une information complète et utile. Cette information doit satisfaire aux caractéristiques qualitatives suivantes : l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et enfin la comparabilité.

2-2-3 Les principes comptables fondamentaux

Le PCEC a défini huit principes comptables fondamentaux : le principe d'indépendance des exercices, le principe d'importance relative, le principe de prudence, le principe de permanence des méthodes, le principe de coût historique, le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture, le principe de prééminence de la réalité sur l'apparence et le principe de non compensation.

⁴ [<http://www.csc.mg/documents/pcecpdf.pdf>]

2-3 Les états financiers des établissements de crédit

Les états financiers sont une source principale de l'information chiffrée sur la situation financière d'une entité. Ils doivent être établis sur une base annuelle. Les états financiers retenus pour la comptabilité des secteurs des établissements de crédit comprennent : un bilan avec un hors bilan, un compte de résultat, un état de variation des capitaux propres, un tableau de flux de trésorerie et une annexe.

Section- 3 Revue de la littérature

Pour mieux cerner le thème, il apparaît donc nécessaire que l'on puisse disposer des théories, base de la recherche, pour dégager les éléments essentiels à la bonne interprétation de la situation d'un établissement et leur évolution.

3-1 Base théorique

La base théorique constitue en premier lieu, le point de départ permettant d'élaborer notre plan d'étude. Elle est indispensable à la formulation de la problématique et des hypothèses de la recherche qui devraient être vérifiées durant l'étude. Ses contenus ont permis de récolter les outils nécessaires aux traitements des résultats obtenus. Ainsi, elle fournit des indications susceptibles de renforcer nos points de vue dans la partie réservée à la discussion et à la recommandation. Ces théories concernent le concept de l'analyse financière dont différents auteurs ont été appréciés.

Elie COHEN, Professeur agrégé de science de Gestion à l'Université de Maine, enseigne dans son ouvrage « *Analyse financière* », les démarches d'analyse permettant d'apprécier la situation financière et la performance d'une entreprise ;

Ensuite, Pierre PAUCHER, Professeur agrégé des techniques économiques et de gestion, indique dans son livre « *Mesure de la performance financière de l'entreprise* » les trois aspects essentiels de l'appréciation de performance de gestion :

- Mesure de performance et résultat : mis en évidence d'un résultat global pour l'ensemble des activités de l'entreprise ;

- Mesure de la performance et financement : la manière dont l'entreprise maîtrise les contraintes de financement s'apprécie à partir de deux types d'approches (approche statique et approche dynamique) ;
- Mesure de performance et rentabilité : s'agissant de critère dominant dans la performance financière de l'entreprise ;⁵

Et enfin, M. Henri CALVET, Professionnel de grande expérience a spécifié dans son ouvrage « *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit* », les clés permettant d'effectuer une lecture synthétique des états financiers des établissements de crédit et fournit les différentes méthodes d'analyse qui aideront à apprécier l'évolution des activités, l'importance des risques associés et la solidité des résultats obtenus.

Ces trois ouvrages nous servent comme outil de recherche permettant de mieux cerner notre thème. Rappelons que l'étude de cas se focalise sur l'appréciation de la performance financière des établissements de crédit en référence avec les outils d'analyse financière, on a donc intérêt à exposer globalement cette notion.

3-2 Notion de l'analyse et la performance financière des établissements de crédit

Apprécier la performance financière nécessite une analyse très attentive des états financiers des établissements en question. En ce sens, l'analyste doit comprendre la notion de l'analyse financière.

3-2-1 Notion de l'analyse financière

Selon Elie COHEN, « *L'analyse financière consiste en un ensemble d'outils et de méthodes permettant de porter une appréciation sur la situation financière et les performances d'une entreprise.* »⁶ Pour les établissements de crédit, les principaux objectifs assignés par l'analyse financière sont, d'une part, l'analyse des activités et des risques. Ce premier objectif consiste à identifier les activités de la banque et les solutions de financement qu'elle a retenu, les divers risques occasionnés par le métier exercés et finalement l'aptitude de la banque à supporter les risques encourus. Cette analyse peut être effectuée par deux

⁵ Pierre PAUCHER, MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, Presses Universitaires de Grenoble, 1991, p.8

⁶ Elie COHEN, ANALYSE FINANCIERE, Paris, Ed. ECONOMICA, 1987, p.9

approches : approche statique et approche dynamique. Et d'autre part, l'étude de résultat dans l'intention d'identifier les principaux facteurs résultant du bénéfice ou de la perte de la période achevée et d'étudier les perspectives de résultat pour la période future.

Afin qu'on puisse étudier la mesure de la performance financière d'un établissement, l'objectif assigné de l'analyse se concentre alors dans la deuxième option. L'appréciation du résultat permettra de déterminer la rentabilité, outil de mesure de la performance financière d'un établissement. *La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité.*⁷ La performance financière des établissements de crédit peut être appréciée en analysant certains indicateurs de rentabilité leur permettant de construire leur niveau de performance, mais avant d'étudier cette dernière, l'étude impose avant tout, une appréciation des contraintes liées au travail des établissements de crédits. Ces contraintes relèvent des divers risques qu'ils doivent supporter en exerçant leurs activités.

3-2-2 Les contraintes liées aux métiers des établissements de crédit

L'activité des établissements de crédit peuvent encourir divers risques qui peuvent entraver la réalisation de ses objectifs. Selon Henri CALVET, ces risques sont de différentes natures et peuvent être définis comme suit :

Les risques de contrepartie (risques de crédit ou risques de signature) : sont les risques de défaillance d'une contrepartie sur laquelle est détenue une créance ou un engagement de hors-bilan assimilable. Autrement dit, le risque de subir de perte consécutive au défaut d'un emprunteur face à ses obligations.

Les risques de prix : sont les risques de perte résultant de l'évolution favorable d'un prix. Ils sont composés de risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque de position sur action.

Les risques pays : sont les créances et les engagements de hors-bilan assimilés sur des débiteurs privés ou publics résidant dans des pays qui ont obtenu ou ont sollicité un rééchelonnement de leur dette dans un cadre multilatéral ou qui ont interrompu des paiements au titre de leur endettement.

⁷ <http://www.senat.fr/rap/r96-52/r96-523.html> vue le 05/02/14 à 9h48min

Les risques opérationnels : sont les risques de perte résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédure des personnes ou de système ou d'événements extérieurs.

Les risques d'illiquidité : sont les risques, pour un établissement de crédit, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, tout particulièrement ses dettes à vue, parce que les actifs détenus par cet établissement seraient à plus long terme et/ou ne seraient pas susceptibles d'être cédés sur un marché liquide.

On peut souligner que ces différents risques sont susceptibles d'interagir et ils peuvent provoquer une influence sur la rentabilité d'un établissement de crédit. Ce dernier doit être, en effet, apte à maîtriser ces risques pour assurer le maintien de ses activités.

3-2-3 Principe d'analyse de la performance financière

Après avoir illustré les différents risques exposés par les activités d'un établissement de crédit et bien défini l'objectif de l'analyse financière, on est maintenant en mesure d'évaluer son niveau de performance financière en appréciant sa rentabilité. Le principe d'appréciation de cette performance consiste dans la comparaison entre un indicateur monétaire exprimant les résultats dégagés par l'entreprise, soit dans un de ses domaines d'activité, soit sur l'ensemble de ses opérations et un indicateur monétaire relatif aux moyens engagés pour obtenir ces résultats. Pour un établissement de crédit, ce principe d'appréciation est organisé d'une manière spécifique : en premier lieu, le recours à la recherche des soldes intermédiaires de gestion caractérisé par la première démarche de l'analyse ; et en second lieu, l'analyse de rentabilité d'un établissement de crédit à partir des différents ratios significatifs. Les démarches d'analyse susceptibles d'être retenues aux évaluations de la rentabilité des établissements de crédit seront exposées dans la méthodologie de traitement des données.

Chapitre 2- METHODES

Ce chapitre représente les démarches suivies tout au long de ce travail de recherche. Cette démarche commence d'abord par une étude documentaire, ensuite, on effectue une descente sur terrain en vue de recueillir les données primaires ; et enfin, de dégager les moyens qui permettent de traiter et d'analyser les données ainsi obtenues.

Section- 1 La technique de documentations

La réalisation de ce présent mémoire n'aurait pu être menée à bien sans la consultation des différents documents. Ces derniers servent comme outil de base permettant de traiter les résultats obtenus durant la période d'investigation. Les documentations sont constituées de la bibliographie, la webographie et la sitographie ainsi que d'autres supports susceptibles d'être utiles à la réalisation de ce devoir.

1-1 La bibliographie

Plusieurs ouvrages ont été consultés surtout ceux qui concernent les concepts de l'analyse financière. L'exploitation de ces différents documents nous a permis de mieux cerner le thème à traiter en vue de faciliter le traitement de résultat et d'en proposer quelques suggestions ou des recommandations dans les parties qui ont besoin d'une certaine amélioration.

1-2 La webographie et la sitographie

Les informations recueillies dans les ouvrages ne sont pas suffisantes à l'accomplissement de ce devoir. Il est ainsi important de trouver d'autres sources d'informations complémentaires sur « internet », susceptible d'être utilisées pour la bonne marche de ce travail. La consultation des documents dans divers sites web est très importante pour étoffer nos connaissances notamment sur l'emploi des ratios permettant de mesurer la performance financière d'un établissement de crédit.

1-3 Les autres supports

Les autres supports sont constitués par des documents étudiés durant la période d'étude à l'université. Les personnes responsables au sein de l'entité étudiée nous ont aussi offert des supports comme le rapport de stage effectué par les autres étudiants, des brochures.

Section- 2 Méthodes de collecte des données

Les données que nous devons rassembler se divisent en deux types à savoir les données primaires et les données secondaires. Ces deux types de données occupent une place importante dans la réalisation de ce devoir.

2-1 Les données primaires

Les données primaires constituent l'élément fondamental de notre devoir. Les données jugées indispensables sont représentées par les états financiers de l'établissement étudié, plus particulièrement le bilan et le compte de résultat. Dans le but de rassembler ces données primaires, nous avons effectué une descente sur terrain auprès d'un établissement spécifique. La méthode consiste à faire des observations participantes afin d'avoir des informations fiables et précises possibles. Ici, l'étude se fait sur une période pluriannuelle dans l'intention d'avoir une analyse plus significative.

2-1-1 Observation participante

Pour mener à bien notre investigation, nous avons effectué un stage de deux mois au sein de la CEM. Notre stage se déroulait au niveau de la DCI, département de contrôle de gestion. L'une de ses missions principales consiste à assurer la mesure de performance et l'analyse de la rentabilité de ses activités afin d'établir les stratégies de développement. La connaissance de ce domaine permet de faciliter la recherche et de bien procurer les données primaires que nous jugeons utiles dans la réalisation de ce mémoire.

2-1-2 Choix des interlocuteurs

Dans le but d'avoir des résultats concrets, la technique d'interview consiste à choisir des personnes expérimentées et ayant des connaissances plus larges en matière de l'analyse financière. Ces interviews ont été effectués avec certains responsables notamment le Directeur de Contrôle Interne et le Chef de Service de contrôle de gestion.

2-1-2 Le type d'enquête

Etant donné que notre thème concerne particulièrement l'analyse financière, il est impossible de le traiter en questionnaire. A cet effet, nous avons opté pour un entretien en situation individuelle auprès des quelques personnes, ayant des connaissances et des

expériences en la matière, en utilisant le type d'entretien semi-directif. Ce type d'entretien a permis d'obtenir plus d'information sur le concept de l'analyse financière auprès des personnes interviewées à partir de leurs opinions et de leurs orientations sur la manière de traiter ce concept pour avoir de bon résultat.

2-2 Les données secondaires

Les données secondaires jouent un rôle prépondérant dans la recherche scientifique. Ce sont les documents nécessaires pour faciliter le traitement des données primaires obtenues durant la période d'investigation. Elles regroupent les ouvrages académiques, les documents consultés sur internet et les autres supports. Ces documents sont ainsi incontournables à la réalisation de ce présent mémoire. Ils vont servir d'appui et de référence dans l'interprétation des résultats obtenus en vue d'une formulation des recommandations.

Section- 3 Méthodes de traitement et d'analyse des données

La méthodologie de traitement et d'analyse des données varie en fonction de l'objectif à atteindre. Cette section permet d'apprécier les méthodes convenables à l'appréciation de la performance financière de l'établissement de crédit.

3-1 Méthode de traitement des données

Pour faciliter le traitement des données, nous avons décidé d'utiliser le logiciel de Microsoft Excel. Ceci permet de calculer automatiquement les données chiffrées afin d'aboutir aux résultats permettant de traduire le niveau de performance de l'entité étudiée. Ce logiciel permet aussi de visualiser graphiquement les opérations mathématiques faites à partir des variables associées pour connaître leurs évolutions.

3-1-1 Calcul des soldes intermédiaires de gestion

La première démarche conduisant à l'appréciation de la performance financière des établissements de crédit réside dans le calcul des soldes intermédiaires de gestion. Par définition, *la méthode de solde intermédiaire de gestion consiste, à partir des produits et des charges du compte de résultat, à identifier des soldes successifs, lesquels apparaissent*

*désormais obligatoirement dans le compte de résultat publiable.*⁸ L'utilisation de cette méthode comporte deux avantages significatifs : elle peut toujours être mise en œuvre et elle permet de faciliter la compréhension de la structure générale du compte de résultat des établissements de crédits. Les soldes retenus sont aux nombres de cinq : le Produit Net Bancaire (PNB), le Résultat Brut d'Exploitation (RBE), le Résultat d'Exploitation (RE), le Résultat Courant avant Impôt (RCAI) et finalement le Résultat Net (RN).

❖ Le Produit Net Bancaire (PNB)

C'est un indicateur qui indique la marge brut dégagée par un établissement de crédit dans leurs activités bancaires. Il est, en effet, obtenu à partir d'une confrontation entre les produits et les charges d'exploitation bancaires. Par simplification, le PNB *correspond au cumul des revenus net d'intérêts, revenus nets d'honoraires et de commissions et des gains nets de pertes sur les activités financières sur titres et celles en monnaies étrangères.*⁹

❖ Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

C'est un solde qui représente la marge dégagée par l'ensemble des activités bancaires d'un établissement après imputation des « frais de structure ». Le RBE s'obtient à partir du PNB, en déduisant de celui-ci les frais généraux. Ces derniers sont composés de charges générales d'exploitation et les dotations aux amortissements et aux provisions pour dépréciation sur immobilisations incorporelles et corporelles.

❖ Le Résultat d'Exploitation (RE)

Le RE montre la marge dégagée sur l'ensemble des activités bancaires après prise en compte des frais de structure et du coût du risque. Le calcul de ce solde s'obtient à partir du RBE en déduisant de celui-ci le coût du risque. Ce dernier se définit comme *l'effort net de provisionnement au titre des risques de crédit, des risques pays et des risques divers.*¹⁰

⁸ Henri CALVET, METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT, Paris, 2^e édition, p. 222

⁹ [<http://www.csc.mg/documents/pcecpdf.pdf>], (Art 213-4)

¹⁰ Henri CALVET, METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT, Paris, 2^e édition, p. 227

❖ Le Résultat Courant avant Impôt (RCAI)

Le RCAI montre la marge générée par l'ensemble des activités courantes d'un établissement après prise en compte des frais de structure et du coût du risque. Ce solde s'obtient à partir du RE retranchant à celui-ci les gains ou les pertes sur actifs immobilisés.

❖ Le Résultat Net (RN)

Le résultat net est le solde final obtenu après l'enlèvement des impôts sur le bénéfice en y ajoutant les résultats exceptionnels réalisés au cours de son exercice et les dotations ou reprises sur provision réglementées.

Il peut arriver toutefois que les soldes intermédiaires de gestion ne fournissent qu'une perception partielle de la rentabilité puisque les indications fournies par ceux-ci sont insuffisantes à l'appréciation de cette performance d'où l'intérêt de procéder à une appréciation plus large de la performance financière des établissements de crédit en utilisant les différents ratios les plus significatifs.

3-1-2 Méthodes des ratios

Après avoir calculé les soldes intermédiaires de gestion, de grands nombres de ratios peuvent être calculés. Ce qui nous intéresse ici ce sont les ratios exprimant la performance financière d'un établissement de crédit, c'est-à-dire la rentabilité. Il existe deux principaux types de ratio de rentabilité : le ratio de rentabilité d'exploitation et les ratios de rentabilité globale.

❖ Le ratio de rentabilité d'exploitation

La recherche de la rentabilité d'un établissement de crédit ne peut pas être séparée de la notion d'exploitation. Le ratio retenu permettant de porter un jugement sur son activité est le coefficient net d'exploitation. Ce ratio indique la proportion de la richesse produite c'est-à-dire le PNB qui est absorbé par l'ensemble des frais de structure qu'il doit engager dans la production de celle-ci.

❖ Méthode des ratios de rentabilité globale

La mesure de la rentabilité constitue un indicateur spécifique permettant de suivre et évaluer la situation financière ainsi que la progression d'un établissement vers la viabilité. En

ce sens, nous retiendrons deux indicateurs de rentabilité globale qui sont les plus couramment utilisés à savoir le coefficient de rendement des actifs et le coefficient de rentabilité sur fonds propres dont chacun a ses propres indications reflétant à la notion de la rentabilité.

➤ *Ratio de rendement des actifs*

Ce ratio, connu sous l'appellation de RETURN ON ASSET (ROA) et indique la rentabilité de tous les capitaux utilisés par un établissement de crédit. Il se trouve parmi les ratios les plus souvent utilisés pour mesurer la performance d'un établissement de crédit.

➤ *Ratio de rentabilité sur fonds propres*

Appelé aussi RETURN ON EQUITY (ROE), ce ratio permet de mesurer la capacité bénéficiaire d'un établissement. Pour les établissements de crédit sans but lucratif, ce ratio lui exprime la mesure de leurs viabilités commerciales et est calculé sur une base annuelle.

Le coefficient de rentabilité est important : d'abord *pour les actionnaires afin de suivre le rendement de leur investissement (et donc les aides préparer leurs décisions stratégiques)* ; *pour les dirigeants qui doivent assurer aux actionnaires un rendement satisfaisant, particulièrement lorsqu'ils souhaitent obtenir un renforcement des capitaux propres et enfin plus généralement pour l'ensemble des tiers où la rentabilité étant l'une des garanties d'une solvabilité durable.*¹¹

3-2 Analyse SWOT

Pour voir le positionnement de l'entreprise, il faut effectuer un diagnostic qui permet de connaître les problèmes situés au sein de la société. La méthodologie du diagnostic constitue ainsi un outil de performance. A cet effet, l'analyse se fait à partir de la matrice SWOT.

¹¹ Henri CALVET, METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT, Paris, 2^e édition, p. 235

3-2-1 Notion du diagnostic SWOT

L'analyse SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) est une méthode d'analyse permettant d'évaluer la situation d'une entreprise dans le but de prendre les meilleures décisions en vue de l'améliorer. Elle permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise. Celle-ci amène l'interrogateur à déterminer les faits saillants de l'environnement interne et externe de l'entreprise en question.

3-2-2 Principes

L'analyse FFOM est une méthode d'analyse la plus largement utilisée par les gestionnaires. Ces derniers l'utilisent pour connaître la réalité sur la situation de l'entité étudiée afin de prendre des mesures correctives et pour pouvoir adopter une nouvelle stratégie. Le diagnostic consiste en une appréciation de l'environnement interne et externe de l'entreprise dont le principe se fait comme suit :

- le diagnostic interne repose sur l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise.
En ce sens, l'entreprise doit augmenter ses forces et d'en réduire ses faiblesses.
- le diagnostic externe repose sur l'analyse des opportunités et des menaces provenant de l'environnement externe à l'entreprise. A cet effet, il faut bien saisir les opportunités et défendre les menaces qui peuvent entraver ses activités.

3-3 Limites et difficultés rencontrées

Cette sous-section permet de présenter les limites et les difficultés rencontrées lors de l'accomplissement de ce présent mémoire.

3-3-1 Les limites de l'étude

L'objet de l'analyse financière peut se résumer en deux aspects différents : d'une part, l'étude de la situation financière et d'autre part, l'étude de la performance financière. Comme l'indique notre thème, la motivation essentielle de l'analyse financière se focalise sur cette dernière. L'étude de la performance financière repose sur l'analyse de la rentabilité et pour être signifiant, l'analyse de résultats doit se baser sur une période pluriannuelle. A cet égard, on retient les états financiers établis depuis l'année 2011 jusqu'en 2013. Par ailleurs,

étant donné que notre cas d'étude se situe dans le secteur des établissements de crédit, l'étude effectuée reste ainsi limitée dans ce domaine bien défini.

3-3-2 Les difficultés rencontrées

Durant l'accomplissement de ce mémoire, nous avons rencontré plusieurs difficultés que nous avons dû surmonter lors de la réalisation de ce travail de recherche. D'abord, la difficulté causée par l'asymétrie de l'information. La transformation de l'entité étudiée en établissement de crédit implique une certaine reformulation de notre plan du devoir. Ceci nécessite beaucoup de temps puisque nous avons dû effectuer de nouvelles recherches sur la méthodologie d'analyse financière d'un établissement de crédit. Ensuite au niveau de la collecte des données primaires, le retard de l'obtention des états financiers a provoqué un ralentissement de traitement des résultats. Enfin, l'insuffisance des données complémentaires a rendues difficile le traitement de certaines séries des postes des comptes des résultats.

3-4 Chronogramme des activités

Dans le cadre de l'accomplissement de ce présent mémoire, et après avoir lu tous les documents concernant notre thème, nous avons élaboré tout d'abord le plan du devoir. Ensuite, nous avons réalisé une descente sur terrain pour amasser les données nécessaires auprès d'un établissement spécifié. L'interview était effectuée en fonction de la disponibilité des responsables à interviewer. Finalement, la rédaction a été effectuée au fur et à mesure en fonction de la disponibilité de l'information en main.

Enfin de compte, nous pouvons avancer que l'approche méthodologique est vraiment intéressante dans une recherche scientifique. Tout d'abord, nous avons bien exposé le milieu d'étude à explorer en présentant son identité, son historique, ses activités, son domaine de secteur d'activité,... Ceci a permis de bien situer les outils les mieux appropriés aux traitements des résultats. Ensuite, rappelons que l'appréciation de la performance financière des établissements de crédit se focalise sur l'étude de la rentabilité. Les outils de mesure permettant de l'illustrer sont exprimés par la méthode des ratios. Enfin, l'analyse des données chiffrées à partir des différents ratios nous a permis de valider nos hypothèses de recherche qui vont être exposées dans la deuxième partie.

PARTIE II : RESULTATS

La fonction essentielle de cette partie consiste à la présentation des acquis obtenus durant la période d'investigation. Pour cela, son exploitation doit répondre efficacement aux objectifs assignés par la recherche. Cette partie doit être impérativement suivie des observations permettant de comprendre ces résultats dans l'intention de confirmer ou d'inflammer les hypothèses formulées auparavant. Elle comporte trois chapitres dont le premier fait apparaître les états financiers que l'on va examiner, les deux derniers concernent l'exposition des résultats correspondant à chaque hypothèse vérifiée.

Chapitre 1- PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS DE LA CEM

Dans la pratique de l'analyse financière, il faut disposer des informations de nature comptables surtout les états financiers établis à la fin de la période d'exercice. Ces informations servent à apprécier la situation et la performance financière d'une entité. Pour arriver à une analyse rigoureuse, les documents comptables nécessaires sont les documents de synthèse annuels qui comprennent le bilan et le compte de résultat. L'étude s'effectue sur des périodes successives et pour être significatif, le suivi et évaluation doit être abordé à partir des informations financières les plus récentes au sein de la société et on retient ici les informations financières établies en année 2011 jusqu'en année 2013.

Section-1 La situation financière de la CEM

Pour chercher la performance financière de cet établissement, il est indispensable d'avoir un aperçu sur sa situation financière. Cette dernière représente le patrimoine d'une entité en une période donnée. Elle est essentielle au calcul de la rentabilité de cet établissement afin de connaître son niveau de performance financière. Voici le bilan de la CEM présenté en année 2011, 2012 et 2013 :

Tableau 2- Présentation des actifs (montant arrondi et exprimé en milliers de Ariary)

ACTIF	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT TAU 31/12/2012	MONTANT AU 31/12/2011
Opérations de trésorerie	317 130 800,00	275 227 000,00	230 290 000,00
Trésorerie et soldes avec banque centrale	1 437 000,00	1 218 000,00	1 791 000,00
Bons du trésor et titres assimilés	68 694 000,00	76 276 000,00	60 536 000,00
Avoirs - établissements de crédit	61 790 000,00	32 311 000,00	22 080 000,00
Avoirs - autres institutions financières	185 209 800,00	165 422 000,00	145 883 000,00
Prêts et avances à la clientèle	12 885 000,00	11 852 000,00	9 169 000,00
Crédits sains	12 602 000,00	11 569 000,00	8 385 000,00
Crédits douteux	494 000,00	482 000,00	263 000,00
Provisions	-494 000,00	-482 000,00	0
Opérations sur fonds privés affectés	283 000,00	283 000,00	521 000,00
Immobilisations	16 468 000,00	17 460 000,00	17 313 000,00
Immobilisations incorporelles	4 115 000,00	4 135 000,00	4 113 000,00
Amortissements	-2 890 000,00	-2 023 000,00	-1 651 000,00
Immobilisations corporelles	22 530 000,00	21 778 000,00	20 316 000,00
Amortissements	-8 700 000,00	-7 690 000,00	-6 930 000,00
Immobilisations en cours	1 413 000,00	1 260 000,00	1 465 000,00
Impôts différés-actifs	476 000,00	621 000,00	6 166 000,00
Autres actifs	9 700 000,00	8 189 000,00	3 907 000,00
TOTAL ACTIF	356 659 800,00	313 349 000,00	266 845 000,00

Source : Rapport commissaires aux comptes de la CEM, 2014

A travers ce tableau, on constate que le montant des actifs de la CEM ne cesse de développer. D'une part, au niveau des deux premières années, l'évolution constatée atteint de 17,43% par rapport à celui de la précédente. D'autre part, au niveau des deux dernières années, on a constaté qu'il y a eu un accroissement de 13,89% à celle de l'année 2012. Cette évolution provient de l'accroissement des opérations de trésorerie, les prêts et avances à la clientèle ainsi que les autres actifs qu'elle a mis en œuvre.

Tableau3- Présentation des passifs et capitaux propres (montant arrondi et exprimé en milliers de Ariary)

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT AU 31/12/2012	MONTANT AU 31/12/2011
Passifs	331 964 800,00	292 438 000,00	247 360 000,00
Dépôts de la clientèle	315 624 800,00	278 550 000,00	224 303 000,00
Dépôts à vue	35 630 000,00	31 578 000,00	0
Dépôt à Terme	55 740 000,00	41 777 000,00	38 170 000,00
Comptes Livret Epargne	219 500 000,00	201 104 000,00	182 782 000,00
Compte Spécial Retraite	4 275 000,00	3 721 000,00	3 144 000,00
Autres	479 800,00	370 000,00	207 000,00
Subventions d'équipement	4 620 000,00	3 205 000,00	3 792 000,00
Emprunts et titres subordonnés	445 000,00	445 000,00	512 000,00
Provisions pour charges	655 000,00	495 000,00	1 973 000,00
Autres passifs	10 620 000,00	9 743 000,00	16 780 000,00
Capitaux propres	24 695 000,00	20 911 000,00	19 485 000,00
Capital et réserves	6 400 000,00	6 287 000,00	6 186 000,00
Résultat net	2 795 000,00	2 150 000,00	2 006 000,00
Report à nouveau	15 500 000,00	12 474 000,00	11 293 000,00
Total passifs et capitaux propres	356 659 800,00	313 349 000,00	266 845 000,00

Source : Rapport commissaires aux comptes de la CEM, 2014

Pour les passifs, en ce qui concerne les deux premières années, le montant s'élève à Ar 247 360 000 000 en 2011 et est passé de Ar 292 438 000 000 en 2012. On a donc constaté qu'il y a eu une évolution de 18,22% par rapport à celle de 2011. Ensuite, au niveau des deux dernières années, la somme affichée en 2012 est passée à Ar 331 964 800 000 en 2013. A cet égard, le taux de croissance atteint 13,52% par rapport à l'année 2012. Par ailleurs, au sujet des capitaux propres, le montant s'élève à Ar 19 485 000 000 en 2011 et il est passé à Ar 20 911 000 000 en 2012. En évaluant les deux montants, on observe qu'il y a eu une augmentation de 7,32%. Cette évolution résulte de la faible croissance du capital et réserve, du résultat net et du report à nouveau. Enfin, pour les deux dernières années, le montant réalisé en 2012 est passé à Ar 24 695 000 000 en 2013. Pour cela, les capitaux propres ont donc subit un accroissement de 18,09%. L'évolution considérable de ce taux est due à la forte progression de capital et réserve, du résultat net et celui du report à nouveau.

Section- 2 Le résultat de la CEM

Le compte de résultat est un document dans lequel on enregistre les produits et les charges d'une entité intervenus au cours d'une période d'exercice. Après la soustraction des charges supportées par les produits, on obtient le résultat de l'exercice. Le tableau ci-après montre la formation du compte de résultat de la CEM depuis l'année 2011 jusqu'à 2013.

Tableau 4- Présentation des comptes de résultats (montant arrondi et exprimé en milliers d'Ariary)

COMPTE DE RESULTAT	MONTANT 31/12/2013	MONTANT 31/12/2012	MONTANT 31/12/2011
Produits d'intérêts	24 098 750,00	21 746 000,00	20 113 000,00
Intérêts sur les comptes de trésorerie	23 370 000,00	21 134 000,00	19 681 000,00
Intérêts sur les crédits	728 750,00	612 000,00	432 000,00
Charges d'intérêts	-8 234 000,00	-8 160 000,00	-7 325 000,00
Charges d'intérêts sur Dépôt à Terme	-2 613 000,00	-2 135 000,00	-1 965 000,00
Charges d'intérêts sur Comptes Livret Epargne	-5 505 000,00	-5 894 000,00	-5 263 000,00
Charges d'intérêts sur Compte Spécial Retraite	-105 000,00	-113 000,00	-89 000,00
Autres charges d'intérêts	-11 000,00	-18 000,00	-8 000,00
Revenus nets d'intérêts	15 864 750,00	13 586 000,00	12 788 000,00
Produits d'honoraires et commissions	2 165 000,00	1 860 000,00	1 768 000,00
Charges d'honoraires et commissions	-525 000,00	-274 000,00	0
Revenus nets d'honoraires et de commissions	1 640 000,00	1 586 000,00	1 768 000,00
Revenus nets des opérations en monnaie étrangère	2 692 000,00	1 865 000,00	1 783 000,00
Charges nettes sur CDL	-195 000,00	-219 000,00	0
Revenus nets sur autres opérations	1 663 000,00	1 630 000,00	1 371 000,00
Résultats opérationnels	21 664 750,00	18 448 000,00	17 710 000,00
Charges administratives générales	-15 300 000,00	-14 894 000,00	-13 340 000,00
Autres charges d'exploitation	-2 380 000,00	-2 234 000,00	-2 060 000,00
Autres produits d'exploitation	1 180 000,00	1 778 000,00	583 000,00
Résultats avant impôts	5 164 750,00	3 098 000,00	2 893 000,00
Impôts sur les bénéfices	-1 360 000,00	-816 000,00	-648 000,00
Impôts différés	-145 400,00	-156 000,00	-167 000,00
Résultats nets des activités ordinaires	3 659 350,00	2 126 000,00	2 078 000,00
Charges extraordinaires	-908 350,00	0	-462 000,00
Produits extraordinaires	44 000,00	24 000,00	390 000,00
Résultats nets de l'exercice	2 795 000,00	2 150 000,00	2 006 000,00

Source : Rapport commissaires aux comptes de la CEM, 2014

A travers le tableau ci-dessus, la CEM affiche des résultats positifs et ceux-ci augmentent d'une année sur l'autre. Le bilan et le compte de résultat constituent un outil indispensable dans la pratique de l'analyse financière. Ces documents étant souvent le point de départ de l'analyse, permettent d'illustrer tous les montants nécessaires à la formation des soldes intermédiaires de gestion sur lesquels va se focaliser le chapitre suivant.

Chapitre 2 – REAJUSTEMENT STRATEGIQUE DE LA RENTABILITE

La conduite de l'analyse financière se fait souvent pour différentes raisons. Dans notre cas, la motivation essentielle est orientée vers la recherche de niveau de performance financière de l'établissement concerné et elle se traduit par l'étude de la rentabilité. L'objet de ce chapitre consiste à présenter les résultats relatifs à la première hypothèse qui indique que « *la détermination des soldes intermédiaires de gestion constitue un instrument d'analyse de la rentabilité d'un établissement de crédit.* » Pour se faire, on fait les calculs successifs des soldes intermédiaires de gestion suivie d'une orientation stratégique qui permet d'améliorer sa rentabilité et puis on les représente graphiquement pour mieux clarifier son évolution.

Section- 1 Calcul des soldes intermédiaires de gestion

Il faut souligner que la rentabilité montre la capacité d'un établissement de crédit à dégager des gains suffisants après retranchement des coûts nécessaires à son exploitation dans le but de garantir sa pérennité. Pour connaître ce niveau, il faut donc suivre les étapes de calcul des soldes intermédiaires de gestion. Ces derniers constituent des démarches aboutissant au réajustement de cette rentabilité. Pour cela, il est indispensable de les déterminer successivement afin de parvenir à une élaboration d'une stratégie permettant d'accroître le résultat final dégagé par l'activité de la CEM, mais avant de les déterminer, on doit faire le calcul préalable du coût du risque. Le coût du risque est la somme des dotations aux provisions sur créances douteux et des dotations aux provisions pour charges. Le tableau ci-après montre la formation du coût supporté par la CEM sur la période d'étude.

Tableau 5- Le coût du risque (montant arrondi et exprimé en milliers d'Ariary)

Désignation	2011	2012	2013	Ecart 1	Ecart 2
Provisions actifs	0,00	482 000,00	494 000,00	0,00%	2,49%
Provisions pour charges	1 973 000,00	495 000,00	655 000,00	-74,91%	32,32%
Coût du risque	1 973 000,00	977 000,00	1 149 000,00	-50,48%	17,60%

Source : Illustration Personnelle, 2014

Comme le montre le tableau ci-dessus, la CEM supporte plus de risques en 2011. Par rapport à cette année, ce coût diminue de moitié en 2012. En rapprochant le coût supporté dans les deux dernières années, il augmente de 17,60% par rapport à celui de 2012.

1-1 Le Produit Net Bancaire

Constitué par le premier solde intermédiaire de gestion, le PNB est souvent le point de départ de l'analyse de la rentabilité. Il représente le gain maximal obtenu par un établissement de crédit sur une période d'exercice. Pour le cas de la CEM, le PNB est réalisé à partir de l'addition des postes suivants :

Tableau 6- Le produit net bancaire (montant arrondi et exprimé en milliers d'Ariary)

Désignation	2011	2012	2013	Ecart 1	Ecart 2
Revenus net d'intérêts	12 788 000,00	13 586 000,00	15 864 750,00	6,24%	16,77%
Revenus net d'honoraires et de commissions	1 768 000,00	1 586 000,00	1 640 000,00	-10,29%	3,40%
Revenus nets des opérations en monnaie étrangère	1 783 000,00	1 865 000,00	2 692 000,00	4,60%	44,34%
Revenus nets sur autres opérations	1 371 000,00	1 630 000,00	1 663 000,00	18,89%	2,02%
Autres produits d'exploitation	583 000,00	1 778 000,00	1 180 000,00	204,97%	-33,63%
PNB	18 293 000,00	20 445 000,00	23 039 750,00	11,76%	12,69%

Source : Illustration Personnelle, 2014

Le PNB s'élève à Ar 18 293 000 000 en 2011 et est largement passé à Ar 20 445 000 000 en 2012. On observe donc qu'il y a eu une évolution de 11,76% par rapport à l'année antérieure. Puis en 2013, ce solde s'élève à Ar 23 039 750 000. On a aussi constaté qu'il y a une hausse significative de 12,69%.

Dans un premier lieu, quand on regarde l'écart entre l'année 2011 et 2012, la contribution de chaque opération faite par la CEM, pour favoriser le PNB est moins satisfaisante. Or, la recherche d'une meilleure rentabilité exige une amélioration significative de ce solde. Pour changer au mieux cette évolution, il est souhaitable d'augmenter les revenus nets d'intérêt en particulier, ainsi que les revenus nets d'honoraires et de commissions et les revenus nets des opérations en monnaie étrangère. Dans un second lieu, l'écart entre l'année 2012 et 2013 montre que grâce à une augmentation des effectifs des déposants, les revenus nets d'intérêts s'améliorent. Toutefois, il paraît normal de les réviser pour les rendre plus considérables. Ensuite, pour des raisons d'efficacité, il faudra encore réaménager les revenus nets d'honoraires et de commissions ainsi que les autres produits d'exploitation. Il est pratiquement sensible que lorsque les facteurs qui contribuent au développement du PNB

s'améliorent, la rentabilité dégagée après retranchement des coûts nécessaires à l'exploitation sera avantageux. Autrement dit, l'amélioration de la rentabilité d'un établissement de crédit dépend de sa faculté à dégager un maximum de PNB.

1-2 Le Résultat Brut d'Exploitation

Le RBE exprime la richesse nette produite par la CEM sur une période donnée. Pour avoir ce solde, il faut retrancher toutes les dépenses indispensables à la production de son activité mais, sans tenir compte le coût du risque inhérent à celle-ci. Le tableau ci- près montre le RBE dégagé par cette entité.

Tableau 7- Le résultat brut d'exploitation (montant arrondi et exprimé en milliers d'Ariary)

Désignation	2011	2012	2013	Ecart 1	Ecart 2
PNB	18 293 000,00	20 445 000,00	23 039 750,00	11,76%	12,69%
Charges administratives générales	-13 340 000,00	-14 894 000,00	-15 300 000,00	11,65%	2,73%
Charges nettes sur CDL	0,00	-219 000,00	-195 000,00	0,00%	-10,96%
Reste autres charges d'exploitation	-87 000,00	-1 257 000,00	-1 231 000,00	1344,83%	-2,07%
RBE	4 866 000,00	4 075 000,00	6 313 750,00	-16,26%	54,94%

Source : Illustration Personnelle, 2014

En considérant ce tableau, le résultat brut d'exploitation dégagé par la CEM en 2011 s'élève à Ar 4 866 000 000 et il décroît de Ar 4 075 000 000 en 2012. On a constaté qu'il y a eu une forte régression de 16,26% par rapport à l'année antérieure. Puis en 2013, il remonte à Ar 6 313 750 000. En rapprochant ce montant à celui du précédent, on observe qu'il y a une hausse significative de 54,94%.

En vertu de la dégradation du RBE, les facteurs explicatifs qui peuvent l'influencer sont les charges administratives générales et les autres charges d'exploitation. Pour que ce solde soit maximal, il faudra les diminuer. Outre, comme l'indique le tableau au niveau de l'écart entre l'année 2012 et 2013, la CEM a pu améliorer le niveau de son RBE grâce à la maîtrise du coût. Etant donné que l'évolution de ce solde est favorable, il est souhaitable de réessayer encore de minimiser ses coûts. L'amélioration de son RBE a permis de dégager une rentabilité maximale parce que si le PNB augmente et inversement, les charges qu'elle doit supporter diminuent, il est évident que le RBE progresse.

1-3 Le Résultat d'Exploitation

Le résultat d'exploitation est le résultat obtenu après prise en compte du coût du risque. Dans l'exercice de son activité, cet établissement doit estimer des provisions à titre de risque. Le tableau suivant montre le RE réalisé par la CEM durant la période d'étude :

Tableau 8- Le résultat d'exploitation (montant arrondi et exprimé en milliers d'Ariary)

Désignation	2011	2012	2013	Ecart 1	Ecart 2
RBE	4 866 000,00	4 075 000,00	6 313 750,00	-16,26%	54,94%
Coût du risque	-1 973 000,00	-977 000,00	-1 149 000,00	-50,48%	17,60%
RE	2 893 000,00	3 098 000,00	5 164 750,00	7,09%	66,71%

Source : *Illustration Personnelle*, 2014

Le résultat d'exploitation s'établit à Ar 2 893 000 000 en 2011, et est passé à Ar 3 098 000 000 en 2012. En rapprochant les deux montants, on a constaté qu'il y a eu un ralentissement de taux de croissance parce qu'il atteint 7,09% par rapport à l'année antérieure. En année 2013, le résultat d'exploitation s'élève à Ar 5 164 750 000. Si on compare ce montant à celui du précédent, on observe que l'évolution est fortement sensible, il atteint 66,71%.

D'une part, en rapprochant les coûts du risque des deux premières années, on peut dire que la CEM est capable d'assumer leurs risques puisque ce coût diminue de moitié de celui du précédent. Cependant, le ralentissement de l'évolution du RE est dû au fait de la dégradation du RBE. D'autre part, l'évolution significative du RE pour la dernière année s'obtient grâce à la capacité de la CEM à faire progresser le RBE et à amoindrir le coût du risque. Il est certain que ce solde s'accroît lorsque l'amélioration du RBE est renforcée par la maîtrise du coût du risque.

1-4 Le Résultat Courant Avant Impôt

Le RCAI constitue le solde tiré après prise en compte des résultats de cession des actifs immobilisés. Le tableau ci-après montre la formation des résultats avant prélèvement des impôts.

Tableau 9- Le résultat courant avant impôt (montant arrondi et exprimé en milliers d'Ariary)

Désignation	2011	2012	2013	Ecart 1	Ecart 2
RE	2 893 000,00	3 098 000,00	5 164 750,00	7,09%	66,71%
Gains/Pertes sur actifs immobilisés	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
RCAI	2 893 000,00	3 098 000,00	5 164 750,00	7,09%	66,71%

Source : *Illustration Personnelle*, 2014

Durant la période de l'étude, aucune cession d'immobilisation n'a été réalisée, le résultat courant avant impôt se trouve donc égal au résultat d'exploitation. Dans ce cas, aucun réajustement ne doit être effectué.

1-5 Le Résultat Net

Le Résultat Net constitue le dernier solde permettant d'extraire la rentabilité finale de la CEM. Le tableau suivant montre la formation de résultat net obtenu par cette entité :

Tableau 10 - Le résultat net (montant arrondi et exprimé en milliers d'Ariary)

Désignation	2011	2012	2013	Ecart 1	Ecart 2
RCAI	2 893 000,00	3 098 000,00	5 164 750,00	7,09%	66,71%
Impôts sur les bénéfices	-648 000,00	-816 000,00	-1 360 000,00	25,93%	66,67%
Impôts différés	-167 000,00	-156 000,00	-145 400,00	-6,59%	-6,79%
Charges extraordinaires	-462 000,00	0	-908 350,00	-100,00%	0,00%
Produits extraordinaires	390 000,00	24 000,00	44 000,00	-93,85%	83,33%
RN	2 006 000,00	2 150 000,00	2 795 000,00	7,18%	30,00%

Source : *Illustration Personnelle*, 2014

Le résultat net s'obtient à partir du résultat courant avant impôt déduisant de celui-ci des impôts sur les bénéfices et les impôts différés et en y ajoutant le résultat extraordinaire. Durant la période d'étude, la CEM bénéficie successivement de Ar 2 006 000 000, Ar 2 150 000 000 et Ar 2 795 000 000 pour les années 2011, 2012 et 2013.

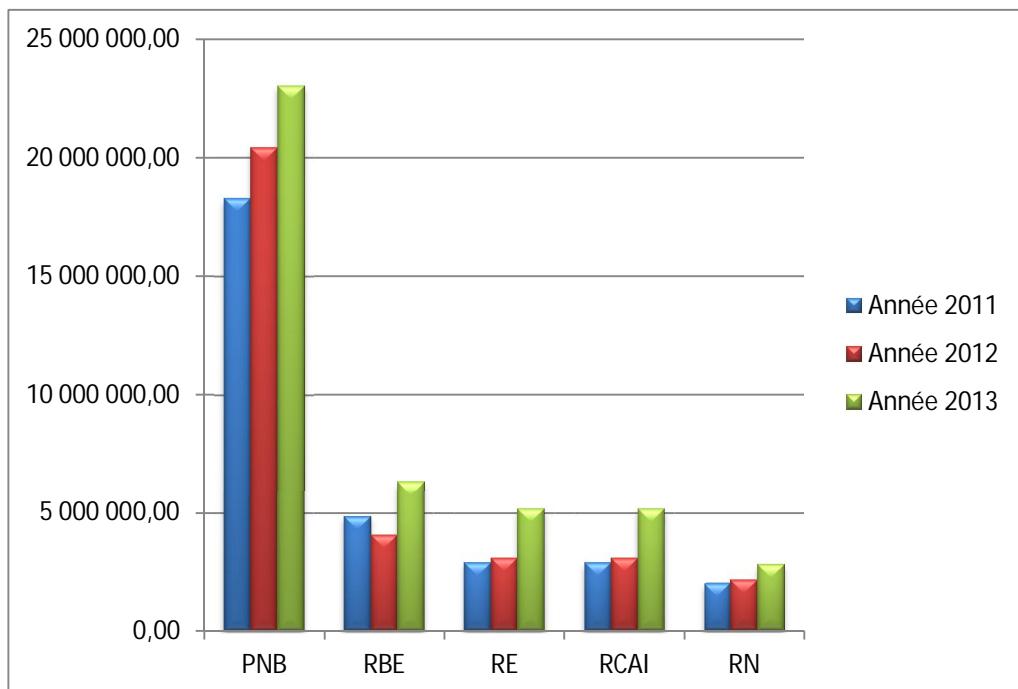
Comme l'indique ce tableau, durant les trois années d'exercices, on constate que la CEM génère toujours des excédents de revenus. En rapprochant les deux premiers résultats, l'évolution constatée est pratiquement faible parce qu'il ne remonte que de 7,18% par rapport à celui de l'année précédente. Ensuite, le résultat net de l'année 2013 a connu une évolution

considérable de 30% par rapport à celui de l'année antérieure. Par ailleurs, la moindre évolution du RCAI implique un léger accroissement de taux de croissance du RN. Pour le réajuster, il faudra mettre en œuvre toutes les stratégies menant à une amélioration des soldes évoqués précédemment car la croissance de ceux-ci aura un impact sur le RCAI. Ainsi la forte croissance de ce dernier permet d'augmenter le RN pour éviter qu'il soit perturbé par les charges extraordinaires. En appréciant le RN obtenu en année 2013, on constate une évolution favorable car le taux de croissance atteint 30% et même si ce taux est encourageant, quelques modifications doivent intervenir pour que le RN soit considérable. Le point à améliorer est au niveau des impôts sur le bénéfice. En ce sens, le réajustement se tourne vers la minimisation des coûts fiscaux à l'aide d'une politique fiscale. L'objectif étant de réduire au maximum possible les impôts qu'elle doit payer sur une période d'exercice sans pour autant dépasser les limites, c'est-à-dire, en respectant les règles fiscales.

Section- 2 Représentation graphique

Pour mieux comprendre l'évolution des soldes intermédiaires de gestion, on doit les représenter graphiquement. Ce graphique permet de montrer les écarts constatés de chaque rubrique durant la période d'étude.

Figure 1- Graphe des soldes intermédiaires de gestion



Source : Illustration Personnelle, 2014

D'après le graphe ci-dessus, on a constaté que les soldes obtenus par la CEM en année 2012 ont connu une évolution par rapport à l'année antérieure sauf le RBE. Même si ce solde se dégrade, il ne l'empêche pas de dégager des résultats bénéficiaires et supérieurs à ceux réalisés en 2011. Ensuite, en appréciant le résultat obtenu dans les deux dernières années, l'évolution enregistrée en 2013 est plus significative par rapport à l'année 2012. Etant donné que les soldes augmentent fortement d'une année à une autre, il faut toujours qu'il y ait quelques points à réajuster afin de dégager une rentabilité maximale pour la période future.

Bref, depuis l'année 2011 jusqu'en 2013, la CEM a toujours eu la capacité à couvrir leurs charges d'exploitations par leurs produits d'exploitations durant sa période d'exercice. En plus, elle a toujours gagné des bénéfices suffisamment importants. On peut dire alors que l'activité exercée dans cet établissement est rentable.

La méthode des SIG permet d'identifier les grandes masses du compte de résultat, il est essentiel pour une analyse de la rentabilité d'un établissement de crédit. Comme les résultats montrent ses fonctionnements, l'analyse ne peut pas être effectuée sans la détermination de ces soldes en fonction des produits et des charges supportés par l'entité concernée. Les soldes ainsi déterminés présentent des indications significatives permettant de réajuster la stratégie conduisant à la recherche d'une meilleure rentabilité. Cette dernière constitue un facteur de développement de la performance financière dont l'exposition va se faire dans le chapitre suivant.

Chapitre 3- L'ATTEINTE DU NIVEAU ACCEPTABLE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Au sein d'une entité, la performance désigne l'atteinte des objectifs en utilisant les ressources optimales dont elle dispose. L'analyse de la performance financière joue un rôle déterminant dans la vie d'une entreprise. L'objet de ce chapitre est d'exposer les résultats permettant de répondre à la deuxième hypothèse. Cette dernière stipule que « *l'appréciation de la rentabilité à l'aide des différents ratios permet de connaître le niveau de performance financière de cet établissement.* »

Pour être en mesure de porter un jugement sur la performance financière de la CEM, l'analyse doit être complétée par la méthode des ratios. Ces ratios sont tirés essentiellement à partir de certaines séries de postes comptables et nécessitent une comparaison dans le temps pour suivre leurs évolutions. Les travaux consacrés à la méthode des ratios ont permis de sélectionner les indicateurs les plus significatifs et de dégager des références permettant de situer les valeurs observées dans une entité donnée. Les indicateurs relatifs aux objectifs de la performance financière peuvent être illustrés par la notion de la rentabilité. A cet égard, les ratios retenus qui permettent de l'identifier sont ceux de la rentabilité d'exploitation et de la rentabilité globale.

Section- 1 Les ratios de rentabilité d'exploitation

La rentabilité d'exploitation est appréciée par deux éléments caractéristiques que sont le coefficient brut d'exploitation et le coefficient net d'exploitation. Pour avoir des indications plus convaincantes, ce dernier constitue le coefficient le plus couramment utilisé pour la plupart des établissements de crédit dans la recherche de la performance financière.

1-1 Le coefficient net d'exploitation

Le coefficient net d'exploitation traduit l'aptitude d'un établissement de crédit à engendrer leurs charges d'exploitations par leurs produits d'exploitations. Il est le quotient des frais de structures engagés et les dotations aux amortissements sur une période d'exercice par le produit net bancaire réalisé au cours de ce même exercice. Le tableau suivant montre la formation du coefficient net d'exploitation de la CEM depuis l'année 2011 jusqu'en année 2013 :

Tableau 11- Le coefficient net d'exploitation (montant arrondi et exprimé en milliers d'Ariary)

Désignation	2011	2012	2013
Frais de structure	13 340 000,00	14 894 000,00	15 300 000,00
Dotations aux amortissements	8 581 000,00	9 713 000,00	11 590 000,00
Produit Net Bancaire	18 293 000,00	20 226 000,00	22 844 750,00
Coefficient Net d'Exploitation	119,83%	121,66%	117,71%

Source : *Illustration Personnelle*, 2014

Ce tableau montre que les coefficients nets d'exploitation réalisés par la CEM atteignent successivement 119,83% en 2011, 121,66% en 2012 et 117,71% en 2013. Cependant, le taux normal acceptable du coefficient net est inférieur ou égale à 70%. Or, les taux réalisés par la CEM durant les périodes d'études sont largement supérieurs à ceci. Pour revenir à ce taux, il est souhaitable d'augmenter son PNB et inversement, de diminuer en proportion les frais de structures qu'elle doit supporter sur une période d'exercice. Ce mécanisme est favorable pour la recherche du niveau raisonnable du coefficient net d'exploitation dans le but de développer sa performance financière.

La performance financière d'un établissement de crédit s'appuie sur la notion de rentabilité. Cette notion est formée par deux catégories distinctes mais complémentaires. Dans la première section exposée précédemment, nous avons présenté la rentabilité d'exploitation. La section suivante sera consacrée à la présentation de sa rentabilité globale.

Section- 2 Les ratios de rentabilité globale

Pour favoriser et garantir la pérennité des activités de l'établissement de crédit, l'étude ne se limite pas à l'appréciation de la rentabilité d'exploitation, il doit se raffermir par la recherche de la rentabilité globale. Ce dernier comprend, le coefficient de rendement des actifs et le coefficient de rentabilité des capitaux propres.

2-1 Le ratio de rendement des actifs

Le ratio de rendement des actifs est considéré comme un indicateur permettant d'apprécier le niveau de la performance financière d'un établissement de crédit. Il résulte en effet de la confrontation entre le résultat net et le total du bilan. Le coefficient de rendement

des actifs mesure l'aptitude de l'établissement sur l'utilisation de ses ressources. Pour le cas de la CEM, le tableau suivant permet de l'observer :

Tableau 12- Le rendement des actifs (montant arrondi et exprimé en milliers d'Ariary)

Désignation	2011	2012	2013
Résultat Net	2 006 000,00	2 150 000,00	2 795 000,00
Total de bilan	266 845 000,00	313 349 000,00	356 659 800,00
Rendement des actifs	0,75%	0,69%	0,78%

Source : *Illustration Personnelle*, 2014

Concernant ce tableau, on constate que le rendement des actifs en 2011 s'établit à 0,75%, pour l'année 2012, il s'élève à 0,69% et finalement, il s'élève à 0,78% pour l'année dernière. Du point de vue de cet indicateur, il n'existe pas des normes prescrites qu'un établissement doit respecter mais il est quand même nécessaire de voir la contribution du résultat net afin qu'on puisse ré améliorer ce rendement. Les coefficients de rendement des actifs que la CEM a obtenus ont des niveaux relativement faibles même s'ils sont positifs. Par ailleurs, l'atteinte du niveau acceptable de la performance financière requiert un taux de rendement des actifs plus convaincant que celui réalisé sur les périodes achevées. Pour l'intensifier, l'orientation s'accentue sur l'accroissement du résultat net.

2-2 Le ratio de rentabilité sur fonds propres

Le ratio de rentabilité sur fonds propres se trouve ensuite comme le second indicateur fournit par la notion de la rentabilité globale. Il permet aussi de déterminer le niveau de performance financière d'un établissement de crédit. En ce qui concerne ce coefficient, il s'apprécie par la confrontation entre les fonds propres apportés par le propriétaire et le résultat net. Le tableau ci-après montre la formation du coefficient de rentabilité des fonds propres obtenu par le CEM :

Tableau 13- La rentabilité des fonds propres (montant arrondi et exprimé en milliers d'Ariary)

Désignation	2011	2012	2013
Résultat Net	2 006 000,00	2 150 000,00	2 795 000,00
Capitaux propres	19 485 000,00	20 911 000,00	24 695 000,00
Rentabilité des capitaux propres	10,30%	10,28%	11,32%

Source : *Illustration Personnelle*, 2014

Concernant ce tableau, on peut dire que la CEM a un ratio de rentabilité de fonds propres positif. Durant la période d'étude, il atteint successivement 10,30% en 2011, 10,28% en 2012 et 11,32% en 2013. On a donc constaté qu'il y a eu une stagnation du taux de rentabilité de fonds entre les années 2011 et 2012. Puis, il s'est légèrement évolué l'année dernière. En considérant ce taux, on peut déduire que la capacité bénéficiaire de la CEM a des niveaux acceptables mais elle est un peu moindre. Pour garantir la pérennité de son activité, il est souhaitable d'accroître ce coefficient en augmentant le bénéfice net rapporté par les capitaux propres.

Le bilan et le compte de résultat sont des informations financières indispensables dans la pratique de l'analyse financière. Les données chiffrées fournies par ces deux types de documents constituent, en effet, le point de départ permettant d'apprécier la situation et la performance financière de l'établissement en question. Sous l'angle de la performance financière, une analyse approfondie des comptes de résultats à partir des postes des produits et des charges fût nécessaire. En appliquant cette démarche, l'observation montre que durant la période d'étude, la CEM a toujours affiché des résultats nets bénéficiaires. Par ailleurs, la mise en évidence des résultats montre que la recherche de la performance financière ne se limite pas à l'obtention du résultat net bénéficiaire mais ce qui compte, c'est d'acquérir une rentabilité maximale. Pour y parvenir, des réajustements au niveau de certaines séries de postes sont évoqués. L'objectif étant l'amélioration des SIG aboutissant au résultat net. La recherche d'une rentabilité maximale commence par la faculté de la CEM à gagner un PNB plus satisfaisant capable de rémunérer toutes les charges supportées jusqu'à l'obtention du résultat final. L'atteinte du niveau de la performance financière requiert particulièrement une analyse de certains indicateurs tant au niveau de la rentabilité d'exploitation qu'au niveau de la rentabilité globale. La partie suivante sera donc réservée aux discussions et aux recommandations relatives à l'activité de la CEM dans le but de l'aider à améliorer sa performance financière.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Elle constitue la troisième et dernière partie de ce mémoire. Cette partie permet de faire une analyse critique des résultats obtenus dans la seconde partie afin qu'on puisse répondre à la problématique posée : *quelles sont les mesures à entreprendre pour réduire les risques du non développement de la performance financière de la Caisse d'Epargne de Madagascar ?* » L'analyse critique est tellement indispensable afin de suggérer à l'entité concernée des mesures correctives. À cet effet, cette partie se divise en deux chapitres distincts : d'une part, l'exposition des discussions permettant de critiquer les résultats cités antérieurement et d'autre part, élaboration des recommandations tirées à partir des confrontations de ces résultats.

Chapitre 1- DISCUSSIONS

Après avoir présenté les résultats mesurant la performance financière de l'établissement, l'étude sera maintenant raffermie par un examen approfondi de ceux-ci. L'objectif étant de discerner les facteurs susceptibles de perturber la performance financière de la CEM en vue de formuler des solutions adéquates à sa situation. Il s'agit de les rapprocher à des théories et à des normes prescrites dans la règle de la recherche de la rentabilité permettant d'apprécier la mesure de la performance financière d'un établissement de crédit. Le chapitre se subdivise en trois sections dont la première concerne les discussions relatives à la première hypothèse, la seconde section concerne les discussions relatives à la deuxième hypothèse et la troisième et dernière section retrace l'analyse interne et externe de la CEM à partir du diagnostic SWOT.

Section - 1 Discussions relatives à la première hypothèse

L'analyse de la rentabilité des établissements de crédit à partir de la seule lecture du compte de résultat est difficile et limitée, la méthode des soldes intermédiaires de gestion facilitera l'analyse. Par ailleurs, *une étude plus approfondie de la rentabilité exige de recourir à des informations de nature analytique lorsque celle-ci sont disponibles.*¹² Le recours aux soldes intermédiaires de gestion constitue, en effet, le premier type de méthode largement utilisé jusqu'à présent par la plupart des établissements de crédit dans leur communication financière. Ces soldes intermédiaires de gestion sont constitués par cinq soldes dont chacun

¹² Henri CALVET, METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT, Paris, 2^e édition, p. 222

comporte des indications permettant de suivre et d'évaluer le niveau de performance financière.

1-1 Le Produit Net Bancaire (PNB)

Le PNB désigne le gain maximal réalisé par un établissement de crédit. À ce stade de calcul des soldes intermédiaires de gestion, il n'est pas encore tenu compte :

- des frais généraux, que l'établissement a du engager pour réaliser ses activités ;
- du coût du risque, qu'il s'agisse du risque de crédit sur les créances douteuses (à l'exception de la couverture des intérêts impayés), des risques pays ou encore des risques divers ;
- et enfin, de l'impôt sur les bénéfices.

A travers le tableau 06, en comparant les trois périodes d'exercices, on a constaté d'une part que, le gain maximal tiré par la CEM en 2012 a connu une évolution de 11,76% par rapport à celui du précédent soit d'Ar 2 152 000 000. Cette amélioration provient d'un faible accroissement des revenus nets d'intérêts (6,24%), revenus nets des opérations en monnaie étrangère (4,60%), revenus nets sur autres opérations (18,89%), malgré une diminution momentanée de 10,29% des revenus nets d'honoraires et de commissions, le montant de ce solde est compensé par la forte progression des autres produits d'exploitation qui est deux fois plus grand que ceux obtenus en année précédente. Cette augmentation du volume de PNB est due également à la création de la nouvelle ligne de produit appelé « Dépôt à vue ». D'autre part, en rapprochant les deux dernières années, l'évolution constatée du volume de PNB en 2013 atteint 12,69% comparée à celle de l'an passé soit Ar 2 594 750 000. Cette croissance est due à la hausse significative des revenus nets d'intérêts qui atteignent 16,77%, des revenus nets des opérations en monnaie étrangère de 44,34%, et une hausse modérée des revenus nets d'honoraires et de commissions (3,40%) et les revenus nets sur autres opérations (2,02%). Toutefois, les autres produits d'exploitations se dégradent, l'écart enregistré se situe à moins de 33,63%.

1-2 Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

Le résultat brut d'exploitation indique la richesse nette produite qui est obtenue en soustrayant de la richesse brute l'ensemble des dépenses nécessaires à la production de celle-ci.¹³ La richesse brute concerne plus particulièrement le PNB. Ces dépenses sont appelées globalement « frais généraux » et regroupent les charges générales d'exploitation et les dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles.

L'étude de RBE consiste à réévaluer le fonctionnement des charges d'exploitation consommées dans le but de les diminuer. Quant à la CEM, en rapprochant le RBE dans les trois périodes d'études sur le tableau 07, l'écart constaté s'élève à moins de Ar 795 000 000 pour les deux premières années soit moins de 16,26%. Ce qui signifie que la richesse nette produite par la CEM est largement diminuée par rapport à l'année précédente. Cette évolution défavorable s'explique par le fort accroissement des charges administratives générales et les autres charges d'exploitation qui sont largement augmentées par rapport à celles de l'année précédente. En plus de ces coûts depuis l'année 2012, la CEM supporte également d'autres charges sur les clients douteux. Cette situation constitue un signal alarmant qu'elle peut être engagée trop de charges. Concernant les charges administratives générales, l'évolution de 11 ,65% est normale puisque l'évolution de ses activités nécessite des nouveaux engagements. Prenons comme exemple : le renforcement des effectifs du personnel employé au sein de la société ainsi que des ajustements des salaires.

Contrairement à ce qui était réalisée en 2012, la richesse nette réalisée en année 2013 s'est améliorée et affiche un résultat très satisfaisant puisque l'évolution constatée atteint Ar 2 238 750 000 soit 54,94%. Cette progression s'obtient grâce à la maîtrise des coûts supportés par l'entité. Les charges administratives n'augmentent que de 2,73%, les charges nettes sur créances douteuses et litigieuses diminuées à 10,96% et les autres charges d'exploitations diminuent de 2,07%.

¹³ Henri CALVET, METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT, Paris, 2^e édition, p. 226

1-3 Le Résultat d'Exploitation (RE)

Concernant le résultat d'exploitation, il traduit *le résultat dégagé par l'ensemble des activités bancaires après prise en compte des frais de structure et des pertes induites par la survenance de l'ensemble des risques bancaires.*¹⁴ Dans le tableau 05, d'un côté, en rapprochant les deux premières années, le coût du risque enregistré en 2012 a diminué jusqu'à la moitié de ce qu'elle a supportée l'an passé. Malgré cette diminution du coût, l'évolution constatée sur le RE présenté dans le tableau 08 est moins importante. Il s'établit de 7,09% soit Ar 205 000 000. De l'autre côté, comparé à celui du 2012 l'année dernière, le coût du risque augmente de 17,60% soit Ar 172 000 000. Après retranchement de ce coût, la CEM dégage un RE nettement supérieur à celui de 2012. L'évolution enregistrée atteint 66,71% soit Ar 2 066 750 000.

Durant trois périodes successives d'exercices, la CEM affiche des résultats d'exploitation positifs. Ce qui signifie qu'elle est apte à couvrir ses risques sur une période d'exercice même s'il y a une augmentation du coût du risque en 2013. Sa capacité sur la maîtrise des coûts du risque lui permet d'augmenter la marge dégagée sur l'ensemble de son activité après prise en compte des frais de structures et du coût du risque.

1-4 Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)

C'est un autre indicateur qui traduit le solde tiré par l'établissement en question compte tenu des résultats sur cession d'actifs immobilisés que ce soit de gain ou de perte. Autrement dit, il montre la synthèse de l'ensemble des charges et des produits liés à l'activité courante de l'établissement. Le RCAI est donc un solde économiquement significatif, sous réserve toutefois du caractère de cession d'actifs immobilisés.

Pour la CEM, partant du tableau 09, les résultats de cession présentent un aspect plutôt exceptionnel et dans les périodes d'études, aucune cession d'actifs immobilisés n'était réalisée. Le solde est en effet, du même montant que celui de RE. Pour cela, le RCAI ne porte aucune signification mais il est quand même un solde qui conduit à l'appréciation de la rentabilité.

¹⁴ Henri CALVET, METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT, Paris, 2^e édition, p. 228

1-5 Le Résultat Net (RN)

Le résultat net est un facteur déterminant au sein d'une firme. C'est le solde final qui apparaît comme un indicateur d'analyse de la rentabilité. A travers le tableau 10, durant les périodes d'études, on peut dire que la CEM a toujours affiché des résultats nets positifs et ceux-ci ont toujours connu un accroissement grâce à l'augmentation des effectifs des clientèles qui s'intéressent aux services qu'elle fournit. Par rapport à l'année 2011, le résultat net dégagé par la CEM a connu une augmentation de 7,18% soit Ar 144 000 000. Cette évolution est insuffisante puisqu'elle est un peu moindre. Par ailleurs, si le résultat en 2011 n'était pas perturbé par des charges extraordinaires, le résultat net en 2012 a baissé de 14,79%. La forte régression peut la conduire en situation de déficit si elle ne prend pas des décisions correctives. A cet égard, la constatation montre que la CEM a gagnée une rentabilité moins satisfaisante.

Pour l'année 2013, comparée à celle de l'année précédente, on constate que la CEM a réalisé un résultat net de Ar 2 795 000 000 soit une hausse significative de 30% avec un montant de Ar 645 000 000. Cette amélioration résulte principalement de l'accroissement de 83,33% des produits extraordinaires et puis dans la dernière année, elle n'a supporté aucune charge extraordinaire. L'impôt sur le bénéfice augmente proportionnellement à l'évolution de résultat courant obtenu avant prélèvement impôt.

La confrontation des résultats ainsi réalisés suivant la méthode d'analyse de la rentabilité relevée dans la théorie concernée, constitue un outil déterminant dans l'intention de vérifier la première hypothèse stipulant que « *la détermination des soldes intermédiaires de gestion constitue un instrument d'analyse de la rentabilité d'un établissement de crédit.* » On peut souligner cependant que le fonctionnement de l'analyse de la rentabilité est obtenu au fur et à mesure que les différentes catégories des charges d'exploitations bancaires sont retranchées par des postes des produits de même nature. En ce sens, il convient d'analyser les résultats afin d'identifier les principaux facteurs, origines du bénéfice ou de perte de la période achevée. Ce principe exige des étapes que l'établissement de crédit doit suivre dans le but d'atteindre la finalité de l'étude qui n'est autre que l'analyse de la rentabilité. La méthode des soldes intermédiaires de gestion permet de faire une analyse plus approfondie de celle-ci. Cette démarche d'analyse de la rentabilité rapprochée à des théories a permis de conclure que la première hypothèse relative à l'analyse de la rentabilité suite à la détermination des soldes intermédiaires de gestion est confirmée.

Section-2 Discussions relatives à la deuxième hypothèse

L'objet de cette section correspond à l'analyse critique des résultats au niveau de l'appréciation de la performance financière de la CEM. La performance financière est l'une des facteurs significatifs du développement d'une société envers l'exploitation de ses activités. Elle lui permet de garantir une survie saine pour assurer sa pérennité. Ainsi si on se réfère à ce qu'on a précédemment indiqué, nous pouvons avancer que les ratios permettant l'appréciation des performances financières procèdent à une confrontation entre :

- *un indicateur de résultat ;*
- *un indicateur relatif aux flux global d'activité ou au montant des moyens mise en œuvre pour dégager le résultat considéré.*¹⁵

Trois formules des ratios de rentabilité fournissent des indications permettant de mesurer la performance financière des établissements de crédits. Le premier concerne le ratio de rentabilité d'exploitation et les deux derniers reflètent la rentabilité globale d'un établissement concerné.

2-1 Le coefficient net d'exploitation

Quand au niveau de ratio de rentabilité d'exploitation, il est indispensable de le tenir compte pour mieux comprendre la consommation nécessaire au cours d'une période d'exercice. Le coefficient net d'exploitation mesure la part du PNB absorbée par les frais de structures et les dotations aux amortissements. À travers le tableau 11, durant les trois périodes d'exercice, on constate que la CEM a toujours affiché des résultats défavorables qui sont successivement de 119,83%, 121,66% et 117,71% pour les années 2011, 2012 et 2013. Le taux réalisé en année 2012 représente un niveau légèrement supérieur à celui de l'année précédente puis il a tendance à diminuer pour l'année dernière. Les coefficients nets d'exploitation réalisés par la CEM sont très loin des normes prudentielles. L'évolution défavorable du coefficient net d'exploitation s'explique par l'accroissement des frais de structures et du volume des dotations aux amortissements. Cette situation constitue un signe préoccupant pour les dirigeants de l'établissement puisque le taux normal acceptable est inférieur ou égale à 70%. A cet égard, cette situation montre que les conditions pour les activités de marché et pour les activités d'intermédiation seront moins favorables. La marge

¹⁵Elie COHEN, ANALYSE FINANCIERE, Paris, Ed. ECONOMICA, 1987, p.306

de manœuvre disponible après paiement des frais de structures est alors insuffisante pour préserver la rentabilité.

L'examen approfondi de la rentabilité d'exploitation montre que la CEM n'atteint pas les normes prudentielles requises. Le taux enregistré se situe très loin de ce que l'on doit respecter. Cette situation montre qu'elle n'atteint pas le niveau de performance financière si on se réfère au coefficient net d'exploitation. Entre autres, pour renforcer notre analyse, il est nécessaire d'apprécier la rentabilité globale de l'établissement en question.

2-2 Les ratios de rentabilité globale

L'étude de la rentabilité globale est traitée à partir des indicateurs suivants : le rendement des actifs et la rentabilité des fonds propres. Ces deux indicateurs sont inséparables dans la recherche de la performance financière. Bien qu'ils soient compatibles, chacun a sa propre indication sur la réalisation des résultats formés par la formule.

2-2-1 Le coefficient de rendement des actifs

Concernant le coefficient de rendement des actifs, c'est un indicateur montrant le taux de résultat net dégagé en moyenne sur l'ensemble des actifs portés par l'établissement de crédit. La CEM enregistre des taux de rendement des actifs positifs et sont conséutivement de 0,75%, 0,65% et 0,78% pour les années 2011, 2012 et 2013. Parmi les trois périodes d'études, le taux de rendement des actifs en année 2012 a tendance à baisser. Cette dégradation est due au fait que le total du bilan augmente plus vite que celui du résultat net dégagé par la CEM en 2012. Inversement pour l'année 2013, ce coefficient s'accroît grâce à la forte progression de résultat net par rapport au total du bilan.

2-2-2 Le coefficient de rentabilité des fonds propres

Ce dernier indicateur traduit l'intensité avec laquelle les capitaux propres sont mis en œuvre dans l'activité. L'évolution enregistrée par la CEM apparaît constamment favorable dans les trois années qui suivent. À travers le tableau 13, on observe que le taux de rémunération atteint en moyenne 10,30% et 10,28% pour l'année 2011 et 2012. On a constaté qu'il y a une stagnation du coefficient de rentabilité des fonds propres. Ce qui signifie que : un montant d'Ar 100 de capitaux propres investis lui rapporte Ar 10,29. Ce coefficient est légèrement augmenté en année 2013, il s'établit à 11,32%. Autrement dit, une somme d'Ar 100 des capitaux propres investis rapporte Ar 11,32. Ce ratio est encourageant pour la CEM

parce qu'il est continuellement positif. D'une manière générale, les activités exercées par la CEM sont rentables. Dans le périmètre de l'activité que la CEM est légalement autorisée à exercer, raffermi par les objectifs qu'elle s'était fixée, on peut avancer que le coefficient de rentabilité des fonds propres a un niveau acceptable.

La recherche du niveau de performance financière, est difficile à œuvrer sans effectuée une analyse de la rentabilité des fonds propres. Il est donc tellement indispensable de l'étudier afin de connaitre l'efficacité d'un établissement. L'élargissement de la gamme des indicateurs de performance permet de confirmer que *l'appréciation de la rentabilité à l'aide des différents ratios permet de connaitre le niveau de performance financière d'un établissement de crédit.*

Section -3 Analyse SWOT

Les deux sections précédentes retracent l'examen des résultats obtenus lors de la recherche. Ces discussions vont servir de base au diagnostic interne et externe de la CEM. Le diagnostic par la matrice SWOT permet de distinguer les sources de dysfonctionnement de l'activité de la CEM qui sont susceptibles d'influencer son résultat sur une période d'exercice. La connaissance de ces facteurs l'incite à trouver des moyens permettant de les remédier avant qu'une autre inefficacité ne puisse réapparaître. Dans la pratique, on retient les forces et les opportunités et on doit surmonter les faiblesses et les menaces.

Le diagnostic interne détermine les forces et les faiblesses dans un domaine d'activité stratégique. Il permet à l'entreprise de voir son aptitude dans la maîtrise des facteurs clés du succès dans son secteur. Les forces constituent les éléments qu'elle doit saisir tandis que les faiblesses sont les éléments qu'elle doit surmonter dans le but de garantir sa survie.

3-1 Forces

Jusqu'à aujourd'hui, la CEM n'a jamais utilisé des monnaies étrangères (devise). A cet effet, elle est considérée comme une banque purement Malgache. Ce caractère se différencie la CEM par rapport aux autres puisque la plupart des autres établissements financiers utilise des monnaies en devise. De plus, elle est l'établissement financier le plus ancien à Madagascar et donc ayant une forte notoriété. Les produits offerts par elle sont accessibles à tous. Les employés qui travaillent au sein de cet établissement sont tous des jeunes diplômés ayant des forces, du dynamisme et des compétences.

Au niveau de la collecte des épargnes, la CEM a toujours gagnée des excédents de revenus et ceux-ci ne cessent de s'accroître. Autrement dit, depuis 2011 jusqu'en 2013, elle a toujours eu la capacité à couvrir ses charges d'exploitation à partir des produits générés par ses activités. Cette situation montre que ses offres et sa qualité de service sont perpétuellement intéressantes pour sa clientèle. Elles lui permettent aussi de survivre et de garantir sa pérennité.

La CEM a une puissance technologique par rapport au Paositra Malagasy. Tous les formulaires nécessaires aux adhérents sont aujourd'hui transformés en livret imprimable. En plus, les titulaires de ce livret peuvent l'utiliser quelque soit le lieu où ils peuvent trouver une agence de la CEM. Autrement dit, ils peuvent toujours tirer ou déposer une somme d'argent, on a ainsi constaté qu'il existe d'une interconnexion entre les agences. Ce changement lui offre plusieurs avantages : tout d'abord, le livret est nettement présentable ; ensuite, il permet aussi de traiter rapidement les informations et enfin, le plus important est la réduction de la falsification qui pourrait avoir lieu au niveau de ce traitement d'information.

Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, le nombre de la clientèle ayant des comptes d'épargne auprès de la CEM n'a cessé d'augmenter. Cet accroissement est dû au fait de la gratuité des services offerts à ses clients. En plus, toutes les catégories des personnes peuvent profiter de ses offres (enfants, jeunes, adultes, associations et entreprises) et les dépôts minimum sont accessibles à tous. Ce qui différencie la CEM aux autres établissements de crédit, réside dans le fait qu'elle est le seule établissement qui a une offre permettant au mineur de faire un placement auprès d'elle, ceci est aussi une autre raison traduisant son efficacité. Par ailleurs, au niveau de la qualité de services, elle peut leur donner de satisfaction comme par exemple, la fixation des taux de rémunération est faite d'accord partie pour tous ceux qui ont déposés une grosse somme d'argent mais elle est quand même dépendante du taux fixé par le bon du trésor par voie d'adjudication et les conditions d'accès sont facilement à retenir.

En exerçant son activité, la CEM dispose de plusieurs forces. D'une part, elle a toujours pu améliorer ses résultats qui restent toujours excédentaires. L'accroissement de ses bénéfices provient de la motivation des épargnants à faire des épargnes auprès de cet établissement. D'autre part la qualité du service qu'elle offre à ses clients répond à leurs besoins comme la diversification des produits selon les catégories des personnes. Bien que ses

forces existent, on a aussi constaté qu'il y a des manques qu'elles doivent encore combler afin qu'elle puisse améliorer son efficacité.

3-2 Faiblesses

Le ralentissement de l'évolution du résultat est dû au fait que ses produits sont moins satisfaisants notamment sur la pratique des taux d'intérêts qui sont fortement réduits. De plus, l'inexistence de service d'octroi de crédit au sein de cet établissement constitue un autre facteur qui peut provoquer des impacts négatifs sur le résultat de la CEM. Depuis la période de crise, la plupart des gens ont besoin d'une aide financière pour réaliser leurs projets. Cette situation les incite à trouver des financements auprès d'une banque ou d'un établissement financier. S'ils réussissent leurs projets, ils pourront déposer leurs excédents au sein même de la banque ou établissement financier qui leurs a accordé des prêts. Dans ce cas, on peut avancer que le client de la CEM a tendance de baisser.

Les taux de rémunération pratiqué par la CEM sont moins satisfaisants par rapport aux autres établissements financiers. Les taux applicables étant compris entre 3% et 4.65%. C'est la raison pour laquelle les personnes ayant des revenus plus élevés ne s'intéressent plus à épargner au sein de cet établissement. Elles sont motivées par les offres proposées par les banques parce que leurs taux fixés par celles-ci sont plus satisfaisants. A cet égard, les clients de la CEM restent les gens ayant des revenus plus bas ou moyens. Par voie de conséquence, les excédents de revenus qu'elles dégagent sont moins importants.

Par ailleurs, elle engage trop des charges pour le fonctionnement de ses activités. L'alourdissement de ses charges est l'un des facteurs qui pourrait réduire ses excédents qu'elle compte tirer au cours d'une période d'exercice. Comme l'on a vu au niveau du tableau 07, concernant l'excédent brut d'exploitation, la logique, c'est d'avoir une évolution favorable par rapport à l'année précédente. Inversement pour l'année 2012, ses excédents ont largement diminué et atteint moins de 16,26%. Si cette situation continue, il est certainement probable qu'après tant d'années, cet établissement se trouvera en difficulté car les produits réalisés à la vente des prestations n'arrivent plus à couvrir ce qu'elle doit dépenser au cours de la période d'exploitation. Quand cette situation apparaîtra, elle peut être en phase de déclin et qui se terminera par la fermeture de cette société. Heureusement cette défaillance est momentanée puisque l'excédent brut s'est largement évolué en année 2013 (54,94%).

Sur le plan interne, la CEM a des forces et des faiblesses. Par ailleurs, comme l'entreprise est un système ouvert, elle doit entretenir des relations avec son environnement. Ce dernier constitue les milieux extérieurs qu'elles peuvent subir dans un environnement fortement évolutif et incertain. Le principe consiste alors à saisir les opportunités et de se défendre contre les menaces. Le tableau ci-dessous montre l'état récapitulatif des composantes du diagnostic SWOT.

Tableau 14- Analyse par la matrice SWOT

	FORCES	FAIBLESSES
ANALYSE INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> – Ancienneté et notoriété – Cohérence de traitement de l'information financière aux évolutions technologiques – Dynamisme et compétence de personnel – Augmentation du nombre des agences 	<ul style="list-style-type: none"> – Offre des produits moins satisfaisants – Application des taux d'intérêt réduits – Absence des opérations de crédit
ANALYSE EXTERNE	OPPORTUNITES	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> – Divers produits accessibles à tous les catégories des épargnants ; – Leader dans le domaine de collecte de l'épargne ; – Augmentation de nombre de sa clientèle ; – Responsabilité social et environnementale. 	<ul style="list-style-type: none"> – Forte progression des intervenants dans le secteur financier ; – Application de taux d'intérêt élevé par les banques et les institutions de la microfinance sur la pratique de l'épargne ; – Absence de support de communication pour faire connaître leurs divers produits

Source : Illustration personnelle, 2014

En tenant compte de son environnement, la CEM n'est pas seule sur le marché. Il y en a d'autres qui sont tous des intervenants et le marché devient de plus en plus concurrentiel. Elles sont constituées par des banques et des institutions de la microfinance. En outre, leurs

activités peuvent être mutuelles autrement dit elles peuvent octroyer des crédits à leurs clients. Malgré cette situation, elle reste le leader sur le domaine de l'épargne et puis l'effectif de sa clientèle ne cesse d'accroître. Sa notoriété se répand sur divers zones géographiques. Comme ses produits sont accessibles à toutes catégories de personnes, plusieurs personnes sont attirées par la création des comptes d'épargnes. D'où, l'augmentation du nombre des clients de la CEM.

Le chapitre traité précédemment a comme point principal, l'examen critique des soldes intermédiaires de gestion, point de départ à la recherche de la rentabilité. Ensuite, des discussions sur les résultats des postes qui conduisent à la recherche de la performance financière suivant les normes requises. Et finalement, l'analyse interne et externe de la CEM dans le but de tirer ses forces et ses faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces. Les discussions effectuées nous ont permis de construire des recommandations pour l'amélioration des résultats futures de la CEM et le renforcement de sa performance financière.

Chapitre 2- RECOMMANDATIONS

L'objet du précédent chapitre était la réalisation des discussions conformément aux exigences de nos hypothèses de recherche afin de les confirmer ou de les infirmer. Après une analyse approfondie de la rentabilité, on a constaté les problèmes rencontrés par cet établissement relatifs à sa performance financière. Des recommandations seront émises pour atténuer les points négatifs cités dans la recherche, ainsi que des mesures d'accompagnement pour renforcer sa puissance vis-à-vis de la pratique de l'épargne. Ensuite, l'appréciation de la productivité pour voir l'efficacité opérationnelle et finalement l'extension de ses activités en pratiquant des activités bancaires.

Section-1 Suggestion pour amélioration des résultats futurs de la CEM

L'étude de la performance financière consiste à analyser les résultats obtenus par un établissement. Comme l'on a vu précédemment, l'analyse permet de connaître les facteurs qui peuvent influencer ses résultats. Pour cela, la suggestion doit accentuer sur les mesures permettant d'augmenter les résultats de la CEM dans le but de développer sa performance financière. La meilleure solution est en fait, la minimisation des coûts afin de maximiser les profits.

1-1 La minimisation des coûts

Pour qu'un établissement assure sa performance financière, il doit diminuer ses coûts dans le but d'avoir un maximum de profit. D'abord, en vue d'obtenir un accroissement de résultat sur la période future, il est conseillé à la CEM de faire un effort sur la maîtrise des charges d'exploitations. L'alourdissement des charges peut provoquer un fort impact sur la rentabilité qu'elle procure à la fin d'un exercice surtout si les produits d'exploitations diminuent d'avantage. Pour éviter ces obstacles, il faut donc minimiser leurs coûts d'exploitations en réduisant ou en supprimant totalement les charges jugées inutiles, et en même temps, d'augmenter sensiblement les produits d'exploitations. Dans une entreprise prestataire de service, il n'est pas question d'introduire de coût de production. Les charges les plus lourdes sont les frais généraux comme les charges de personnels et les charges administratives. D'où la proposition s'accentue sur la réévaluation des frais généraux. La maîtrise du coût va lui permettre d'évoluer et de gagner un surplus beaucoup plus satisfaisant que celui des résultats réalisés pour les périodes achevées.

Ensuite, essayer de maîtriser les coûts du risque générés par son activité. D'une manière générale, les métiers bancaires encourrent différents risques qui peuvent exercer des impacts sur le résultat d'un établissement. Il y a les risques pays, les risques de crédit, les risques d'illiquidité, les risques opérationnels, les risques de contreparties. Tous ces risques apparaissent comme des facteurs qui peuvent provoquer des risques d'insolvabilité. A cet effet, la CEM doit trouver des moyens permettant de réduire ou supprimer ce niveau du risque. *Les métiers bancaires se caractérisent par la prise de risque et le niveau des résultats dépend notamment de la capacité de chaque établissement à gérer de façon efficiente les risques qu'il encourt.* »¹⁶.

Par ailleurs, les moyens permettant d'augmenter les produits d'exploitations de la CEM dépendent de sa capacité à innover et à améliorer la qualité des produits ou des services offerts à sa clientèle. Il est en effet, nécessaire de faire une étude de marché afin de savoir les exigences des clients pour pouvoir les satisfaire. Ce principe constitue un facteur de succès pour une entité puisque *la satisfaction du client est compatible avec la rentabilité et le développement de la firme.*¹⁷

1-2 Amplification des stratégies mise en œuvre

Comme l'on a vu dans le chapitre précédemment indiqué, l'évolution des résultats nets réalisés sur les périodes achevées est moins favorable. Par ailleurs, le profit est indispensable pour survivre : *une entreprise qui ne ferait pas de profits suffisants pour renouveler ses ressources irait à la faillite.*¹⁸ Pour éviter cette préoccupation, il est indispensable de voir la contribution de chaque produit au niveau de résultat net. La stratégie mise en œuvre consiste à identifier la rentabilité de chaque produit afin de prendre des mesures adéquates. Par exemple, substitution ou élimination des produits qui ne rapportent aucun bénéfice. De même, il y a également un autre moyen qui permet d'améliorer son efficacité comme apprécier la rentabilité par client ou encore par zone géographique.

¹⁶ Henri CALVET, METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT, Paris, 2^e édition, p. 212

¹⁷ Pierre PAUCHER, MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, Paris, Ed. ECONOMICA, 1987, p.179

¹⁸ H.Igor ANSOFF, STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE, Édition française Hommes et techniques, 1968, p.27

L'objectif est ici, de sélectionner les clients les plus rentables et de mieux cibler les actions commerciales afin de dégager plus de rentabilité.

1-3 Analyse de la productivité

La performance financière des établissements de crédit ne se mesure pas seulement par la notion de rentabilité. Pour mieux comprendre sa capacité bénéficiaire, un autre indicateur de performance doit être également pris en considération à savoir la productivité de son personnel. La notion de productivité est, en fait, déterminée à partir du calcul des deux indicateurs que sont le ratio de productivité par agent et le ratio de productivité par agence.

D'une part, le ratio de productivité du personnel qui mesure la part du chiffre d'affaires ou le produit net bancaire généré en moyenne par un salarié. Il permet d'apprécier l'efficacité des employés. D'autre part, le ratio de productivité par agence qui mesure la contribution moyenne d'une agence à l'ensemble des dépôts collectés. Il permet de connaître les agences qui sont les plus productives et les agences qui sont les moins productives. Ces deux ratios permettent d'évaluer la performance opérationnelle d'une agence. La détermination de la performance financière ne suffit pas à l'appréciation de la rentabilité. Il faut que le responsable sache l'efficacité opérationnelle. Cette dernière s'apprécie à partir de la productivité du personnel dans le but de voir la performance de chacun.

1-4 Les crédits aux particuliers

Sur le marché, la CEM n'est pas le seul établissement qui pratique l'activité de l'épargne. Il y en a encore d'autres intervenants qui ont des statuts différents (banques et institutions de la microfinance) et ils apparaissent comme des concurrents. En plus, ils peuvent consentir des prêts à ceux qui ont besoin de financement. Par conséquent, l'environnement concurrentiel est fortement développé. Face à cette situation, la CEM doit trouver une meilleure stratégie pour les affronter. Le développement de la stratégie de l'entreprise dans son environnement exige une adaptation permanente devant les opportunités nouvelles qui se présentent.

Pour garantir sa notoriété et sa pérennité, il est recommandé à la CEM d'étendre ses activités en créant une offre de service sur « l'octroi des crédits aux particuliers ». Comme toutes les banques, cette activité nécessite de prudence parce qu'elle est trop risquée. En effet, le responsable doit analyser la solvabilité des clients afin d'éviter les différents risques qui

pourraient en résulter. Les risques inhérents au secteur bancaire sont les risques pays, les risques de crédit, les risques d'illiquidité, les risques opérationnels, les risques de contreparties,... La transformation de la CEM en établissement bancaire peut lui offrir des opportunités car cela constitue une autre action permettant de fidéliser sa clientèle. Dans le but d'attirer plus de clients, il est souhaitable de créer de nouveaux produits répondants aux besoins des clientèles et de diversifier les gammes de produits pour que chaque client puisse choisir correctement ce qui est mieux pour lui.

Section - 2 Recommandations générales pour amélioration de ses activités

Les instructions susmentionnées, concernant l'amélioration de résultat sont insuffisantes pour soutenir le développement de la performance financière de la CEM. Il faut voir toutes les facettes qui contribuent au développement de son activité en vue d'augmenter son efficacité : tout d'abord, la qualification des personnels qui effectuent les tâches au sein de l'établissement ; ensuite, la perspective sur l'extension des réseaux de distribution et le renforcement de sa capacité d'adaptation ; et finalement, rénover la stratégie marketing afin d'assurer sa positionnement. Ce sont tous des moyens qui serviront de base sur la mesure de la performance financière de la CEM.

2-1 Qualification des personnels

Pour avoir de bon résultat, il est conseillé à l'établissement concerné d'avoir un personnel qualifié, expérimenté et compétent. Autrement dit, les employés doivent suivre les évolutions technologiques. Face aux changements technologiques actuels, il est nécessaire de recourir à la formation professionnelle des employés dans le but d'amplifier leurs compétences et leurs expériences. Le renforcement de ces capacités professionnelles permettra de faciliter les tâches effectuées et de voir plus rapidement les sources de dysfonctionnement au sein de l'organisation. Le recours à la formation professionnelle est également une autre action permettant de motiver les employés au sein de la société. Il ne faut pas oublier que le personnel est le premier client d'un établissement, donc il faut les motiver.

2-2 Extension des réseaux de distribution

Au niveau de la zone de couverture, il faut essayer de couvrir Madagascar en multipliant les réseaux de distribution à l'aide d'une création de nouvelles agences. Pour

mieux cibler les actions commerciales, il est indispensable de choisir des zones d'implantations plus sûres. Autrement dit, avoir une bonne couverture nationale pour être plus proche de ses clients. Ce principe permet d'augmenter le nombre de la clientèle car les autres particuliers peuvent être intéressés aux offres de service qu'elles pratiquaient. De même, il est préférable de s'installer au bord de la route pour qu'elle soit visible par tout le monde (les clients et les non clients).

2-3 Renforcement de capacité d'adaptation

L'existence d'un nombre trop élevé d'intervenants (relevant en outre des statuts différents) se traduira par une concurrence excessive par les prix, notamment sur le crédit ou sur les ressources collectées. Il en résulte de la diminution de la marge d'intermédiation, et, partant une forte pression sur les résultats bancaires. *L'analyse de la rentabilité d'un établissement doit être faite en tenant compte du contexte concurrentiel dans lequel s'exercent les activités domestiques et/ou de la catégorie dont fait partie l'établissement considéré.*¹⁹ En ce sens, les facteurs structurels exercent aussi un fort impact sur la situation financière d'une entité. Elle doit donc se renseigner sur la position de ses concurrents en vue d'améliorer ses critères de compétitivité. Pour rester compétitive, la CEM doit être apte à satisfaire les besoins de ses clients en faisant une étude de marché.

Dans la pratique de l'épargne, l'évolution et le fonctionnement des activités de la CEM dépendent de sa capacité à innover et de donner de satisfaction à sa clientèle. En outre, pour pouvoir affronter les concurrents, il faudra toujours qu'elle offre à ses clients des produits et des services de qualités. A cet égard, pour améliorer l'efficacité des activités de l'épargne qu'elle offre, il est recommandé à la CEM de diversifier ses produits. En plus, elle doit s'efforcer de créer des produits nouveaux sur le marché pour assurer le plan de continuité de ses activités ainsi que sa pérennité. En effet, *la pérennité d'un établissement suppose, de façon très générale, qu'il soit durablement apte à commercialiser une quantité suffisante des produits et des services à des prix permettant de couvrir les frais généraux, le coût des risques encourus ainsi que les exigences de rémunération des capitaux propres que l'actionnaires a investi.*²⁰

¹⁹ Henri CALVET, METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT, Paris, 2^e édition, p. 22

²⁰ Henri CALVET, METHODOLOGIE D'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT, Paris, 2^e édition, p. 19

2-4 Rénovation du politique marketing

Sur le plan marketing, la CEM doit renforcer leurs moyens de communication pour convaincre les déposants à opter pour les services qu'elle peut offrir. La technique de communication apparait sous divers formes mais elle peut se caractériser par la communication média et la communication hors média. Pour relancer son activité, il est conseillé à la CEM de recourir aux actions publicitaires à l'aide des medias. Ces actions sont importantes afin que tout le monde puisse connaître son existence avec l'utilisation de toute forme de publicité (plaques publicitaires, télévision, radio, gazette, ...). Entre autre, elle peut utiliser aussi des publicités hors media comme la promotion, la participation au salon commerciale, les actions en relation publiques,... Faire des promotions sur les ventes comme par exemple, l'augmentation du taux de rémunération pour les clients fidèles, offrir de cadeau pour celui ou celle qui réalise un maximum de dépôt au sein de l'établissement. Ceci peut être réalisé selon les catégories des produits. L'objectif des actions en relation publique est de disposer une image favorable de l'établissement auprès du public (interne et externe).

La troisième et dernière partie du mémoire a comme objectif principal, l'examen et interprétation des résultats réalisés relatif à l'appréciation de la rentabilité traduisant la performance financière de l'établissement concerné. Pour garantir son plan de continuité, il doit être performant financièrement puisque cela constitue un moteur de développement au sein d'une société, d'où l'importance de l'analyse financière dans le but de connaitre les facteurs à l'origine du résultat d'une période achevée. Ensuite, les discussions faites permettent aussi de faire un diagnostic interne et externe de la CEM. L'analyse par la matrice SWOT a été présentée dans un tableau récapitulatif montrant les points forts et les points faibles ainsi les opportunités et les menaces provoqués par la réaction environnementale. Enfin, des recommandations ont été émises pour renforcer la capacité bénéficiaire de la CEM dans la période future et pour maintenir sa notoriété et sa survie. La première solution sur la maîtrise des coûts est importante tant au niveau de l'élargissement des produits surtout à l'extension de son activité en activité bancaire. Cette proposition est une action permettant de fidéliser sa clientèle et d'en attirer d'autres et méthode constitue ainsi une source d'efficacité. Il y en a eu aussi d'autres instructions qui seront indispensables pour le développement de la performance financière de la CEM.

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, la réalisation de ce travail de recherche suit des démarches scindées en trois parties. Dans un premier temps, le choix des matériels et méthodes menant à une étude rigoureuse de performance financière. Cette partie concerne la séquence théorique du devoir. Comme le principal objet de ce mémoire est de connaître les réalités qui apparaissent au sein d'une entreprise en les rapprochant des théories, il a fallu opter pour une zone d'étude. Lors de la descente sur terrain, il faut bien identifier ses objectifs, son activité principale, le domaine de secteur auquel elle appartient,.... La connaissance de ces facteurs a permis d'élaborer une méthodologie bien définie afin de mettre en œuvre la pratique de l'analyse financière. L'étude documentaire est le point de départ du mémoire et qui servira de base sur le traitement des résultats de la performance financière d'une firme. Comme il s'agit de l'analyse financière, les informations primordiales à disposer sont les états financiers établis par l'entité durant les périodes d'exercices écoulées. Ces informations comptables sont considérées comme des données primaires significatives. Avant d'entamer à la pratique de l'analyse de performance financière, constituées par le noyau du résultat, il fallait connaître l'analyse financière. Elle s'entend comme un outil de mesure permettant d'apprécier la situation et la performance financière d'une entreprise. Il s'appuie sur des documents comptables, généralement les états financiers établis à la fin d'une période d'exercice. L'importance de cette analyse est de mieux comprendre les éléments essentiels qui traduisent sa situation et l'évolution de ses activités.

Actuellement, les méthodes de l'analyse financière ont connu une extension remarquable de son champ d'application. Elles tendent à être utilisées de plus en plus largement pour les institutions dotées d'une autonomie financière quelle que soient leurs formes ou les secteurs d'activités qu'elles appartiennent. Toutefois, la conduite de cette analyse dépend de la raison pour laquelle incite l'analyste de l'apprécier. Ici, la motivation s'accentue sur la performance financière d'une institution dont leur domaine d'activité est orienté vers le secteur financier en l'occurrence la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, comme son nom l'indique, l'activité principale de la CEM régie par son statut est la collecte des épargnes. En dépit de sa particularité, elle ne cesse de trouver des moyens qui lui permettent de fidéliser sa clientèle en multipliant ses produits. Son ancienneté démontre qu'elle tient une place importante sur le

marché financier et ceci se raffermi par sa notoriété. Face au domaine concurrentiel dans lequel elle évolue, sa perspective se tourne vers la création des activités bancaires. De ce fait, elle est en phase de transformation en établissement de crédit en attendant le consentement de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF). Dans le but de savoir son niveau de performance financière, une étude basée sur l'analyse financière a été procédée.

La conduite de cette analyse est traitée à partir de la notion de la rentabilité. L'analyse de la performance financière quel que soit le type d'entreprise est toujours accentuée sur l'étude de rentabilité de ses activités. D'une manière générale, les principes d'appréciation de la performance financière d'un établissement de crédits sont traités de la même façon que les autres secteurs mais ce qui différencie l'analyse de performance de ceux-ci aux autres secteurs résident au niveau de l'utilisation des ratios.

L'étude de la performance financière repose sur l'appréciation des deux indicateurs à savoir le rendement des actifs et la rentabilité des capitaux propres. Mais avant d'entamer ce stade de calcul, il est indispensable de recourir aux soldes intermédiaires de gestion. Le calcul de ce dernier commence par l'examen du produit net bancaire. Le suivi et l'évaluation de PNB constituent une première démarche de l'analyse de la rentabilité d'un établissement de crédit. Ensuite, le second et le troisième sont conséutivement le résultat brut d'exploitation et le résultat d'exploitation. Avant le calcul du résultat net, on calcule le résultat courant avant prélèvement des impôts. Ces cinq soldes regroupent les étapes des soldes intermédiaires de gestion qu'un établissement doit suivre pour l'analyse de sa rentabilité.

Dans un second temps, l'étude a été consacrée sur la présentation des résultats abordant la performance financière de la CEM. En appréciant les résultats obtenus dans la seconde partie du devoir, on peut résumer que, après le suivi des démarches d'analyse de la rentabilité, en utilisant les étapes des soldes intermédiaires de gestion, la CEM affiche toujours des résultats nets bénéficiaires étant donné que le résultat brut d'exploitation réalisé en année 2012 a eu une dégradation. Cette situation est encourageante et incite la CEM à trouver des moyens plus adaptés pour améliorer le fonctionnement de son activité. A cet effet, on peut affirmer que la CEM occupe toujours une place importante sur le marché financier. Sa pérennité est donc assurée et si elle est toujours capable de fournir des services plus satisfaisants, elle n'a jamais tombé en phase de déclin. L'analyse de la rentabilité de la CEM depuis l'année 2011 jusqu'en 2013, prouve que sa viabilité est certaine. Elle dégage des résultats excédentaires et ceux-ci ne cessent d'augmenter d'une année sur l'autre. Le résultat

obtenu en 2013 est très significatif puisque l'évolution atteint plus de 30% par rapport à l'année précédente.

L'étude de la rentabilité ne suffit pas à la confrontation des résultats, elle doit être renforcée par des indicateurs de performance financière. Des différents ratios sont à exploiter : il y en a la rentabilité d'exploitation et la rentabilité globale. Sous l'angle du coefficient net d'exploitation, on remarque qu'elle engage trop des charges parce que les taux réalisés se situent très loin des normes qu'elles doivent respecter. La norme prescrit stipule que ce taux doit être inférieur ou égal à 70%. Inversement, pour celle de la CEM, il dépasse largement celle-ci. Par ailleurs, bien qu'elle n'atteigne pas les normes prudentielles requises sur le coefficient net d'exploitation, les coefficients de rendement des actifs sont toujours positifs. De même les coefficients de rentabilité sur fonds propres sont favorables et légèrement augmentés en année 2013.

Rappelons que la performance consiste en une combinaison de l'efficacité et de l'efficience. Dans le périmètre des activités que la CEM a légalement autorisées, ainsi que par rapport à ses objectifs qu'elles s'étaient fixée, on peut affirmer que la performance financière de la CEM a un niveau acceptable. Afin d'avoir un aperçu des tous les facteurs susceptibles d'influencer la performance financière de la CEM, des diagnostics sur le plan interne et externe à l'entreprise ont été effectués. Le diagnostic interne découle, d'une part l'identification des forces et des faiblesses au sein même de l'entité. L'analyse externe, d'autre part, retrace les opportunités et menaces favorisées par son environnement. Ces quatre aspects sont récapitulés dans le tableau de la matrice SWOT.

Eu regard de tout ce qui précède, des recommandations sont formulés qui lui permettent de prendre des mesures adéquates pour corriger les insuffisances relevées afin de la rendre plus compétitive et plus performante. Pour réduire le risque du non développement de la performance financière de la CEM, des solutions sont ainsi proposées. D'abord, pour poursuivre durablement son activité, la CEM doit réduire les coûts nécessaires à son exploitation pour avoir un maximum de profit. Cette suggestion est considérée comme la solution la plus adéquate à sa situation parce que l'alourdissement de ses dépenses engagées entraîne une diminution des résultats nets qu'elle peut en tirer à la fin d'une période d'exercice. Comme l'entreprise concernée s'agit d'un établissement financier, il n'est pas question de coût de production. Ce qu'elle doit dépenser sur une période d'exercice sont les frais généraux qui sont formés par les charges des personnels et les charges administratives.

Par ailleurs, bien que ces résultats soient importants, il est quand même nécessaire de trouver d'autres moyens permettant d'avoir des résultats bénéficiaires plus satisfaisants que celle obtenus sur les périodes achevées. L'entreprise est un système ouvert, elle n'évolue pas seule. De ce fait, une entreprise soucieuse de son avenir doit tenir compte de son environnement. Devant la forte progression de ces concurrents, la CEM doit l'affronter en mettant en œuvre une stratégie plus adéquate au développement de ses activités. Pour être en mesure de défendre la situation concurrentielle actuelle, elle doit s'efforcer d'apporter des innovations sur son secteur en créant de nouveaux produits et les segmenter afin que chacun de ses clientèles puisse choisir ce qu'ils veulent. Offrir des meilleurs produits et des services non seulement pour satisfaire les besoins de sa clientèle mais également pour développer sa performance. En d'autres termes, l'élargissement de son activité permet de procurer un avantage mutuel entre les parties prenantes notamment l'établissement et les clients. Il est pratiquement sensible que l'augmentation des résultats dépend de sa faculté à augmenter le volume des dépôts de la clientèle ainsi que les effectifs des épargnants intéressés à ses offres.

Outre la création de nouvelles activités sur le service financier appelé « octroi de crédit », autrement dit application des activités pratiquement bancaires dans le but de motiver et d'attirer d'autres clients. Ceci permet également de fidéliser la clientèle mais elle nécessite de prudence afin d'éviter les risques susceptibles de perturber cette activité. L'activité bancaire expose plusieurs risques à savoir les risque de signature, le risques opérationnels, les risques pays, les risques de prix, les risques d'illiquidité, Dans ce cas, il doit donc apprécier les conditions de solvabilité des demandeurs. Etant donné que cette solution est importante, la demande de la transformation de son statut dépend de l'agrément de la CSBF qui, rappelons-le, est chargée de la surveillance et de contrôle des établissements financiers.

Les deux hypothèses émises au départ : la détermination des soldes intermédiaires de gestion constitue un instrument d'analyse de rentabilité des établissements de crédit ainsi que l'appréciation de la rentabilité à l'aide des différents ratios permet de connaître le niveau de performance financière d'un établissement de crédit ont été validées.

En résumé, l'étude portant sur le thème « analyse financière et performance financière » s'articule sur l'appréciation de la rentabilité de l'établissement considéré. Dans cette optique, la conduite de l'analyse financière requiert l'analyse des états financiers plus particulièrement, le bilan et le compte de résultat afin de déceler, à partir de données chiffrées, l'origine du résultat sur la période définie. Il permet de suivre l'évolution de ses activités en

distinguant ses points forts et ses points faibles. L'objet est de connaitre tous les facteurs qui touchent les activités de l'établissement en question. La motivation est ici de faire une analyse pluriannuelle des états financiers pour les exercices écoulés afin de dégager les principaux facteurs à l'origine des bénéfices ou des pertes. Bref, l'analyse financière occupe une place primordiale dans la vie d'une entreprise. Elle permet à l'établissement non seulement d'exploiter les facteurs qui l'amènent à développer sa situation et sa performance financière mais également constituer un outil d'aide à la prise de décision.

REFERENCES DOCUMENTAIRES

OUVRAGES GENERAUX ET SPECIFIQUES

Henri CALVET, 2002, *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, Economica, Paris, 447P.

Pierre PAUCHER, 1991, *Mesure de la performance financière de l'entreprise*, Presse universitaires de Grenoble, 150P.

Elie COHEN, 1987, *Analyse financière*, Ed. ECONOMICA, Paris.

IGOR ANSOFF, 1989, *Stratégie de développement de l'entreprise*, Nouveau Horizons, Collection « Les classiques E.O », Les éditions d'Organisation, 287P.

WEBOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

www.CSC.mg vue le 05/02/14 à 9h50 min

www.CSBF.mg vue le 12/06/14 à 15h12 min

[http://www.csc.mg/documents/pce.pdf] vue le 05/02/14 à 9h50 min

[Rapport_CSBF_2012.pdf] vue le 12/06/14 à 15h12 min

<http://www.senat.fr/rap/r96-52/r96-523.html> vue le 05/02/14 à 9h48min

LES AUTRES SUPPORTS

Cours théorique 2^{ème} année, Analyse financière, 2010-2011, Département Gestion, fac DEGS de l'Université d'Antananarivo.

Cours théorique 4^{ème} année, Principes et techniques de management, 2012-2013, Département Gestion, fac DEGS de l'Université d'Antananarivo.

ANNEXE 1
LISTE DES AGENCES DE LA CEM

CODES	AGENCES
CEM001	Tsaralàlana
CEM002	Fianarantsoa
CEM003	Tamatave
CEM004	Majunga
CEM005	Ambositra
CEM006	Diego
CEM008	Tuléar
CEM009	Antsirabe
CEM010	Fort Dauphin
CEM011	Morondava
CEM012	Nosy Be
CEM016	Sainte Marie
CEM017	Ambatondrazaka
CEM018	Manakara
CEM019	Moramanga
CEM 020	Tsiroanomandidy
CEM024	Ambatolampy
CEM029	Fandriana
CEM043	Ambanja
CEM046	Sambava
CEM048	Andravohangy
CEM049	Antsakaviro
CEM086	Tamatave Tanambao II
CEM170	67 Ha (WU)
CEM177	Tsaralàlana (WU)
CEM477	Majunga (WU)
CEM777	Diego (WU)
CEM	Atsirnana (2) (WU)
CEM	Nosy Be (WU)

Source : CEM Tsaralàlana

ANNEXE 2
HISTORIQUES DE LA CEM

Date	Evénement
03 Novembre 1918	Création de la CNE par l'administration coloniale dont sa fonction de service était assurée par la direction des postes et télégraphe et l'agence comptable de la caisse d'épargne. A cet époque, elle ne possède ni autonomie budgétaire ni politique financière bien définie.
06 Mars 1985	Nouvelle organisation de la CNE sous une nouvelle dénomination « CEM » suivant décret n°85/061 et avec un statut EPIC. Elle était sous tutelle du ministère de poste et de télécommunication pour la partie technique et le ministère de finance pour la partie financière. Elle ne possède une autonomie de gestion. Les fonds sont déposés au trésor public et le taux de rémunération était fixé par le trésor
Septembre 1993	Coopération de la CEM avec l'USAID dans le cadre du projet FMD qui était un projet pour le développement de marché financière à Madagascar.
Septembre 1995	Transformation de la CEM en SA suivant la loi 95-019 nonobstant la promulgation n'a été faite.
En 1996	La CEM devenu membre de l'institut mondial de la caisse d'épargne (IMCE) ainsi la création de nouveau produit « CSE »
20 Novembre 1997	Signature de l'accord fixé entre la WU et la CEM pour que ce dernier soit son représentant à Madagascar.
En 1997	Accès de la CEM aux placements de BTA
02 Août 1998	La CEM commence à travailler avec la WU
14 Juin 2001	Promulgation sur la mise en place de la CEM en SA suivant la loi 2001/001 et création de nouveau produit « CSR »
01 Juillet 2001	La poste a cessé de représenter commercialement la CEM.
03 Décembre 2002	Sorti de décret d'application n°2002/1553, de la loi 2001-001.
05 Septembre 2003	Nomination d'un nouveau DG et Conseil d'Administration.
Juillet 2006	Elle devient une agence d'exécution dans le cadre du projet finances du programme Millenium Challenge Account (MCA)
Décembre 2006	Signature de l'accord de coopération de la CEM avec la fondation allemande de caisse d'épargne pour la coopération internationale.
Juillet 2009	La CEM bénéficie d'un nouveau logiciel bancaire « CGB » dans le cadre de coopération avec le MCA.
Août 2010	Dépôt d'une demande d'agrément auprès de la CSBF pour devenir une banque territoriale.

ANNEXE 3
LOGO DE LA CEM



Caisse d'Epargne de Madagascar



« Caisse d'Epargne de Madagascar, Tokinao hattrizay, mampandroso anao hatrany ».

IDENTITE DE LA CEM

Capital : d'Ar 5 460 000 000

Siège : 21 Rue Karija Tsaralalàna Antananarivo

N° Stat : 65 123 11 2006 010 338

NIF : 105 013 328

N° de RCS : 2006/80049 délivré le 30 Mai 2006

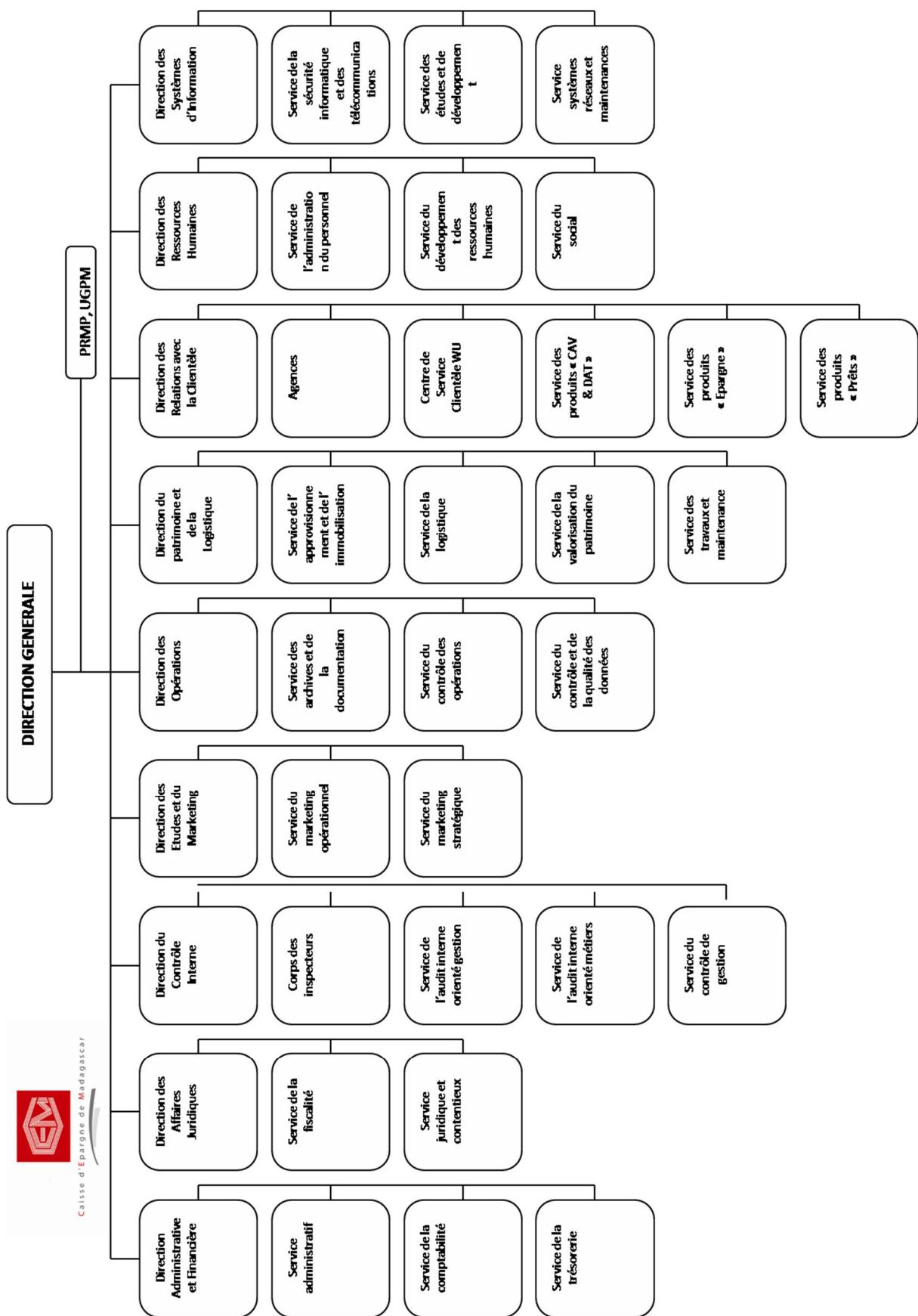
Contacts : 020 22 222 55/020 22 308 20

Fax du siège : 020 22 271 33/ 020 22 271 83

Email : commcem. @moov.mg

ANNEXE 4

ORGANIGRAMME DE LA CEM



Caisse d'Epargne de Madagascar

ANNEXE 5

ELABORATION DES QUESTIONNAIRES

Questions générales concernant la CEM

- 1) Quel est le statut juridique de la CEM ?
- 2) Où se trouve son siège social ?
- 3) A combien s'élève le capital social de la CEM ?
- 4) Dans quel secteur d'activité évolue- t- elle ?
- 5) Quelle est l'activité principale de la CEM ?
- 6) Quelles sont les objectifs qu'elle vise à atteindre ?
- 7) Qui sont les principaux concurrents de la CEM ?
- 8) Pourriez-vous nous donner votre organigramme actuel ?

Questions concernant le thème

- 1) Pourriez-vous nous donner vos bilans depuis l'année 2011 jusqu'en 2013 ?
- 2) Pourriez-vous nous donner vos comptes de résultats depuis l'année 2011 jusqu'en 2013 ?

ANNEXE 6

CONDITION GENERALE DU DEPOT A TERME

Conditions Générales du Compte Spécial Epargne

CONDITION GENERALE DU DEPOT A TERME

La présente condition générale doit être acceptée et signée en deux exemplaires par le souscripteur avant toute souscription.

Article 1 : Définition

Le Compte DEPOT A TERME (DAT) est un produit d'épargne placement ouvert par la Caisse d'Epargne de Madagascar rémunéré à taux fixé d'accord partie.

Article 2 : Déclaration d'identité

Le(s) souscripteur(s) et les bénéficiaires du Compte DEPOT A TERME doivent impérativement remplir la fiche de renseignement édictée par la loi 2004 - 020 en date du 08 novembre 2004 sur les dispositifs de la prévention du blanchiment.

La fiche de renseignement comporte :

- Une photo d'identité du souscripteur.
- Nom, prénom, domicile habituel.
- Date et lieu de naissance.
- Numéro de la carte d'identité nationale.
- Numéro de série de la CIN.
- Activité principale.
- Origine des fonds.
- Utilisation des fonds.
- Une photo d'identité du bénéficiaire éventuel autre que le souscripteur.
- Nom, prénom, domicile habituel du bénéficiaire.
- Date et lieu de naissance du bénéficiaire.
- Numéro de la carte d'identité nationale du bénéficiaire.

Article 3 : Qualité du Souscripteur

Peuvent bénéficier du présent produit, toute personne physique ou morale de nationalité malgache et qui justifie la provenance des fonds placés selon la réglementation en vigueur contre le blanchiment sur un bordereau spécial réservé à cet effet. Cette personne doit impérativement posséder un CAV qui permet au titulaire de verser les apports ou de faire des retraits

Article 4 : Montant minimum de placement

Le placement minimum exigé à la souscription du DAT est de ARIARY 10.000.000 Ar (Dix millions d'Ariary. Le maximum est illimité

Article 5 : La fixation du taux

Le taux de rémunération annuelle du placement est fixé d'accord partie suivant le montant et la durée du placement.

Article 6 : Les supports juridiques

- La présente Condition Générale.
- Une fiche de renseignement.
- Le Titre Spécial Epargne matérialisé par la rédaction d'un écrit réservé à cet effet.

Le Titre Spécial Epargne doit impérativement mentionné :

- L'identité complète du souscripteur.

Conditions Générales du Compte Spécial Epargne

- Le numéro de sa carte d'identité.
- La date et le lieu de naissance du souscripteur.
- L'adresse ou le domicile habituel du souscripteur.
- Le montant de la souscription.
- La durée de la souscription.
- La date d'échéance.
- Le taux d'intérêt annuel appliqué.
- Eventuel bénéficiaire en cas de décès.
- L'Agence payeur de la Caisse d'Epargne de Madagascar.
- Les modalités de remboursements.
- Signature autorisée de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Article 7 : Référence des titres

Une numérotation chronologique sera attribuée à chaque titre spécial épargne émis.
La numérotation est émise par le Service CAV-DAT (actuellement)

Article 8 : Le mode de remboursement

Le remboursement ne peut s'effectuer qu'à l'échéance.

Le remboursement peut être partiel ou total, mais en tout état de cause chaque mode de remboursement doit être retranscrit au verso du titre principal avec les mentions suivantes :

- Montant du remboursement.
- Mode de remboursement.
- Nom du bénéficiaire.
- La signature du bénéficiaire pour acquis.
- Montant du replacement.
- Référence du nouveau titre de placement.

Si c'est un remboursement par chèque, mentionner le numéro du chèque émis

Si c'est un remboursement par virement, indiquer le numéro de compte prévu au virement

Article 9 : Respect de la réglementation

Le remboursement partiel ou total à l'échéance doit impérativement respecter la loi N° 2004-020 du 08 Novembre 2004 sur le blanchiment d'argent.

Article 10 : Conservation des titres

Le souscripteur doit garder le Titre Compte du DAT dans un lieu sûr pour éviter toutes les formes de détérioration et perte possible dudit titre. Aucun duplicata ne sera délivré. En cas de perte de ce Titre, le mode de preuve incombe à celui qui s'en prévaut.

Article 11 : Le remboursement partiel ou total du placement ne peut s'opérer que sur présentation du Titre original par le(s) souscripteur(s) ou par le(s) bénéficiaire(s) à l'échéance.

Fait à le,

Le souscripteur (1)

La Caisse d'Epargne de Madagascar

(1) Faire précéder la signature de la mention « Lu et approuvée dans les conditions générales ci-dessus »

ANNEXE 7

CONTRAT D'ADHESION AU CSRP

CONTRAT D'ADHESION AU COMPTE SPECIAL RETRAITE PARTICULIER

Article 1 : OBJET

Le présent contrat a pour objet de définir les termes contractuels de l'ouverture de Comptes Spéciaux Retraite Particulier (CSRP) par Mr / Mme / Mlle.....
 Titulaire du CIN N°.....Délivré le.....à.....
 Duplicata du.....à.....auprès de la Caisse d'Epargne de Madagascar et qui en accepte les conditions.

Article 2 : LE COMPTE SPECIAL RETRAITE PARTICULIER (CSRP)

Le compte Spécial Retraite Particulier est un plan d'Epargne qui permet au Souscripteur de constituer un capital à mettre à sa disposition dès la cessation de ses activités professionnelles à partir de l'âge de 60 ans.

Ce capital sera composé des cotisations qu'il aura effectué mensuellement, bonifiées des intérêts y afférents dont la modalité de calcul est définie à l'article 7

Article 3 : ADHESION

Est bénéficiaire direct du Compte Spécial Retraite Particulier, le Souscripteur âgé de moins de cinquante neuf ans (59) au moment de la signature du présent contrat et ayant rempli le bulletin d'adhésion individuel prévu à cet effet.

Article 4 : COTISATIONS

Le souscripteur s'efforce à effectuer un versement annuel minimum de **ARIARY 36.000** (*Trente six mille ARIARY*) en guise de cotisation tant qu'il reste en activité OU un versement mensuel égal ou supérieur à **ARIARY 3.000** (*Trois mille ARIARY*), tout en sachant qu'aucun retrait ne sera permis avant prévu

Article 5 : RELEVE DE COMPTE

Ces cotisations seront versées dans des comptes intitulés « Comptes Spécial Retraite Particulier » géré par la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Un « relevé de compte annuel » qui comporte le montant du capital versé et les intérêts sera envoyé systématiquement au domicile déclaré du titulaire. Tout changement d'adresse doit être communiqué à l'agence détentrice du compte.

Article 6 : REMUNERATION

La rémunération du Compte Spécial Retraite Particulier est fixée comme suit :

Le taux appliqué est indexé par rapport au TSL* (Taux Sur Livret) suivant les tranches des soldes de valeur :

T1= TSL+ 0,10	si] 0 ; 600.000]
T2= TSL+ 0,15	si] 600.000 ; 2.000.000]
T3= TSL+ 0,20	si] 2.000.000 ; + [

*le TSL est fixé à chaque début d'année.

Article 7 : REMBOURSEMENT

Le remboursement peut être demandé dès que le Souscripteur atteint l'âge de 60 ans sur présentation de son CIN, ou au moment où il entend quitter la vie active moyennant les documents requis aux conditions particulières.

Article 8 : AYANT DROIT

En cas de décès avant la date de sa retraite, le souscripteur désigne Mr/ Mme/ Mlle.....en tant que bénéficiaire du capital et des intérêts.

Article 9 : REMBOURSEMENT

Le remboursement peut être demandé dès que le Souscripteur atteint l'âge de 60 ans où il quitte la vie active moyennant les conditions requis aux conditions particulières

Article 10 : PAIEMENT

Le bénéficiaire au moment de son départ à la retraite peut demander soit, le paiement en intégralité du capital et des intérêts, soit la mise à la disposition de ce capital et intérêts dans un compte livret de la Caisse d'Epargne de Madagascar ouvert en son nom.

Article 11 : MODE DE REGLEMENT

Le règlement intervient auprès de toutes les agences de la Caisse d'Epargne de Madagascar après remise des pièces justificatives comprenant notamment :

- pièces d'identité du bénéficiaire désigné ou éventuellement acte de notoriété en cas de décès du souscripteur.

a) Le remboursement à l'échéance :

Lors de la demande de remboursement, l'adhérent ou ses ayants droit doivent impérativement présenter auprès de l'Agence de la Caisse d'Epargne de Madagascar les documents ci-après :

- ❖ Le présent contrat d'adhésion
- ❖ La carte d'identité Nationale de l'adhérent
- ❖ Une procuration homologuée par le Président du Tribunal de première instance au mandataire avec un certificat de vie à l'appui en cas d'incapacité
- ❖ L'acte de décès de l'adhérent en cas de décès de celui-ci
- ❖ Une pièce attestant le degré de parenté (livret de famille, copie d'acte de naissance) pour les bénéficiaires désignés
- ❖ La photocopie légalisée de la CIN du bénéficiaire
- ❖ S'il n'y a pas de bénéficiaire désigné, le remboursement se fera suivant la règle de la succession
- ❖ Si le bénéficiaire est mineur au moment de la demande de remboursement, il sera représenté par son tuteur légal sur présentation d'un acte de tutelle.

b) Le remboursement pour cause de « force majeure »:

Il est possible pour le Client d'obtenir le remboursement avant terme en cas de force majeur constaté par une ordonnance du tribunal du lieu de résidence du client, ou par un certificat médical délivré par un hôpital public

Cependant le cas de remboursement pour cause de force majeur est soumis aux conditions ci-après : incapacité ou invalidité du souscripteur

Article11: ELECTION DE DOMICILE :

Pour tout litige né du présent contra les parties élisent domicile :

La Caisse d'Epargne de Madagascar élit domicile au 21 Rue Karija Tsaralalana Antananarivo 101.
L'adhérent au Lot.....

Fait à.....le.....
En deux exemplaires originaux.

La Caisse d'Epargne de Madagascar

(1) Le Souscripteur

(1) Faire précéder la signature de la
mention « lu et approuvé »

ANNEXE 8

CONTRAT DE COMPTE CSRE

CONTRAT COMPTE SPECIAL RETRAITE ENTREPRISE

1° La Caisse d'Epargne de Madagascar S.A, ayant son siège social sis au 21, rue Karija - Tsaralalana, Antananarivo,

2° Et

Nom:

Prénoms:

Date et Lieu de Naissance:

CIN

Du:

A:

Duplicata du

A:

Domicile:

Lieu de travail:

IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

Article 1 :OBJET

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions de l'ouverture de Comptes Spéciaux Retraite (CSR) par Mr/Mme/Mlle auprès de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Article 2 :CSR

Le Compte Spécial retraite est un plan d'Epargne qui permet au Souscripteur de constituer un capital à mettre à sa disposition dès le jour qui suit son admission à la retraite.

Ce capital sera composé des cotisations qu'il aura à effectuer mensuellement, bonifiées des intérêts y afférents.

Article 3 :ADHESION

Est bénéficiaire direct du Compte Spécial Retraite, le souscripteur âgé de moins de soixante (60) ans au moment de la signature du présent contrat et ayant rempli le bulletin d'adhésion individuel prévu à cet effet.

Article 4 :COTISATION PERIODIQUE

Le souscripteur, en activité, s'engage à effectuer un versement mensuel de Ariary.....(.....) à titre de cotisation.

Article 5 :COTISATION A VOLONTE

Outre le versement systématique et périodique effectué par le souscripteur, le Compte Spécial Retraite peut être alimenté à volonté par l'employé. Aucun retrait ne sera permis en dehors des possibilités de remboursement prévus à l'article 10.

Article 6 :RELEVE DE COMPTE

Ces cotisations seront versées dans des comptes intitulés « Comptes Spécial Retraite Individuel », gérés par la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Un relevé de compte annuel sera envoyé à chaque titulaire de compte.

Article 7 :REMUNERATION

Caisse d'Epargne de Madagascar rémunère les comptes à un taux annuel t qui sera de 0.60 fois la moyenne pondérée annuelle du taux du bon du trésor
T (%) = 0.60 (MPTBTR) maturité 12 semaines net des tous impôts et taxes.

Article 8 :REMBOURSEMENT

Le remboursement peut être demandé dès lors que le souscripteur est admis à la retraite ou bien lorsqu'il quitte la vie active pour d'autres motifs.

Article 9 :AYANT DROIT

En cas de décès du souscripteur avant la date de sa retraite, est désigné(e) Mr / Mme.....en tant que bénéficiaire au lieu et place dudit souscripteur.

Article 10 :PAIEMENT

Le bénéficiaire au moment de son départ à la retraite peut demander soit, le paiement en intégralité du capital et des intérêts, soit la mise à la disposition de ce capital et intérêts dans un compte livret de la Caisse d'Epargne de Madagascar ouvert en son nom.

Article 11 :MODE DE REGLEMENT

Le règlement s'effectuera auprès des Agences de la Caisse d' Epargne de Madagascar, sur présentation des pièces justificatives comprenant notamment:pièce d'identité du bénéficiaire désigné ou éventuellement acte de notoriété en cas de décès du souscripteur.

Fait en deux exemplaires à.....le.....

La Caisse d'Epargne de Madagascar

Le Souscripteur

ANNEXE 9
DEMANDE D'OUVERTURE DE CSR

République de Madagascar

**Caisse d'Epargne
De
Madagascar**

Compte CSR N°

**DEMANDE D'OUVERTURE
d'un compte spécial retraite (CSR)**

Un Compte Spécial Retraite de la Caisse d'Epargne avec inscription d'un premier versement de :

Agence de : En chiffres : / / / / / / / Ariary

En toutes lettres :

N° d'enregistrement : Ariary est demandé au nom de

Nom :

Prénoms :

Date de naissance :

Lieu de naissance :

Fils (ou fille) de :

Et de :

Profession :

Service : Direction :

N° :

Siège de l'organisation employeur :

adresse précise du titulaire :

Nom de la personne habilitée à demander le remboursement en cas de décès :

Degré de parenté avec le titulaire :

Je m'engage à virer ou verser mensuellement la somme de Ar sur mon salaire.

Fait en double exemplaires à le, 20.....

Signatures

du titulaire

de l'Employeur +Cachet

du Caissier

de l'Agent de Contrôle

ANNEXE 10
DEMANDE D'OUVERTURE DE CSRP

 Caisse d'Epargne de Madagascar	COMPTE CSR N°/____P/____-_____	<input style="width: 100px; height: 40px; border-radius: 50%; border: none;" type="text"/>
DEMANDE D'OUVERTURE		
D'un Compte Spécial Retraite Particulier (CSR)		
Un Compte Spécial Retraite de la Caisse d'Epargne avec inscription D'un premier versement de :		
En Chiffres:/_____/_____/_____/_____/_____ Ariary		
Agence de : Ariary est demandé au nom de		
Nom :		
Prénoms :		
Date de naissance :		
Lieu de naissance :		
Fils (ou fille) de : Et de :		
Profession :		
Carte professionnelle : Ou attestation d'emploi (TNS) :		
Adresse précise du titulaire :		
Nom de la personne habilitée à demander le remboursement en cas de décès :		
Degré de parenté avec le titulaire :		
Je m'engage à effectuer une cotisation minimum de : 36 000 Ar ou une cotisation mensuelle ou supérieure à 3 000 Ar.		
Fait à Le		
SIGNATURES		
Le chargé de clientèle		Titulaire

ANNEXE 11**MODELE DE TABLEAU DES ACTIFS DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT**

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

A C T I F S	Notes	31/12/n Net	31/12/N-1 Net
Trésorerie et soldes avec Banque Centrale			
Bons du Trésor et titres assimilés			
Avoirs - établissements de crédit			
Avoirs - autres institutions financières			
Portefeuille de transaction			
Portefeuille de produits dérivés			
Prêts et avances à la clientèle			
Titres d'investissement			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Impôts différés - actif			
Autres actifs			
TOTAL ACTIF			

MODELE DE TABLEAU DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	Notes	31/12/n	31/12/n-1
PASSIFS			
Dettes - établissements de crédit			
Dettes - autres institutions financières			
Portefeuille de produits dérivés			
Dépôts de la clientèle			
Subventions d'équipement			
Autres subventions d'investissements			
Emprunts et titres subordonnés			
Provisions pour charges			
Impôts différés - passifs			
Fonds de garantie			
Autres passifs			
<i>sous total des passifs</i>			
CAPITAUX PROPRES			
Capital			
Écart d'équivalence			
Résultat net			
Report à nouveau			
<i>sous total des capitaux propres</i>			
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES			

ANNEXE 12
MODELE DE HORS BILAN

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

	Notes	31/12/n	31/12/n-1
Engagements donnés en faveur ou pour le compte d'établissements de crédit			
Engagements reçus d'établissements de crédit			
Engagements donnés en faveur ou pour le compte de la clientèle			
Opérations en devises			
Garanties reçues de l'Etat et d'organismes publics			
Engagements de crédit-bail			
Opérations sur titres			
TOTAL HORS-BILAN			

ANNEXE 13MODELE DE TABLEAU DE COMPTE DE RESULTAT

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

	Notes	31/12/n	31/12/n-1
Produits d'intérêts (1) Charges d'intérêts (2) Revenus nets d'intérêts (3) = (1)-(2)			
Produits d'honoraires et commissions (4) Charges d'honoraires et commissions (5) Revenus nets d'honoraires et de commissions (6) =(4)-(5)			
Dividendes perçues (7) Revenus nets du portefeuille de transaction (8) Profits nets du portefeuille d'investissements (9) Revenus nets des opérations en monnaies étrangères (10) Charges nettes sur CDL (11) Revenus nets sur autres opérations (12)			
"RESULTAT OPERATIONNEL (13) =(3)+(6)+(7)+(8)+(9)+(10)+(11)+(12)"			
Charges administratives générales (14) Autres charges d'exploitation (15) Autres produits d'exploitation (16)			
"RESULTAT AVANT IMPÔTS (17)=(13)-(14)-(15)+(16)"			
Impôts sur les bénéfices (18) Impôts différés (19)			
"RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES (20) =(17)-(18)-(19)"			
Charges extraordinaires (21) Produits extraordinaires (22)			
"RESULTAT NET DE L'EXERCICE (23) =(20)-(21)+(22)"			
Part des intérêts minoritaires (si consolidés) Revenus par actions			

ANNEXE 14

MODELE DE TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

	Notes	Capital social	Primes et réserves	Écart d'évaluation	Résultat et report à nouveau	TOTAL
Solde au 31 décembre N-2 Changement de méthodes comptables Correction d'erreurs Profits nets sur variations de juste valeur instruments financiers Dividendes N-2 Réserves spéciales N-2 Autres réserves N-2 Opérations en capital Résultat net de l'exercice N-1						
Solde au 31 décembre N-1 Changement de méthodes comptables Correction d'erreurs Profits nets sur variations de Juste valeur instruments financiers Dividendes N-1 Réserves spéciales N-1 Autres réserves N-1 Opérations en capital Résultat net de l'exercice N						
Solde au 31 décembre N						

ANNEXE 15**MODELE DE TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

	Notes	31/12/n	31/12/n-1
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Intérêts perçus			
Intérêts payés			
Commissions perçues			
Commissions payées			
Encaissements sur instruments financiers			
Décaissements sur instruments financiers			
Encaissements clientèle			
Décaissements clientèle			
Sommes versées aux "créditeurs divers"			
Impôts sur les résultats payés			
<i>Flux de trésorerie des activités ordinaires (1)</i>			
Encaissements sur activités extraordinaire			
Versements sur activités extraordinaire			
<i>Flux de trésorerie des activités extraordinaire (2)</i>			
<i>"Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) = (1)+(2)"</i>			
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Encaissements sur cession d'immobilisations			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations			
Décaissements sur acquisitions des titres d'investissements			
Dividendes perçus et quote part de résultat sur titres d'investissements			
<i>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</i>			
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Encaissements provenant d'emprunts			
Décaissements sur prêts et dettes assimilés			
Dividendes payés et autres distributions effectuées			
<i>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</i>			
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de la trésorerie de la période (A) +(B) + (C)			
Trésorerie et équivalents au début de l'exercice			
Trésorerie et équivalents à la fin de l'exercice			
Variation de la trésorerie de la période			

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	Liste des agences de la CEM	II
ANNEXE 2	Historique de la CEM	III
ANNEXE 3	LOGO de la CEM	IV
ANNEXE 4	Organigramme de la CEM	V
ANNEXE 5	Elaboration des questionnaires	VI
ANNEXE 6	Condition générale du dépôt à terme	VII
ANNEXE 7	Contrat d'adhésion au CSRP	IX
ANNEXE 8	Contrat de compte CSRE	XI
ANNEXE 9	Demande d'ouverture de CSR	XII
ANNEXE 10	Demande d'ouverture de CSRP	XIII
ANNEXE 11	Modèle de tableau des actifs, des passifs et des capitaux propres des établissements de crédit	XIV
ANNEXE 12	Modèle de tableau de hors bilan	XV
ANNEXE 13	Modèle de tableau des comptes de résultat	XVI
ANNEXE 14	Modèle tableau de variation des capitaux propres	XVII
ANNEXE 15	Modèle de tableau de flux de trésorerie	XVII

TABLE DES MATIERES

Remerciements	i
Résumé	ii
Sommaire	iii
Liste de figure et tableaux	iv
Liste des abréviations	v
INTRODUCTION	1
PARTIE I- MATERIELS ET METHODES	6
CHAPITRE 1- MATERIELS	6
Section 1- Présentation de l'entité	6
1-1 Historiques	6
1-2 Les activités	7
1-2-1 Le Livret Epargne	8
1-2-2 Le Compte Spécial Retraite	8
1-2-3 Le Compte Spécial Epargne	9
1-2-4 Le service WESTERN UNION	10
1-2-5 Le prêt	10
1-3 Les objectifs	10
1-4 Les concurrents	11
Section 2- Généralité sur le plan comptable des établissements de crédit	11
2-1 Cadre légal et champ d'application	11
2-1-1 Cadre légal	11
2-1-2 Champ d'application	12
2-2 Méthodes comptables	12
2-2-1 Les conventions comptables de base	12
2-2-2 Les caractéristiques qualitatives de l'information financière	12
2-2-3 Les principes comptables fondamentaux	12
2-3 Les états financiers des établissements de crédit	13
Section 3- Revue de la littérature	13
3-1 Base théorique	13
3-2 Notion de l'analyse et la performance financière des établissements de crédit	14
3-2-1 Notion de l'analyse financière	14
3-2-2 Les contraintes liées aux métiers des établissements de crédit	15

3-2-3 Principes d'analyse des performances financières	16
CHAPITRE 2- METHODES	17
Section1- La technique de documentations	17
1-1 La bibliographie	17
1-2 La webographie et la sitographie	17
1-3 Les autres supports	17
Section 2- Méthodes de collecte des données	18
2-1 Les données primaires	18
2-1-1 Observation participante	18
2-1-2 Choix des interlocuteurs	18
2-1-3 Le type d'enquête	18
2-2 Les données secondaires	19
Section 3- Méthode de traitement et d'analyse des données	19
3-1 Méthodes de traitement des données	19
3-1-1 Calcul des soldes intermédiaires de gestion	19
3-1-2 Méthode des ratios	21
3-2 Analyse SWOT	22
3-2-1 Notion du diagnostic SWOT	23
3-2-2 Principes	23
3-3 Limites et difficultés rencontrées	23
3-3-1 Les limites de l'étude	23
3-3-2 Les difficultés rencontrées	24
3-4 Chronogramme des activités	24
PARTIE II- RESULTATS	25
CHAPITRE 1- Présentation des états financiers de la CEM	25
Section 1- La situation financière de la CEM	25
Section 2- Le résultat de la CEM	28
CHAPITRE 2- Réajustement stratégique de la rentabilité	30
Section 1- Calcul des soldes intermédiaires de gestion	30
1-1 Le Produit Net Bancaire	31
1-2 Le Résultat Brut d'Exploitation	32
1-3 Le Résultat d'Exploitation	33
1-4 Le Résultat Courant Avant Impôt	33
1-5 Le Résultat Net	34

Section 2- Représentation graphique	35
CHAPITRE 3- L'atteinte du niveau acceptable de la performance financière	37
Section 1- Le ratio de rentabilité d'exploitation	37
1-1 Le coefficient net d'exploitation	37
Section 2- Les ratios de rentabilité globale	38
2-1 Le ratio de rendement des actifs	38
2-2 Le ratio de rentabilité de fonds propres	39
PARTIE III- DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	41
CHAPITRE 1- DISCUSSIONS	41
Section 1- Discussions relatives à la première hypothèse	41
1-1 Le Produit Net Bancaire	42
1-2 Le Résultat Brut d'Exploitation	43
1-3 Le Résultat d'Exploitation	44
1-4 Le Résultat Courant Avant Impôt	44
1-5 Le Résultat Net	45
Section 2- Discussions relatives à la deuxième hypothèse	46
2-1 Le coefficient net d'exploitation	46
2-2 Les ratios de rentabilité globale	47
2-2-1 Le coefficient de rendement des actifs	47
2-2-2 Le coefficient de rentabilité des fonds propres	47
Section 3- Analyse SWOT	48
3-1 Forces	48
3-2 Faiblesses	50
CHAPITRE 2- RECOMMANDATIONS	53
Section 1- Suggestion pour amélioration des résultats futurs de la CEM	53
1-1 La minimisation des coûts	53
1-2 Amplification des stratégies mise en œuvre	54
1-3 Analyse de la productivité	55
1-4 Les crédits aux particuliers	55
Section 2- Recommandation générale pour amélioration de ses activités	56
2-1 Qualification des personnels	56
2-2 Extension des réseaux de distribution	56
2-3 Renforcement de capacité d'adaptation	57
2-4 Rénovation du politique marketing	58

CONCLUSION GENERALE	59
REFERENCES DOCUMENTAIRES	I
LISTE DES ANNEXES	XIX
TABLES DES MATIERES	XX