

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET ACCRONYMES**

ACE : Actif Courant d'Exploitation

ACHE : Actif Courant Hors Exploitation

ARKH: Antenne Régionale Koloharena

AT : Actif de Trésorerie

BAMEX : Business And Market Expansion

BCM: Banque Centrale de Madagascar

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BTA: Bon de Trésor par Adjonction

CA: Conseil d'Administration

CAPE : Cellule d'Appui à la Promotion et la Relance des Entreprises

CDC : Caisse des Dépôts et Consignation

CEM : Caisse d'Epargne de Madagascar.

CGB : Capital Global Banking

CNKH : Confédération Nationale des Association Koloharena.

COMESA: Common Market for Eastern and Southern Africa

CRES : Comité Régional d'Etude et de suivi

CSE: Compte Spécial Epargne

CSR : Compte Spécial Retrait

DE : Dettes d'Exploitation

DHE : Dettes Hors Exploitation

DGCEM : Direction Générale de la Caisse d'Epargne de Madagascar

EAM : Entreprendre A Madagascar

EPA : Etablissement Public et Administratif

EPIC : Etablissement Public à Caractère Industrielle

ES : Emplois Stable

FIEFE : Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement

FMD: Financial Market Development

FR : Fonds de roulement

GCV : Grenier Communautaire Villageois

GUIDE : Guichet Unique des Investissements et du Développement des Entreprises

IMCE : Institut Mondial des Caisses d'Epargnes

IMF : Institution de Microfinance

LDI: Landscape Development Intervention

MCA: Millenuim Challenge Account

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PRMP : Personne Responsable des Marchés Publics

PT : Passif de Trésorerie

RD: Ressources Durables

SADC: Southern African Development Community

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TN : Trésorerie Nette

UGPM : Unité de Gestion de Passation des Marchés

USAID: United States Agency International Development

WU : Western Union

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Extrait d'un bilan d'un demandeur.....	16
Tableau N°02 : Exemple de « Scoring ».....	35
Tableau N°03 : Coût des investissements .....	39
Tableau N°04 : Tableau de financement .....	40
Tableau N°05 : Tableau d'amortissement .....	41
Tableau N°06 : Questionnaire du contrôle interne .....	44
Tableau N°07 : Forces et faiblesses d'après le QCI.....	45
Tableau N°8 : Proposition de grille pour le recrutement et l'évaluation des auditeurs .....	67

## LISTE DES FIGURES

Figure N°01 : Organigramme de la CEM.....	11
Figure N°02 : Organigramme de la DRC .....	13
Figure N°03 : Fonds de roulement.....	16
Figure N°04 : Le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.....	19
Figure N° 05 : Diagramme représentatif des tranches d'âge du personnel de la CEM.....	29
Figure N° 06 : Matrice de la méthode SWOT ... ..	46
Figure N° 07 Système d'information et de gestion.....	56
Figure N° 08 : Proposition d'organigramme.....	58
Figure N° 09 : Guide d'activités économiques .....	68

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>01</b>
<b>PARTIE I : PRESENTATION GENERALE .....</b>	<b>03</b>
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR.....	04
Section 1: Identification .....	04
Section 2 : Activités, missions et objectifs.....	07
Section 3 : Structure organisationnelle de la CEM.....	10
CHAPITRE II : NOTIONS THEORIQUES SUR L'ANALYSE BILANCIELLE ET PRESENTATION DU « FIEFE ».....	15
Section 1 : Théories sur l'analyse bilancielles.....	15
Section 2 : Le Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement .....	19
<b>PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE DANS LE CADRE DU REFINANCEMENT « FIEFE ».....</b>	<b>27</b>
CHAPITRE I : ETUDE ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE ET SES PROCEDURES.....	28
Section 1 : Environnement de la CEM .....	28
Section 2 : Procédure de la CEM dans le cadre du « FIEFE ».....	32
CHAPITRE II : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE ET ANALYSE PAR METHODE SWOT .....	43
Section 1 : Analyse des forces et faiblesses de la CEM et du « FIEFE »..	43
Section 2 : Les opportunités et les menaces.....	51
<b>PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS.....</b>	<b>54</b>
CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS .....	55
Section 1 : Solutions relatives à la CEM .....	55
Section 2 : Solutions relatives à l'environnement externe et au refinancement...	60

CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS .....	64
Section 1 : Résultats attendus pour la CEM .....	64
Section 2 : Les résultats attendus pour le FIEFE .....	68
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>72</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Dans le pays tel que le nôtre, l'agriculture consiste à la fois la profession traditionnelle et la clé voute de la croissance soutenue de l'économie moderne, selon diverses analyses, la croissance économique est parallèle en progrès agricole : la stagnation de l'agriculture explique un mauvais bilan économique, donc l'intensification de la productivité agricole représente un phénomène concomitant le plus crucial d'une bonne industrialisation.

Pour favoriser le monde de l'Agri business à Madagascar, le gouvernement décide de signer un accord de financement parce qu'il est convaincu que cet agri business peut transformer les conditions de vie des millions de malagasy.

L'objectif de ce financement est de rendre la production rurale vers une économie de marché et d'abandonner la pensée que la pratique de l'agriculture est pour une seule raison de subsistance, en plus, rendre les gens à avoir un esprit d'investissement surtout dans le secteur de l'agri business parce que plus de 75%<sup>1</sup> de la population malagasy vivent dans le secteur primaire alors que leur production n'est pas encore suffisant pour tous.

C'est auprès de la Caisse d'Epargne de Madagascar, Direction de la Relation Clientèle, Service des produits « Prêt » que nous avons effectué notre stage durant une période de trois mois. Un stage à travers lequel nous avons pu nous familiariser avec le milieu professionnel mais aussi faire la synthèse des acquis théoriques et pratiques.

Malgré l'importance d'octroi de crédit par le moyen de refinancement géré par la Caisse d'épargne de Madagascar, nous avons donc constaté qu'une seule institution de microfinance est en collaboration avec cette dernière. Ainsi, la question se pose Comment faire une amélioration sur l'analyse d'octroi de crédit financé par le Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'environnement ?

La problématique est de savoir si l'octroi de crédit financé par le FIEFFE peut contribuer à l'adaptabilité des entreprises à l'environnement.

C'est alors que s'est fait le choix du thème : « Analyse d'octroi de crédit financé par le Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement et géré par la Caisse d'Epargne de Madagascar ».

Ce mémoire présente un double intérêt : pour l'Etat dans son programme de développement rural en général et pour la Caisse d'épargne de Madagascar en vue de mener à bien ses actions.

---

<sup>1</sup> Source : INSTAT, Juillet 2011

L'objectif étant de mettre en place un système bancaire au sein de la Caisse d'épargne de Madagascar et de répandre le fonds d'investissement au niveau des institutions de microfinance.

De ce fait, nous attendons à la fin de ce mémoire l'existence des nouveaux partenariats, et la possibilité d'expansion du fonds de refinancement.

Pour mener à bien cet œuvre de mémoire, nous avons opté comme démarche méthodologique, trois grandes phases : dans la phase opérationnelle, un stage pratique de trois mois a été effectué au sein du service prêt de la Caisse d'épargne de Madagascar à Ivandry. Durant ce stage, nous avons essayé de mieux cerner les activités principales et aider le personnel au sein de ce service à faire un pré-audit des documents concernant les prêts au personnel. Il nous a fallu aussi adopter une autre démarche : la phase de documentation pour la réalisation de ce mémoire. Des études préliminaires à la Bibliothèque Universitaire et au Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion pour savoir comment rédiger un mémoire ; au centre d'information de la banque mondiale et au cite Ambatonakanga pour se renseigner sur l'environnement des institutions de microfinance et sur les méthodes d'analyse d'octroi de crédit.

La consultation des supports théoriques des quatre années d'études à l'Université, tels sont l'analyse financière, la mathématique financière et la méthodologie, nous a aussi été utile afin de pouvoir appliquer la théorie. Et pour de plus amples informations et connaissances, nous avons procédé à une collecte des données auprès de l'Institut National de la Statistique sur les secteurs d'activités; en plus de la navigation sur internet<sup>2</sup>.

Enfin dans la phase de rédaction, la consultation des deux encadreurs, pédagogique et professionnel, nous a été plus nécessaire pour le fond et la forme de cet ouvrage.

Le sujet sera traité en trois grandes parties bien distinctes d'abord la première partie sera réservée à la présentation générale de la caisse d'épargne de Madagascar et du Fonds d'Investissement des Entreprises Favorable à l'Environnement, puis la deuxième partie à l'analyse de la situation existante dans le cadre de l'octroi de crédit du Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement, enfin la troisième partie sera consacrée aux propositions de solutions ainsi qu'aux résultats attendus.

---

<sup>2</sup> Cf. webographie

## **PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE**

Avant de procéder à l'analyse proprement dit, il est tout d'abord nécessaire de faire une présentation générale de la situation actuelle pour mener à bien l'étude.

Ainsi dans cette première partie, nous allons présenter la Caisse d'épargne de Madagascar et évoquer les notions théoriques sur l'analyse bilancielle et la présentation du FIEFE

Pour la présentation de la Caisse d'épargne de Madagascar, identifions l'entité en question à travers son historique et son statut juridique ; détaillons ses activités, ses missions et ses objectifs et sa structure organisationnelle c'est-à-dire son organigramme et les explications de chaque direction.

Dans le deuxième chapitre, nous allons effectuer une brève description du Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement, définir son objet de partenariat, déterminer ses bénéficiaires cibles et délimiter ses zones d'intervention dans l'aspect théorique du Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement.



## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR (CEM)**

La Caisse d'Epargne de Madagascar est une institution financière participant à l'épargne publique. Son siège social se situe à Tsaralalàna Antananarivo. Actuellement, elle est sous statut juridique d'une société anonyme unipersonnelle avec un seul actionnaire qui est l'Etat. L'entité adopte comme slogan : Caisse d'épargne de Madagascar, « Mampandroso anao hatrany ».

Pour connaître davantage la société, le premier chapitre de cette partie traitera la présentation générale de la CEM incluant son identification y compris l'historique depuis sa création en 1918 jusqu'à nos jours et son statut juridique actuel ; ses activités, missions et ses objectifs ainsi que sa structure organisationnelle dont l'organigramme et l'explication de chaque direction.

### **Section 1 : Identification**

Afin d'identifier la CEM, nous allons tout d'abord voir son historique et son statut juridique.

#### **1.1 Historique<sup>3</sup>:**

**Créée le 03 Novembre 1918** par l'administration coloniale française sous le nom de Caisse Nationale d'Epargne, elle était un service dépendant de la poste. Le fonctionnement du service était assuré par une Direction Centrale formant un service de la direction des postes et télégraphes et l'Agence Comptable de la Caisse d'Epargne. Les statuts de la Caisse d'Epargne sont ceux de l'Etablissement Public et Administratif (EPA). Ses objectifs visaient à aider les personnes qui ne pouvaient pas accéder aux services des grandes banques. La Caisse d'Epargne leur offrait la possibilité d'épargner avec un montant minimum au dépôt. La cible comprend toute la population. Ses activités étaient non lucratives.

**Mars 1985 :** La Caisse Nationale d'Epargne est renommée Caisse d'Epargne de Madagascar. Suivant la sortie du décret n° 85/061 du 20 décembre 1985, elle est devenue un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC). Ses activités de collecte d'épargne se poursuivaient mais dans un but lucratif. A cet effet, la CEM a été sous tutelle Technique du Ministère des postes et Télécommunications et sous tutelle financière du

---

<sup>3</sup> <http://www.cemada.com>

Ministère des finances. Toutefois, la CEM jouissait d'une autonomie de gestion administrative et financière avec un budget autonome.

**Septembre 1993** : La CEM a bénéficié d'un accord de coopération bilatérale du projet FMD ou Financial Market Development. Cet accord s'effectuait entre le gouvernement Malgache représenté par la CEM et la Banque Centrale d'une part, le gouvernement américain par l'USAID ou United States Association for International Development d'autre part. L'accord avait pour objectif de relancer le développement de service financier à ce qu'elle soit capable de maîtriser son évolution.

**Septembre 1995** : Promulgation de la loi 95-019 portant de la transformation de la CEM en Société Anonyme (CEM SA). Cette transformation n'a été effective que quelques années plus tard à cause de son incohérence avec le droit commun sur les Sociétés Anonymes.

Octobre 1996 : La CEM a été intégrée au sein de la grande famille de l'Institut Mondial des Caisses d'Epargnes ou IMCE lors du congrès de Tokyo au Japon qui se tenait le 22 Octobre 1996. Cette association regroupe 192 Caisses d'Epargne issues de 92 Pays du monde.

**Novembre 1997** : L'accord du partenariat avec Western Union, une société américaine spécialisée dans le transfert international d'argent, a été signé.

**Août 1998** : Ce fut le début de la représentation de Western Union et la CEM est devenue le premier représentant de cette société à Madagascar.

**2001** : Au mois de juin, la loi n° 95-019 était abrogée et une nouvelle loi n° 2001-001 a été promulguée portant sur la mise en place de la Société Anonyme CEM SA. Selon cette loi, le nombre d'actionnaires sera, à titre temporaire, inférieur à sept, et l'Etat y sera majoritaire. Notons que dans le cas actuel, la totalité du capital est détenue par l'Etat mais une émission d'actions est prévue. En juillet 2001, arrêt de la représentation commerciale de la poste et la CEM n'utilisait plus les agences de celle-ci pour exercer ses activités.

**Décembre 2002** : adoption du décret d'application n° 2002-1553 de la loi 2001-001 qui stipule la réorganisation de la Société en Société Anonyme.

**Septembre 2003** : Un conseil d'administration a été mis en place conformément aux caractéristiques d'une Société Anonyme et un nouveau directeur général a été élu. Cette

mise en place a été concrétisée par une réunion de l'Assemblée Générale et du Conseil d'administration qui s'est tenu au siège le 08 septembre 2003.

**2004** : Mise en place d'un nouvel organigramme ainsi qu'un nouveau statut comportant sept actionnaires.

**Juin 2005** : La constitution de la société en société anonyme est acquise, elle figure dans le registre de commerce.

**Juillet 2006** : elle est devenue une agence d'exécution dans le cadre du projet Financement du programme Millenium Challenge Account (MCA) et au mois de novembre, un accord de coopération a été signé avec la fondation Allemande des Caisses d'Epargne pour la Coopération Internationale. La Coopération s'effectue sous un contrat de deux ans renouvelable.

**2008** : Dans le cadre du 125<sup>e</sup> anniversaire du traité d'amitié entre l'Allemagne et Madagascar, la CEM exposait sur l'esplanade Analakely, du 12 mai au 17 mai, la première agence mobile blindée issue de cette préparation. C'était aussi l'année de la première utilisation du guichet mobile pour la collecte d'épargne mais celui-ci n'a pas effectué le service de remboursement.

**L'année 2009** est marquée par le changement du directeur général, le conseil d'administration et la suspension du projet guichet mobile à cause de la conjoncture à cette époque. Actuellement, la CEM avec ses 22 agences, gère 950 000 clients. Les activités de l'entreprise se résument à la collecte de l'épargne et à la fructification des ressources collectées. L'entreprise occupe une part de marché de l'épargne en volume de 33,46%.

Mise en place d'un nouveau progiciel Capital Global Banking(CGB) pour traiter toutes les opérations habituelles et les nouvelles opérations d'activités bancaires de toutes les agences car la CEM est maintenant en train d'attendre l'agrément pour devenir une banque.

## 1.2 Statut juridique :

Dénomination : <b>Caisse d'Epargne de Madagascar</b>
Siège social et agence centrale : <b>21 Rue Karija, Tsaralalàna, Antananarivo – Madagascar</b>
Statut juridique : <b>Société Anonyme (S.A)</b>
Capital social : <b>Ar 5 460 000 000 et dont l'actionnaire unique est l'Etat</b>
Numéro statistique : <b>65 123 11 2006 010 338 10 338</b>
Numéro d'identification fiscal : <b>105 013 328</b>
Registre de commerce : <b>2006B000449</b>
Téléphone : <b>+261(0)20 22 222 55/ +261(0) 20 22 308 23</b> Fax : <b>+261(0) 20 22 271 23</b>
E-mail: <b>comcem@wanadoo.mg</b>
Site web: <b>www.cemada.com</b>
Slogan : <b>« Caisse d'épargne de Madagascar, Mampandroso anao hatrany. »</b>

Source : Direction des affaires juridiques, Cem

Après avoir vu l'historique et le statut juridique de l'entreprise, nous allons maintenant présenter ses activités, ses missions et surtout ses objectifs.

## Section 2 : Les Activités, les missions et les objectifs<sup>4</sup>

Après avoir identifié la CEM par son historique et son statut juridique, il nous faut aussi connaître davantage ses activités et missions.

### 2.1 Les Activités :

Durant ses années d'existence, la société CEM n'a pas changé ses principales activités : « l'activité commerciale » à savoir :

#### 2.1.1 L'Epargne Précaution (ou Livret d'Epargne)

Ce livret d'Epargne est le principal produit de la société CEM. Son ouverture est destinée à toutes les catégories de personne car il nécessite tout simplement de déposer une somme de 20Ar au minimum et un montant maximum illimité. Ce produit permet aussi aux épargnants de bénéficier un taux d'intérêt ordinaire calculé à partir de 5% à 4.25% par an et qui dépend de l'évolution du taux de marché.

<sup>4</sup> Direction des études et marketing, CEM/2011

### **2.1.2 L'Epargne Placement (ou le Compte Spécial Epargne « CSE »)**

Cette forme d'épargne est vraiment exceptionnelle par rapport au Livret d'Epargne puisqu'elle ne nécessite pas l'utilisation d'un livret mais un octroi d'un titre qui oblige un dépôt minimum de 20 000 000 ariary ; placé à court terme (3 ou 6 ou 12 mois), pour faciliter son renouvellement et pas d'opération de remboursement avant l'échéance.

Comme toutes les autres formes d'Epargnes, le bénéficiaire sera octroyé d'un intérêt calculé au taux stable de 7% suivant la durée du placement.

### **2.1.3 L'Epargne Prévoyance (ou le Compte Spécial Retraite « CSR »)**

Auparavant, le CSR était tiré seulement aux personnels de la CEM mais actuellement, ce produit est ouvert aux particuliers et aux entreprises et ainsi qu'aux employés.

Il nécessite alors une liquidité minimum de 3 000 Ariary par murs et rémunéré d'un taux d'intérêt autour de 12% par an jusqu'à la date du remboursement.

Comme son nom l'indique, ce compte est alors placé pour la retraite du bénéficiaire afin de résoudre les accidents inattendus et ne sera pas remboursé qu'à partir de l'âge de 60 ans.

### **2.1.4 L'Epargne Projet**

C'est une épargne qui n'a pas encore vu le jour dans la société mais ce sera un compte qui permettra aux particuliers de réaliser un projet à partir des épargnes placés par le bénéficiaire et en ce qui concerne son remboursement, sa date d'échéance sera de 15 ans.

La société dispose aussi un produit fourni par l'agence CEM « **WESTERN UNION** » qui est une société américaine de service financier situé à Washington (Etats-Unis) depuis ses 36 années d'existence puisqu'elle est fondée par Mr Worst en 1971. Il est composé de 14000 agences internationales y compris les agences à Madagascar, c'est pour cela que l'WU a choisi la date du 3 Août 1998 pour la conclusion des accords entre eux.

Son activité est alors multiple et dont les cibles sont notamment :( les expatriés, les étudiants, les touristes et les compagnies pour les échanges commerciales).

- Le transfert l'argent « WILL-CALL » : c'est-à-dire le transfert d'une personne à une personne et qui est traité par l'agence CEM- WU,
- Le transfert d'argent à destination fixe : « QUICK- PAY » : c'est à dire le transfert d'une personne à une société,
- Le QUICK- CASH pour le transfert d'argent d'une société à une société.

## **2.2 Les missions<sup>5</sup> :**

La CEM est une institution financière participant à la collecte de l'épargne du public. Sa mission principale est donc d'assurer la collecte de l'épargne d'une part et d'autre part, de faire fructifier les fonds collectés aux bénéfices des épargnants.

D'après ce que nous avons vu, la société CEM ne cesse de progresser et de s'améliorer car elle a pour mission principale de contribuer au développement économique conforme à l'intérêt national, social et financier du pays en couvrant tout Madagascar par le biais de ses agences ; en plaçant financièrement ses fonds auprès du Trésor Public représenté à Madagascar par : les Bons de Trésor par Adjonction (BTA) et la Caisse des Dépôts et Consignation (CDC), en vue d'en tirer un intérêt qui change régulièrement mais presque autour de 20% suivant l'évolution du marché et aussi, de mettre en place l'éducation à l'épargne puisqu'il n'y a que 5% des malgaches qui ont des caisses d'épargnes à Madagascar selon les données venant du CEM.

Pour atteindre ses objectifs en tant qu'Institution Financière à Madagascar, elle détient 22 agences (Annexe I) qui représentent ses points de vente répartis dans toute l'île.

## **2.3 Les objectifs de la CEM :**

Comme toute entreprise, le principal objectif de la CEM est d'assurer sa survie tout en offrant divers services utiles à la population. Elle participe à l'économie nationale et on peut dire que ses activités sont surtout d'ordre sociaux.

- **Objectifs financiers :**

Puisque c'est une entreprise à but lucratif, le premier objectif de la société est la recherche du profit, faire fructifier les fonds collectés par des placements financiers à un taux raisonnable en participant aux marchés financiers.

- **Objectif socio-économique :**

Cette entreprise occupe une place importante dans le développement de l'économie nationale de Madagascar qui est un pays en voie de développement. Elle met à la disposition du public une gamme de service financière qui favorise l'amélioration de la condition de vie de la population. Il est à noter que l'entreprise assure la collecte des épargnes dans tout Madagascar tout en promouvant l'éducation à l'épargne.

---

<sup>5</sup> Direction des études et marketing, CEM/2011

### **Section 3 : Structure organisationnelle de la CEM**

La structure organisationnelle d'une entreprise est un des éléments essentiels qui met en évidence le bon fonctionnement des activités, les liaisons entre ses différentes fonctions et relations entre les dirigeants et leurs subordonnés. Ce qui nous amène à voir l'organigramme de la CEM dans cette section.

#### **3.1 Organigramme :**

Un organigramme est la représentation graphique de la structure interne d'une société avec le titre et la position de chacun de ses membres. Il permet de comprendre l'autorité attribuée au poste, les liens hiérarchiques et les liens de subordination des différents collaborateurs, la place de chacun des collaborateurs et leurs responsabilités. Il permet aussi d'analyser le plan d'avancement dans l'organisation.

L'organigramme de la CEM sera présenté ultérieurement (Figure n°1) selon la décision N° 2010/181-DGCEM (Annexe II).

#### **3.2 Explication de chaque direction<sup>6</sup>**

➤ **Le Conseil d'Administration :**

Il a pour fonction principale comme de définir la stratégie générale de la société ; délibérer sur les décisions relatives à cette stratégie ; examiner et approuver le compte administratif ; voter le budget de l'année et délibérer sur toutes propositions de programme.

➤ **La Direction Générale :**

Elle est le premier responsable du développement de la CEM et supervise l'ensemble des activités des directions .Elle assure le bon fonctionnement de la CEM et veille sur les décisions et la délibération prises par le CA.

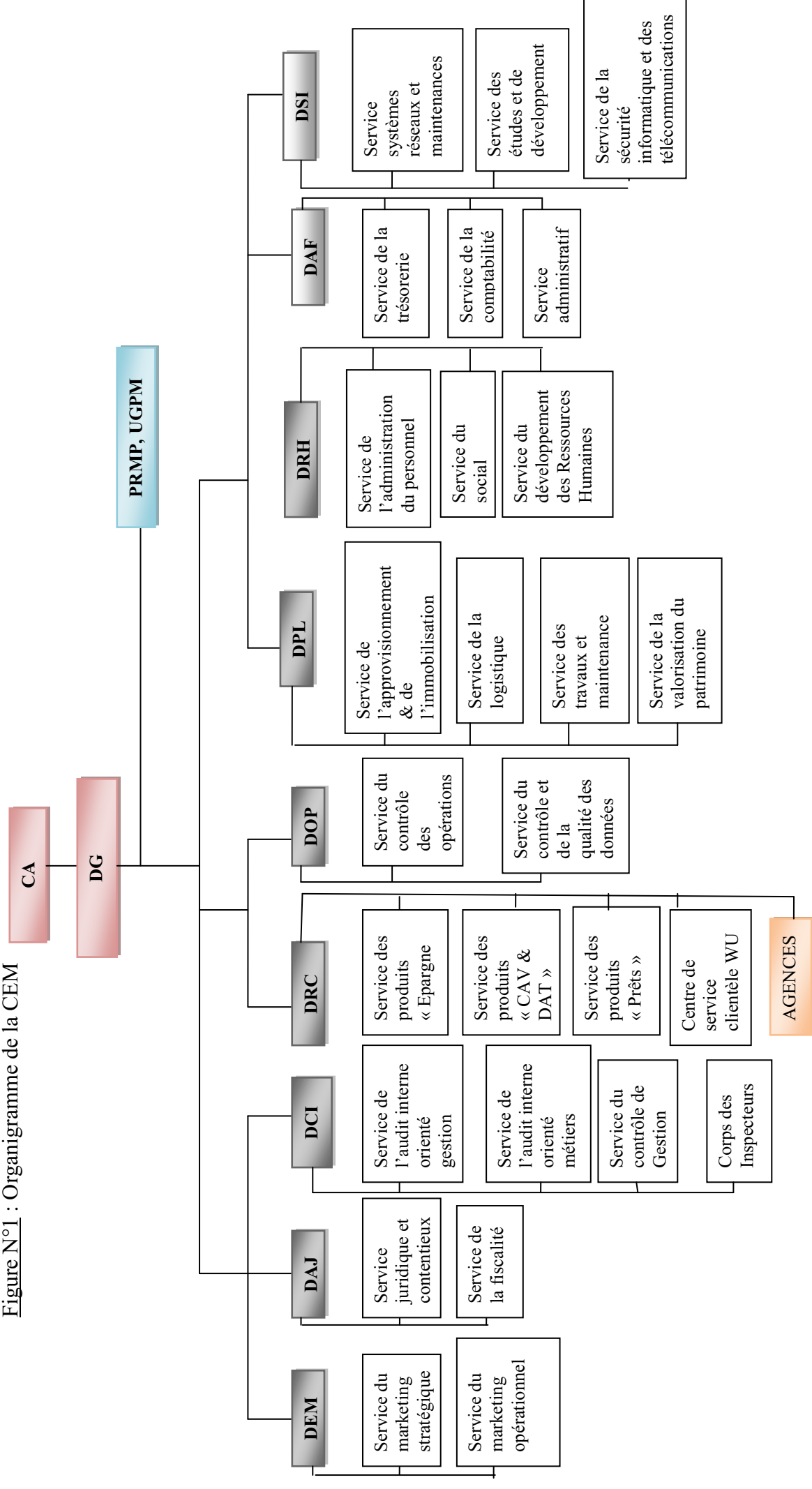
Elle a pour rôle de prendre les décisions, représenter la CEM à l'extérieur, atteindre les objectifs de la CEM en élaborant un plan stratégique de développement, s'occuper de Western Union entant que « Exécutive contrat ».

La direction générale a sous ses ordres toutes les directions de la CEM

---

<sup>6</sup> Source : Chaque direction/Août 2011

Figure N°1 : Organigramme de la CEM



Source : DRC, CEM/Août 2011



➤ PRMP, UGPM : Personne Responsable des Marchés Publics, Unité de Gestion de Passation des Marchés

Elle se charge de la structure de la mise en place pour la réalisation de la passation des marchés publics (la CEM étant à actionnariat majoritaire étatique).

➤ La Direction des Etudes et du Marketing :

Elle se charge d'assurer la politique commerciale de la CEM afin d'établir le plan Marketing approprié à cette politique ainsi de vendre les produits de la société et de réaliser les travaux de marketing.

Dans ce cas, elle a pour attribution de définir et mettre en place la stratégie marketing, faire l'étude du marché, améliorer les produits existant et élaborer des actions promotionnelles et les publicités.

➤ La Direction des Affaires Juridiques :

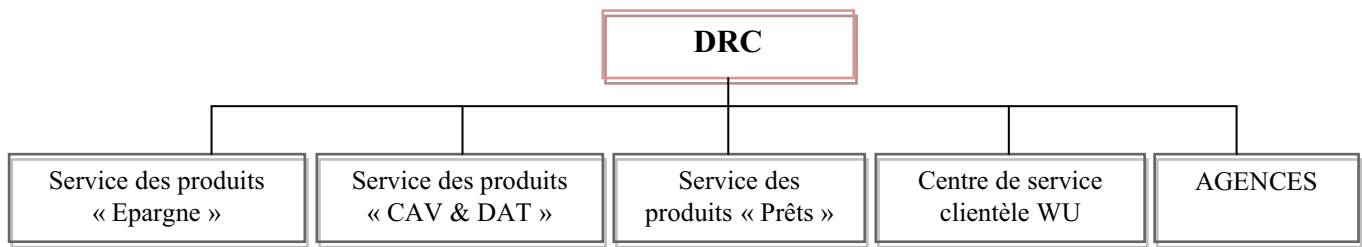
Cette direction est composée de deux services, il se charge des activités juridiques et des dossiers contentieux ainsi que la relation avec l'administration publique en matière fiscal.

➤ La direction du Contrôle Interne :

Elle se charge du contrôle à posteriori des opérations de gestion, des opérations relatives aux métiers bancaires. Elle a aussi pour mission d'effectuer le contrôle budgétaire et la comptabilité analytique de la société. Et enfin, elle procède aux inspections périodiques de la gestion des agences.

➤ Direction des Relations avec la Clientèle :

Cette direction est en charge de toutes les opérations avec la clientèle. Il s'agit des opérations d'épargne, des opérations de compte à vue et dépôt à terme, au transfert d'argent. Il est à noter que les agences se trouvent sous la supervision de cette direction.

**Figure N°2** : Organigramme de la Direction des Relations avec la clientèle

**Source** : Service prêt/Août 2011

➤ **Direction des Opérations :**

Elle a pour rôle de contrôler l'effectivité de chaque opération sur le plan opérationnel et d'effectuer les contrôles et la qualité des données sur le plan informatique.

➤ **Direction du Patrimoine et de la Logistique :**

Elle est composée de quatre services :

Elle se charge de l'approvisionnement et de la maintenance des outils.

Cette direction est chargée du suivi de la dépréciation de l'ensemble du patrimoine de la CEM

➤ **Direction des Ressources Humaines :**

Cette direction a pour principale tâche d'assurer la gestion du personnel, elle se charge aussi d'organiser les activités sociales de la société.

➤ **Direction Administrative et Financière :**

Cette direction est chargée de la gestion de la liquidité et du placement de la CEM.

Elle effectue la comptabilisation de toutes les opérations (Journal, grand livre) et les diverses tâches administrative

➤ **Direction des Systèmes d'Information :**

Cette direction se charge de l'administration et de la gestion de l'ensemble des logiciels utilisés à la CEM. Ce qui consiste à faire la maintenance et la réparation de l'interconnexion informatique entre la direction et les agences de la CEM et de gérer la sécurité des données informatiques circulant entre le siège et les différents bureaux.

Ce premier chapitre nous a permis d'identifier la caisse d'épargne de Madagascar, société anonyme unipersonnelle. Nous avons vu son identification, ses activités et missions, ses objectifs et sa structure organisationnelle. Elle a donc pour objectifs d'assurer la collecte des épargnes dans tout Madagascar, tout en promouvant l'éducation à l'épargne; de mettre à la disposition du public une gamme de service financière, de participer au marché financier, et de faire fructifier les fonds collectés par des placements financiers à un taux raisonnable y compris le refinancement.

Cette dernière nous mène à passer au deuxième chapitre pour diffuser les notions théoriques sur l'analyse bilancielle et la présentation du « Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement ».

## **CHAPITRE II : NOTIONS THEORIQUES SUR L'ANALYSE BILANCIELLE ET PRESENTATION DU FIEFE**

Ayant vu généralement l'identification de la caisse d'épargne de Madagascar à travers son historique, ses activités et missions, ses objectifs et sa structure organisationnelle, entamons maintenant aux notions théoriques sur l'analyse bilancielles et la présentation du FIEFE.

En premier lieu nous allons voir les théories sur l'analyse bilancielles c'est-à-dire le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement, la trésorerie nette et leur relation. Ensuite, nous allons présenter globalement le FIEFE.

### **Section 1 : Théorie sur l'analyse bilancielles**<sup>7</sup>

Il s'agit d'une théorie portant sur le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement, la trésorerie nette, la capacité d'autofinancement et la rentabilité interne.

#### **1.1 Fonds de Roulement(FR), les Besoins en Fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette**

Premièrement, voyons ce qu'est le fonds de roulement, ensuite les besoins en fonds de roulement et enfin la trésorerie nette.

##### **1.1.1 Le fonds de roulement (FR) :**

La notion de fonds de roulement est sans doute celle qui est la plus utilisée dans l'analyse financière tant au niveau de l'analyse théorique qu'en pratique.

Par le haut du bilan, le Fonds de roulement est la partie des ressources stables qui n'est pas utilisée pour le financement des emplois stables.

Le fonds de roulement est la marge de sécurité constituée par l'excédent des actifs courants sur les dettes à court terme. Cette deuxième définition correspond à la vérification par le bas du bilan.

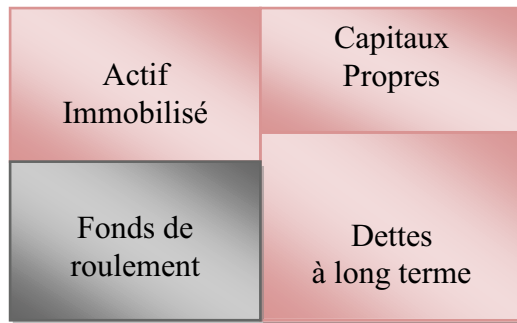
<b>FR = Ressources Stables (1) – Emplois Stables (2)</b>
--

**Ou**

<b>FR = Actifs courants(3) – Passifs courants(4)</b>
--

---

<sup>7</sup> Cours d'analyse financière, 2<sup>e</sup> année, 2007

Figure n° 3 : Fonds de roulement

**Source** : BOUCHOUX René, La gestion financière de l'entreprise, 5<sup>e</sup> édition, page 183

Voici un état financier d'un demandeur pour ressortir le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette et la capacité d'autofinancement de l'entreprise.

**Tableau n°1** : Extrait d'un bilan d'un demandeur (en milliers d'ariary)

ACTIFS	Montant	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Montant
EMPLOIS STABLES	153 900	RESSOURCES DURABLES	171 200
ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION	41 400	DETTES D'EXPLOITATION	11 800
ACTIFS COURANTS HORS EXPLOITATION	4 750	DETTES HORS EXPLOITATION	8 300
ACTIF DE TRESORERIE	1 250	PASSIF DE TRESORERIE	10 000
	201 300		201 300

**Source** : Dossier de demande de refinancement, CEM/2010

#### Calcul du Fonds de Roulement net

##### - Par le "haut du Bilan"

$$\begin{aligned} \text{Fonds de Roulement} &= \text{Ressources durables} - \text{emplois stables} \\ &= 171200 - 153900 \qquad \qquad \qquad \text{FR} = 17300 \end{aligned}$$

##### - Par le "bas du bilan"

+ Actifs courants d'exploitation:	+ 41 400
+ Actifs courants hors exploitation:	+ 4 750
+ Actif de trésorerie:	+ 1 250
– Dettes d'exploitation :	– 11 800
– Dettes hors exploitation:	– 8 300
– Passif de trésorerie:	– 10 000

-----

FONDS DE ROULEMENT NET : 17 300

### 1.1.2 Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement est la part des besoins ou emplois cycliques qui n'est pas financée par les ressources cycliques et reste à la charge de l'entreprise

L'existence du décalage entre les essences des AC et de PC crée un besoin de financement appelé BFR.

$$\text{BFR} = \text{Emplois cycliques} - \text{Ressources}$$

Les besoins cycliques sont recensés à l'actif du bilan parmi les valeurs d'exploitation et les valeurs hors exploitation : actifs courants d'exploitation (ACE) et hors exploitation (ACHE).

Les ressources cycliques sont recensées, au passif du bilan, par les dettes à court terme : Dettes d'exploitation (DE) et dettes hors exploitation (DHE). D'où :

$$\text{BFR} = \text{ACE} + \text{ACHE} - \text{DE} - \text{DHE}$$

ou

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= \text{Créances d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation} \\ &= \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes fournisseurs} \end{aligned}$$

Notion à ne pas confondre avec le FR, le BFR est issu du cycle d'exploitation (ensemble des opérations courantes liées à l'activité de l'entreprise). Le décalage qui existe entre les dépenses engagées et les recettes générées par les ventes engendre un besoin de financement, les délais fournisseurs demeurant généralement insuffisants pour compenser le renouvellement des stocks et les créances clients. C'est ce besoin de financement que l'on appelle besoin en fonds de roulement. Ce BFR peut être en partie ou totalement compensé par le FR positif, le reste éventuel du BFR devra être financé par des crédits bancaires de trésorerie. Le BFR correspond au financement nécessaire pour assurer l'activité courante et normale de l'entreprise.

Calcul du besoin en fonds de roulement :

$$\text{BFR} = \text{ACE} + \text{ACHE} - \text{DE} - \text{DHE}$$

$$= 41\,400 + 4\,750 - 11\,800 - 8\,300$$

$$\text{BFR} = 26\,050$$

### 1.1.3 Trésorerie nette :

La trésorerie est le montant des disponibilités à vue facilement mobilisable possédés par une personne morale de manière à couvrir sans difficulté les dettes qui arrivent à échéance

La trésorerie nette c'est la différence entre les actifs circulants financiers et les dettes financières à court terme. Elle représente la différence entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement net.

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Source : Cours d'analyse financière, 2<sup>e</sup> année, 2007

Calcul de la trésorerie nette :

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

$$= 17\,300 - 26\,050$$

$$\text{TN} = - 8\,750$$

## 1.2 Relation entre Fonds de Roulement (FR), Besoin en fonds de roulement (BFR) et la Trésorerie nette (TN) :

La relation entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie consiste à mettre en exergue les actifs et les passifs du bilan.

### 1.2.1 Les actifs :

L'actif du bilan est constitué par les emplois stables (ES) les actifs courants d'exploitation (ACE), les actifs courants hors exploitation (ACHE) et l'actif de trésorerie (AT).

### 1.2.2 Les passifs :

Le passif du bilan est constitué par : les ressources durables (RD), les dettes d'exploitation (DE), les dettes hors exploitation (DHE) et le passif de trésorerie (PT)

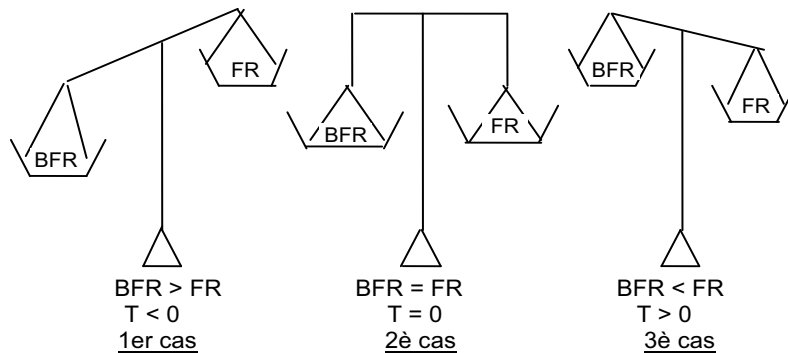
Comme Actif = Passif,

On peut établir l'égalité :

$$\begin{aligned} \underbrace{\text{ES} + \text{ACE} + \text{ACHE} + \text{AT}}_{\text{A}} &= \underbrace{\text{RD} + \text{DE} + \text{DHE} + \text{PT}}_{\text{P}} \\ \underbrace{\text{AT} - \text{PT}}_{\text{TN}} &= \underbrace{(\text{RD} - \text{ES})}_{\text{FR}} - \underbrace{[(\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{DE} + \text{DHE})]}_{\text{BFR}} \\ \text{TN} &= \text{FR} - \text{BFR} \end{aligned}$$

On peut représenter le FR, BFR et la TN comme suit:

**Figure N° 4** : le FR, BFR et TN



Source : G. Mathey, Gestion des finances 1, édition 2004, 320 pages

Interprétation :

1er cas : Le fonds de roulement est inférieur au besoin de fonds de roulement. La trésorerie potentielle est négative. On doit faire appel à un financement extérieur.

2ème cas : Le fonds de roulement est égal au besoin de fonds de roulement. Dans ce cas théorique d'équilibre, la trésorerie potentielle est nulle.

3ème cas : Le fonds de roulement est supérieur au besoin de fonds de roulement ; il reste donc des capitaux disponibles. La Trésorerie potentielle est positive. En règle générale, il est préférable de disposer de trésorerie positive même si elle n'est pas pleinement utilisée afin de pouvoir faire face aux imprévus ou respecter une certaine règle de prudence.

## **Section 2 : Le Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement (FIEFE)**

Le fonds de refinancement FIEFE est un mécanisme consistant à faire des investissements auprès de l'association Koloharena qui est le bénéficiaire à travers la Caisse d'épargne, le gestionnaire et l'Entreprendre à Madagascar, partenaire financier.

### **2.1 Description du fonds de refinancement**<sup>8</sup>

La collaboration de la CEM avec le programme Landscape Development Intervention (LDI) commençait vers l'année 2000, à ce moment financé par l'USAID.

<sup>8</sup> Protocole d'accord portant sur la gestion du FIEFE entre LDI et CEM/Octobre 2000



Les principaux objectifs sont de combattre la pauvreté en milieu rural et à protéger les ressources naturelles uniques à Madagascar.

Le partenariat du programme LDI s'étend au niveau local, régional, national, afin de renforcer les capacités nationales dans le but de promouvoir des systèmes de production agricoles durables et fiables, ainsi que des entreprises favorables à l'environnement (EFE). LDI apportera une assistance technique aux EFE dans le montage et la planification de leurs projets, particulièrement en les aidant à réaliser des études de faisabilité. En plus de cette assistance technique, LDI les aidera à obtenir plus facilement les financements bancaires dont elles pourraient avoir besoin, en mettant en place un mécanisme de refinancement appelé FIEFE, ou « Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement ». Afin de réaliser un programme fiable et d'atteindre les objectifs convenus, le FIEFE avait octroyé une dotation initiale dont la somme est de 750.000 USD<sup>9</sup> gérée principalement par la CEM.

A la fin du programme Landscape Development Interventions, l'USAID instaurait le nouveau programme Business And Market Expansion désigné par BAMEX qui a pris la relève de l'ancien programme en matière de supervision et d'orientation du Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement (FIEFE).

Les parties reconnaissent que les besoins en crédit des EFE sont importants dans les zones géographiques couvertes par LDI. Elles souhaitent au travers de leur coopération, répondre à certains de ces besoins et apporter aux entreprises qui le demandent des ressources financières d'emprunt.

Leur but est de mettre en route un mécanisme durable et autosuffisant, qui continuera à fonctionner après la fin de LDI et qui permettra aux institutions financières et aux EFE de mieux se connaître.

Le Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement désigné par FIEFE a donc été initié par le programme Landscape Développement Interventions / USAID, qui est géré par la Caisse d'Epargne de Madagascar.

La Caisse d'Epargne de Madagascar est donc considérée comme étant le mandataire du Programme BAMEX conformément aux termes de l'Accord Cadre et à l'amendement relatif au refinancement ci-dessus mentionné, en assurant la fonction de « Institution Financière Gestionnaire ».

---

<sup>9</sup> Accord cadre pour la mise en œuvre du FIEFE/2000

Le contexte économique était fortement marqué par les objectifs de développement du secteur privé visant une meilleure intégration du pays dans l'économie mondiale. Le Gouvernement malgache et les bailleurs de fonds s'impliquent ainsi dans le développement du secteur privé.

De nombreuses infrastructures ont été mises en place pour œuvrer dans ce sens : le Guichet Unique des Investissements et du Développement des Entreprises - GUIDE, la Cellule d'Appui à la Promotion et la relance des Entreprises - CAPE, le Centre de Solution pour les PME et une politique dynamique pour le développement du secteur a été élaborée.

Par ailleurs, le contexte international, notamment le fait que Madagascar est un membre actif de la Common Market for Eastern and Southern Africa - COMESA et participe dans une zone de libre-échange, le renforcement des relations commerciales avec l'Afrique du Sud, ainsi que les perspectives d'adhésion à la Southern African Development Community - SADC au mois d'août 2004 inauguraient l'ouverture des marchés pour les produits malgaches, tout en obligeant les entrepreneurs malgaches à devenir plus performants, face à une forte concurrence avec les marchandises importées selon les tarifs de la SADC.

En application de l'Amendement à l'Accord Cadre pour la mise en œuvre du Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement, ci-après désigné par FIEFE portant refinancement des associations artisanales, des associations minières et des lapidaires, des associations agricoles, intervenu entre les programmes BAMEX (Business and Market Expansion), la Caisse d'Epargne de Madagascar et les Institutions Financières participantes dont l'Association Entreprendre à Madagascar (EAM), association de droit privé malagasy, ayant son Siège social à Antananarivo 105, Imerinafovoany Lot 11 B Bis, B.P.4109 ont décidé de se collaborer.

## **2.2 Objet du partenariat<sup>10</sup> :**

La convention a pour objet de déterminer les modalités de mise en œuvre d'un dispositif de refinancement par le fonds FIEFE entre la CEM agissant en tant que gestionnaire du fonds et EAM-Finances agissant en tant qu'institution financière participante. Dans l'optique de renforcer la collaboration entre les parties, notamment dans la facilitation de l'accès des micros et petits entrepreneurs (MPE) agricoles et non agricoles, des associations et organisations paysannes, notamment les

---

<sup>10</sup> Convention de refinancement entre CEM et EAM/Novembre 2011

KOLOHARENA (KH) et Confédération des KOLOHARENA, au financement des activités économiques dans des régions et localités ciblées.

Plus spécifiquement, le partenariat permettra aux MPE et aux autres bénéficiaires-cibles de bénéficier des outils de financement disponibles en vue de, d'une part, améliorer leur facteur de production par l'acquisition des matériels de production, des intrants et des matières premières, et d'autre part, constituer de fonds de roulement ou de trésorerie suffisant pour le développement des activités économiques rentables et créatrices d'emploi comme Grenier Communautaire Villageois (GCV), Faisances-valoir, Activités Génératrices de Revenus (AGR), etc.

### **2.2.1 Les parties prenantes<sup>11</sup> :**

Les parties prenantes au Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement sont : la Caisse d'Epargne de Madagascar, l'Entreprendre A Madagascar et l'association Koloharena.

#### **➤ La CEM : Gestionnaire du fonds**

La CEM reçoit les dossiers de demande de financement finalisés par EAM pour traitement avant décision d'octroi.

En termes d'activités, ses principaux engagements se résument dans la participation à la réunion du comité d'octroi de crédit, au cas où l'objet de crédit n'est pas un GCV, au transférer de sa quote-part à EAM suivant le processus prévu, au suivi et à la sensibilisation du remboursement, à la participation aux éventuelles évaluations des activités.

#### **➤ Entreprendre A Madagascar : EAM**

L'Entreprendre A Madagascar EAM est une institution de microfinance participante au fonds de refinancement avec la Caisse d'épargne de Madagascar. Elle participe les 20% des crédits octroyés aux bénéficiaires finaux et les 80% sont financés par le Fonds FIEFE géré par la CEM.

Il approuve le financement des dossiers conformément aux critères d'éligibilité, aux règles et procédures qui sont propres à EAM.

En termes d'activités, ses principaux engagements se résument comme suit:

---

<sup>11</sup> Accord cadre pour la mise en œuvre du FIEFE

- Présenter lors de la réunion du comité d'octroi de crédit les dossiers de demande de financement préalablement approuvés par ses directions régionales concernées et le CRES correspondant
- Informer les parties prenantes de la décision d'octroi ou de refus de crédit
- Piloter le processus de déblocage de crédit, y compris l'appel de fonds auprès de la CEM
- Procéder au déblocage de crédit sur la base des dossiers de déblocage produits par les bénéficiaires
- Assurer périodiquement l'aération du grenier pour les activités de Grenier Communautaire Villageoise (GCV)
- S'occuper du suivi technique des dossiers dès leur constitution jusqu'au remboursement total
- Informer la Koloharena sur l'évolution de ce partenariat suivant les circonstances qui se présentent et prendre des dispositions idoines pour tout éventuel incident sur le terrain
- Participer aux éventuelles évaluations des activités.

➤ **L'association KOLOHARENA, le bénéficiaire :**

La Confédération Nationale des Koloharena, en collaboration avec le Comité Régional d'Etude et de Suivi (CRES), aura la charge de soumettre une requête de refinancement pour les organisations éligibles.

Elle s'assurera du remboursement intégral des crédits octroyés par l'Entreprendre à Madagascar (EAM), en réalisant des activités régulières d'information, de sensibilisation et de suivi auprès des Koloharena. Pour ce faire, elle travaillera en étroite collaboration avec ses antennes régionales ARKH (Antenne Régionale Koloharena).

La Confédération Nationale des Koloharena sera garante de la bonne moralité des dirigeants et membres Koloharena desquels émanent les demandes de financement.

En termes d'activités, ses principaux engagements sont les suivants:

- Mettre à la disposition d'EAM des Paysans animateurs et des Paysans vulgarisateurs constitués en structures-relais pour s'occuper de tous services demandés/recommandés par sa Direction Régionale de Fianarantsoa et Toamasina afin d'assurer le déroulement régulier du processus du microcrédit de l'identification des Koloharena bénéficiaire au remboursement total du crédit.
- Procéder au processus de recouvrement et assurer le remboursement total des crédits octroyés par EAM à chaque membre des Koloharena
- Participer aux éventuelles évaluations des activités.

### **2.2.2 Le Grenier Communautaire Villageois :**

Le principe de base est l'accès au crédit contre la mise en garantie du stock (on entend souvent parler de nantissement de stock: nantir quelqu'un est lui donner quelque chose pour qu'il consente à prêter).

Dans le cas du crédit aux petits producteurs, le stock doit être conservé dans un endroit sûr, dans lequel chacun s'assure que personne ne viendra retirer des sacs pour vendre en cas de nécessité.

La démarche à suivre est généralement la suivante:

Le stock devrait donc être placé dans un magasin sécurisé. Ainsi, il est indispensable de confier la gestion de ce magasin à l'Association GCV qui est composée par des membres d'une institution de microfinance ou par un détenteur spécialisé comme souvent lorsque l'opération est à grande échelle (on parle alors de tierce détention), qui loue une place dans son entrepôt.

Le Président et le Secrétaire du groupement avec tous les membres de ce groupe déposent une demande commune d'avances sur produit, avec la présentation d'une liste nominative des membres du groupe;

Au moment de délibération, il est crucial de :

- Vérifier la concordance du montant de la demande commune et ceux des bons de réception déposés et annexés ;
- Vérifier la concordance de ces montants par rapport aux fiches de suivi déposées par le représentant de l'IMF lors du stockage.

En cas d'accord, les membres de l'IMF fixe le montant du prêt à allouer aux membres qui est indexé sur le prix du marché au moment de la mise en stock (c'est la valeur du stock).

La proportion du stock financée (quotité ou quantum) devrait être inférieure à 100%, pour prévenir les pertes physiques et les éventuelles baisses de prix : si le stock se déprécie, il doit rester suffisant pour rembourser le crédit (Capital + Intérêts).

Des crédits stockage peuvent prendre le relais des crédits de campagne en sécurisant le remboursement : le paysan rembourse son crédit de campagne avec l'argent du crédit de stockage, qu'il pourra au moins rembourser par la vente du produit (il arrive que les échéances des crédits de campagne tombent avant la récolte).

Le crédit vient en remplacement d'une vente précoce. Il est recommandé d'utiliser les trois quarts (75%) à des fins productives (nouvelle culture ou de contre-saison, achat revente de produits, nouvel atelier, transformation...) : le remboursement peut alors être assuré par les revenus de cette activité.

Il est à noter que les frais relatifs aux enregistrements sont supportés par l'Association GCV et le certificat de nantissement et le contrat de prêt formalisé en bonne et due forme constituent des éléments d'appui pour le débours des avances.

### **2.3 Bénéficiaires cibles<sup>12</sup> :**

Peuvent prétendre aux services financiers les MPE comme des paysans individuels, des Organisations Paysannes dont les Associations Koloharena, œuvrant dans différents secteurs productifs (élevage, pêche, agriculture, ...), des jeunes, des groupements de jeunes, des femmes, des associations de femmes, ...

Les bénéficiaires peuvent être des individus, des sociétés ou des groupements, répondant aux principales conditions (Annexe III) définies dans l'accord cadre du FIEFE.

### **2.4 Zones d'intervention<sup>13</sup> :**

Les parties ont convenu que les choix des zones d'intervention soient définis selon les critères ci-après :

- Ensemble du pays, en milieu rural, suburbain et urbain
- Accessible durant toute l'année
- Approbation de l'Agence de la CEM et de la représentation régionale d'EAM-Finances, en charge du traitement et de la gestion des dossiers respectifs.

---

<sup>12</sup> Convention de refinancement entre CEM et EAM/Novembre 2011

<sup>13</sup> Convention de refinancement entre CEM et EAM/Novembre 2011

Les choix de l'Agence de la CEM et de la représentation régionale d'EAM-Finances sur les localités d'intervention seront considérés comme prioritaires.

Ce dernier chapitre de la première partie nous a permis d'exposer quelques connaissances théoriques sur l'analyse financière et de décrire le FIEFE en question, qui est défini comme étant un mécanisme consistant à faire des investissements auprès de l'association Koloharena, récipiendaire final à travers la Caisse d'épargne de Madagascar qui en est le principal gestionnaire du fonds.

Nous avons pu voir d'après la première partie toutes les informations nécessaires à la connaissance de l'entreprise tel son historique, ses activités et missions, ses objectifs et sa structure organisationnelle ainsi que les notions théoriques sur l'analyse bilancielle et la présentation du FIEFE.

En résumé, la CEM est une institution financière recevant les dépôts des épargnants et les investit afin de les rendre aux épargnants des intérêts à un taux raisonnable.

Le fonds de refinancement est alors effectué par la caisse d'épargne de Madagascar et l'Entreprendre à Madagascar en vue d'aider les populations qui désirent investir dans des activités rurales qui constitue à la fois un moteur de l'économie et contribue à la protection de l'environnement comme le slogan de Caisse d'épargne de Madagascar l'affirme « Mampandroso anao hatrany. »

Dans la partie qui suit, notre étude portera sur l'analyse de la situation existante dans le cadre de l'octroi de crédit du FIEFE dont l'étude environnementale et l'analyse de la situation existante par la méthode SWOT.

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE DANS LE CADRE DU REFINANCEMENT FIEFE**

Cette partie sera consacrée à la représentation de l'environnement de la CEM et l'exposition des procédures de cette dernière dans le cadre du Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement, ce qui permettra de dégager les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de cette coopération entre les bailleurs, le gestionnaire et le partenaire financier.

Notre but n'est pas de dénigrer intentionnellement l'entreprise, ses produits et services, mais au contraire, de procéder à une critique constructive qui va améliorer la production et le bon déroulement de ces derniers.



## **CHAPITRE I : ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET SES PROCEDURES**

Un environnement peut être défini comme un ensemble de facteurs constituant des menaces ou des opportunités, qui soient financières ou non, pouvant avoir un impact sur une organisation ou sur un marché.

Ce premier chapitre consiste à l'analyse de l'environnement de l'entreprise par son environnement interne et externe ainsi que la procédure du refinancement.

### **Section 1 : Environnement de la CEM**

L'entreprise qui est un système ouvert et dépendant vis-à-vis de son environnement évolue dans un monde dynamique et instable où les décisions prises sont irréversibles. L'étude de son environnement s'avère donc indispensable pour toute entité qui veut assurer sa pérennité sur le marché.

#### **1.1 Environnement interne**

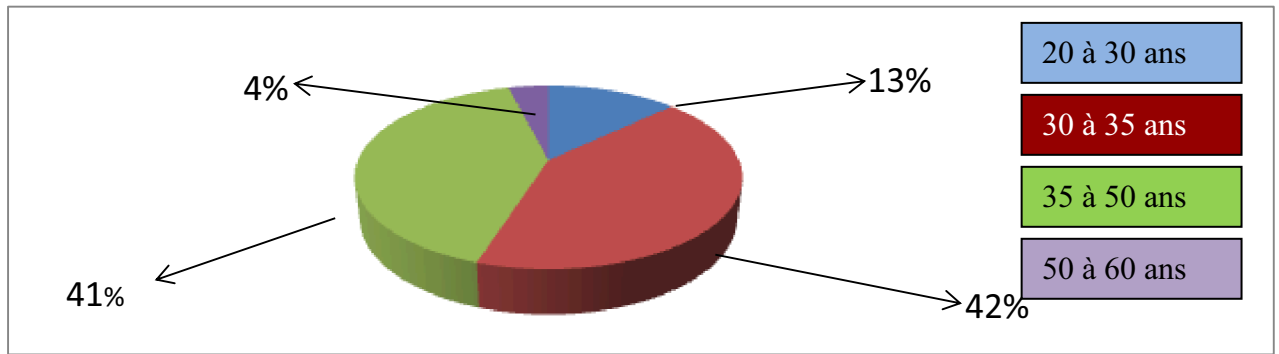
Les principaux composants de l'environnement interne sont :

- Son capital humain
- Son système d'information et communication interne
- Son organisation interne

##### **1.1.1 Ressources humaines :**

Le capital humain constitue une ressource à part entière pour une entreprise qui mérite d'être gérée efficacement. Les ressources humaines sont constituées par des cadres dirigeants et les employés. Dans le cas de la CEM, l'effectif du personnel est estimé à 450 personnes qui sont à la fois qualifiées et expérimentées. Concernant l'âge du personnel, voici le graphe qui peut la résumer.

Figure n° 5 : Diagramme représentatif de la moyenne d'âge de la CEM



Source : Direction des ressources humaines, CEM / juillet 2010

D'après ce graphe nous pouvons en conclure que la majorité des employés est entre 30 à 35 ans donc c'est une entreprise jeune et dynamique.

### 1.1.2 Système d'information et de communication interne:

L'information est une ressource importante au sein de l'entreprise vue que toutes les décisions à prise sont basées sur les traitements de ce dernier.

La CEM est une des entreprises les plus performantes en ce qui concerne l'informatisation de toutes les procédures. La société pratique beaucoup l'internet ainsi que l'utilisation du logiciel « capital global banking » pour les traitements des diverses opérations. Cette technologie apporte plusieurs avantages au personnel tel que la réduction du travail administratif, la rapidité dans la recherche d'information et la réduction des nombres d'erreurs. La communication se trouve comme dans les autres grandes sociétés telles que la communication interpersonnelle et la relation publique.

### 1.1.3 Organisation interne :

L'administration est nommée par l'Etat, le président du Conseil d'Administration est désigné par le Ministère de Finance et Budget donc cela veut dire que le pouvoir de la Caisse d'épargne est détenu par l'Etat.

L'organigramme présente une structure hiérarchico-fonctionnelle. Le Directeur Général assure sous sa tutelle neuf directions.

On trouve en position d'état major le PRMP et l'UGPM.

Au niveau des agences, il existe plusieurs agents cadres qui représentent la société dans les régions.

## 1.2 **Environnement externe :**

Pour la présentation de l'environnement externe, nous nous focaliserons uniquement sur la clientèle, la relation inter-entreprise, la concurrence et le cadre légal.

### 1.2.1 **La clientèle de la CEM :**

La clientèle de la CEM se répartit comme suit :

- **Répartition selon le groupe : socio professionnel, d'avoir, d'âge<sup>14</sup>**

#### Socio professionnel

Elèves, étudiants	31%
Sans profession (ménagère, secteurs informels,...)	21%
Commerçant, transporteur, artisans	13%
Salariés privés	13%
Fonctionnaires	10%
Agricultures, éleveurs	6%
Profession libérale	4%
Associations	1%
Industriels	1%

#### Avoir

Inférieur 100 000	82%
100 000 à 500 000	11%
500 000 à 1 000 000	3%
Plus de 1 000 000	4%

#### Age

Moins de 18 ans	11,7%
18 à 25 ans	9,5%
25 à 40 ans	31,4%
40 à 60 ans	30,9%
Plus de 60 ans	16,3%

---

<sup>14</sup> Source : direction des relations avec la clientèle, CEM/2010

- **Interprétations**

Au niveau du groupe socio professionnel on remarque un déséquilibre entre le plus élevé (31%) et le moins élevé (1%) en plus grande proportion qui est constituée par des gens non actifs parallèlement à une économie faible. Le secteur qui mobilise des fonds important est moins dominant.

Au niveau du groupe d'avoir, ce groupe confirme ce qu'on avait dit en socio professionnel parce qu'il y a un énorme écart sur les avoirs inférieurs à 100 000 Ariary et les autres.

Pour le groupe d'âge, l'âge compris entre 25 à 60 ans présente une opportunité puisque les gens actifs sont inclus dans cet intervalle.

### **1.2.2 La relation inter-entreprise et la concurrence :**

- Relation avec la banque centrale et les institutions financières

La Banque centrale et les banques primaires sont en étroite relation vis-à-vis du pouvoir d'achat. La performance économique dû à : l'équilibre de la balance de paiement sur l'import et export, l'augmentation de la valeur ajoutée de chaque entreprise, la politique monétaire mener par l'Etat, la diminution du taux de chômage, la stabilité politique,... reflète le pouvoir d'achat

La pérennité et la performance du secteur de l'épargne et de crédit se penchent sur la situation économique du pays

Parallèlement, l'Etat manipule le taux de base bancaire à partir de la situation qui se présente dans le but d'assurer la stabilité économique

Lorsqu'il y a une hausse de TBB, l'objectif est d'éponger la masse d'argent en circulation, ce qui a pour impact la diminution de l'investissement.

Lors d'une baisse de TBB, l'objectif est de donner un nouvel essor de la consommation en favorisant l'investissement et l'emploi, en conséquent, une relance de l'économie avec un crédit bancaire abordable.

Pour ce qui est du FIEFE, les principaux partenaires sont l'USAID, l'EAM et la fondation allemande en tant que partenaire technique.

- **Les concurrents de la CEM :**

Le secteur de l'épargne et de crédit est un secteur en développement et il est l'un des piliers de redressement économiques de Madagascar.

Actuellement le réseau des Institutions de Microfinance ciblés par la CEM, avait effectué une épargne rémunérée pour assainir sa situation. Ces institutions ne cessent d'accroître et

d'améliorer ses produits et ses conditions d'accessibilité notamment l'épargne par exemple du compte Tahiry, le compte épargne Tsinjolavitra, l'épargne de l'accès banque etc. Par conséquent, la concurrence est devenue rude et une menace pour la CEM.

### 1.2.3 Cadre légal

Même si l'Etat est le principal actionnaire de la caisse d'épargne de Madagascar, elle a des obligations en matière d'impôts comme toutes les entreprises privées existant dans le pays tel que l'IR et les autres types de droit, par exemple, le droit d'enregistrement. Toutefois, elle bénéficie d'une exonération en terme de TVA. Elle doit aussi se conformer au droit commun en vigueur à Madagascar entre autre le droit de travail et le droit civil en général.

Après avoir décrit l'environnement de la CEM, nous allons exposer dans la section suivante les procédures adoptées par la CEM dans le cadre du FIEFE.

## **Section 2 : Procédure de la CEM dans le cadre du « FIEFE »**<sup>15</sup>

Avant de faire une évaluation du fonds, il faut d'abord énoncer la procédure de la CEM dans le cadre du FIEFE par son schéma global, son processus de mise en œuvre et sa procédure de garantie.

### **2.1 Schéma global du refinancement**

De manière générale, les caractéristiques du refinancement adoptées par les parties sont les suivantes :

- CEM ouvre à EAM-Finances une ligne de refinancement partiel
- Le taux de référence pour le refinancement sera le Taux Directeur de la Banque Centrale de Madagascar au moment de l'octroi du crédit
- Le taux de refinancement avec option de garantie sera la ½ du taux directeur l'an
- Le refinancement demandé par EAM-Finances auprès de la CEM représente au maximum 80% du montant du prêt accordé au bénéficiaire
- EAM-Finances s'engage à porter à la connaissance de la CEM tout retard de paiement par le bénéficiaire final dans un délai de 30 jours après la date de l'échéance.

---

<sup>15</sup> Convention de refinancement entre CEM et EAM/Novembre 2011

Dans ce cadre, EAM-Finances donnera avec cette information les causes du retard et les mesures prises pour faire respecter son engagement au bénéficiaire final

La garantie couvre les risques d'impayés d'EAM-Finances sur ses fonds propres engagés à hauteur de pourcentage de refinancement demandé. Néanmoins, EAM-Finances s'efforcera au préalable de réaliser selon. Il est précisé que la mobilisation de garantie CEM interviendra dans un délai de 90 à 120 jours après le déclenchement des procédures de réalisation des garanties apportées par les bénéficiaires finaux par EAM-Finances

## **2.2 Processus de mise en œuvre**

Le processus de mise en œuvre comporte plusieurs étapes :

### **2.2.1 Demande de financement de l'association Koloharena auprès de l'EAM :**

Tout d'abord, les associations Koloharena se chargent de porter connaissance des projets à refinancer auprès de l'EAM pour pouvoir déposer les dossiers nécessaires et, ainsi se rendre compte des contraintes de mise en œuvre. Après toute compréhension des contraintes et des renseignements y concernant, les associations ont le devoir de rédiger leurs demandes pour accéder au refinancement.

### **2.2.2 Analyse de dossier des bénéficiaires par l'EAM et par la CEM :**

Puis, en recevant la demande déposée par les associations Koloharena à l'EAM : partenaire financier, cette dernière entre dans les études des dossiers présentés et vérifie les conditions requises. Cette étude entraîne des descentes sur terrain et de l'analyse des projets afin de voir la faisabilité technico économique, l'existence du marché et l'assistance technique du dossier. Le montage de dossier fait par l'EAM est indispensable avant de les transférer à la CEM

Le partenaire financier EAM fait donc parvenir les dossiers auprès de la CEM afin de transmettre les dossiers éligibles à la CEM et avoir en contrepartie les lettres d'avis favorables. Le personnel chargé du fonds FIEFE à la CEM passe alors aux vérifications des dossiers si le processus et contraintes de mise en œuvre sont acceptés ou non en étudiant le dossier pour la demande de refinancement.

### 2.2.3 Comité d'octroi de crédit par la CEM et l'EAM

Après l'analyse de dossier, les deux parties procèdent à une visite sur terrain pour étudier la faisabilité du projet.

Ensuite, une réunion d'octroi et de coordination selon les cas sera programmée périodiquement à Antananarivo.

Le comité d'octroi sera composé de quatre personnes dont deux de la CEM et deux d'EAM-Finances. Le comité statuera sur des dossiers préalablement sélectionnés par l'Agence de la CEM et la représentation régionale d'EAM-Finances.

La réunion de coordination sera concentrée sur l'analyse de la situation financière des bénéficiaires de crédit 3 mois au plus tard après la mise à disposition des fonds. Les parties prenantes à la réunion ont la faculté de prendre les mesures qu'elles jugent utiles pour se prévenir notamment des risques évalués (Convocation des bénéficiaires, mesure répressive à l'égard du bénéficiaire, ...)




La décision d'octroi sera prise de manière collective et sur la base de « Scoring » par rapport aux critères d'octroi.

Le scoring est un outil utilisé par les organismes de financement afin de qualifier l'éligibilité du promoteur au refinancement. Il analyse les revenus, la situation professionnelle, l'ancienneté de l'entreprise, la situation matrimoniale, la présence d'enfants à charge, le taux d'endettement, la capacité d'épargne et l'âge.

Il vise à définir des profils type de personne pour lesquelles le prêt présentera un risque important de non recouvrement des créances. Cela permet aux organismes de financement de limiter les situations de surendettement de leurs clients. (cf. Tableau n°2)

### 2.2.4 Notification :

Ensuite, la CEM notifie la réponse à l'EAM

-  Si le dossier est refusé : la CEM notifie l'EAM la cause du refus du dossier.
-  Si le dossier est ajourné : la CEM notifie les informations complémentaires qui manquent dans le dossier et si le dossier sera complet, il pourra être représenté dans le prochain comité.
-  Si le dossier est accordé, il faut notifier l'EAM du montant de remboursement, de la durée de refinancement, de la modalité de remboursement, de la date de la 1ère et la

dernière échéance et du taux d'intérêt c'est-à-dire la moitié du taux directeur de la Banque Centrale au moment de l'octroi du crédit.

**Tableau N° 2: Exemple de scoring**

	Critères d'évaluation	Note	Total
1	Turn Over de l'Association	3	/ 5
2	Moralité des responsables	4	/ 5
3	Expérience des bénéficiaires aux activités	12	/ 15
4	Qualité des garanties proposées	8	/ 10
5	Capacité d'apport en fonds de garantie (FDG)	7	/ 10
6	Capacité de production	8	/ 10
7	Potentialité du marché	8	/ 10
8	Impact de la concurrence	3	/ 5
9	Rentabilité	8	/10
10	Capacité de remboursement	13	/ 15
11	Autres		/ 5
	<b>TOTAL :</b>		<b>/100</b>

**Source : la CEM/ 2011**

Si l'évaluation du scoring par l'EAM ainsi que par la CEM est supérieure à 14/20, le dossier sera accordé au refinancement et dans le cas contraire c'est-à-dire que si la CEM ou l'EAM donne une note inférieure à 14, le dossier sera ajourné ou refusé.



### 2.2.5 Contrat de refinancement et déblocage :

Le contrat de refinancement s'effectue en deux étapes :

- Etablissement et signature du contrat : Par la suite de la réception des dossiers constitués par l'EAM, la CEM procède à l'établissement des contrats puis les deux parties passent à la signature du contrat.
- Formalité juridique : légalisation signature: après signature et établissement du contrat, les parties rendent légales le contrat.

Après légalisation du contrat, la CEM fait le déblocage du fonds par virement au compte banque de l'EAM. C'est-à-dire les 80% du fonds selon l'accord cadre.

### 2.2.6 Suivi :

Pour les entreprises qui font du crédit, le suivi doit être rigoureux. Pour notre cas, le suivi se fait en deux étapes, le suivi sur l'utilisation du fonds c'est-à-dire les descentes sur terrain et le suivi sur le remboursement par l'intermédiaire du tableau de bord du FIEFE.

En cas de retard de remboursement, la CEM classe les crédits comme suit :

- Entre 1 à 30j : Crédit en retard
- Entre 31 à 90j : Crédit en souffrance
- Plus de 90j : Crédit en contentieux ; c'est à partir de cela qu'il faut procéder à une récupération judiciaire
- Plus de 270j : Crédit litigieux ; c'est là que le crédit sera affecté aux provisions pour pertes à constituer

Le tableau de déblocage présenté en annexe nous montre les associations de crédit, l'objet de leur demande de crédit, le montant de leur demande, le montant financé par la CEM, c'est-à-dire les 80% de leur demande, la date de déblocage, la durée de refinancement, la modalité de remboursement, le taux d'intérêt annuel ;

Le tableau « A rembourser par l'EAM à la CEM » (cf. annexe IV): comme son nom l'indique, ce tableau présente le remboursement de l'EAM à la CEM,

$$I = \frac{K * t * n}{1200}$$

$$R = K + I$$

avec : I : intérêt ;

K : capital (montant du refinancement) ;

t: taux ;

n : durée ;

R : remboursement

Ici, le taux t appliqué est la moitié du taux directeur de la banque centrale de Madagascar au moment de la signature du contrat.

Le tableau des remboursements effectués et des encours :

Le tableau des remboursements effectués et les encours montre les sommes déjà remboursées et les encours c'est-à-dire les retards, les impayés, et le remboursement non échu. (cf. annexe V)

Enfin, pour conclure le processus du FIEFE, le suivi et le recouvrement restent donc les responsabilités de la CEM et de l'EAM après tout processus.

Le canevas de procédure pour le refinancement des prêts accordés aux associations Koloharena, sera annexé dans le présent ouvrage. (Annexe VI)

### **2.3 Procédures de réalisation de garanties :**

L'Emprunteur entamera d'abord la procédure de réalisation des garanties apportées par le bénéficiaire final selon la procédure la plus expéditive, notamment l'assurance incendie-vol, la caution solidaire des membres, ainsi que l'exécution de la mise en vente aux enchères du matériel nantis, avant de mobiliser la garantie FIEFE.

En cas de mobilisation de la garantie FIEFE, l'Emprunteur poursuivra le recouvrement des garanties apportées par le bénéficiaire final et versera au FIEFE, sur la valeur ainsi recouvrée, un montant proportionnel à la garantie mobilisée.

L'Emprunteur effectue la demande de mobilisation de la garantie du FIEFE par une lettre et après mise en jeu des garanties apportées par le bénéficiaire final conformément aux dispositions prévues et dans un délai de 90 à 120 jours prévu dans l'Accord Cadre.

En somme, la somme exigible auprès du bénéficiaire final comprenant le capital, les intérêts et les accessoires impayés, ainsi que le capital non échu constitue l'assiette de calcul du

montant de la garantie à mobiliser auprès de la Caisse d'Epargne de Madagascar sur le FIEFE.

La lettre de signification mentionnera le total des sommes exigibles ainsi que la situation de recouvrement à cette date des créances de l'Emprunteur vis à vis du bénéficiaire final.

La convention stipule que la Caisse d'Epargne de Madagascar versera à l'Emprunteur la quote-part du FIEFE à titre de couverture des risques dans un délai ne dépassant pas quinze jours (15 jours) suivant la réception de la demande de mobilisation formulée par l'Emprunteur.

La convention entre la CEM et l'EAM rappelle aussi que conformément au contrat, l'Emprunteur entame le recouvrement des créances par les voies les plus appropriées.

L'Emprunteur restituera à la Caisse d'Epargne de Madagascar, pour tout remboursement encaissé après la mobilisation de la garantie, la quote-part lui revenant, suivant la répartition des prises de risques.

Le suivi commence par le fait que l'Emprunteur établira, à chaque fin de trimestre civil, un tableau d'évolution des actions de recouvrement qu'il adressera à la Caisse d'Epargne de Madagascar avec le virement des sommes à restituer sur les rentrées enregistrées pendant le trimestre considéré.

#### **2.4 Aspect pratique du FIEFE :**

Afin d'appliquer les théories citées précédemment sur le Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement, prenons un cas d'une demande de refinancement qui consiste à l'extension d'une unité de production d'huiles essentielles implanté à Beforona Moramanga, présentée au sein de la caisse d'épargne de Madagascar.

##### **2.4.1 Evaluation financière de la demande**

A la demande du promoteur, le dossier est établi en vue d'obtenir un financement auprès d'un bailleur de fonds autre que celui du promoteur lui-même qui a déjà avancé 24 347 000 Ariary de la totalité des investissements engagés dans ce projet qui s'élève à 66 920 000 Ariary. Ce projet consiste à l'extension d'une unité de production d'huiles essentielles implanté à Beforona Moramanga.

Le tableau n°3 ci-après présentant le coût des investissements nous permettra de faire une évaluation du projet.

Il faut relever que le crédit demandé sera destiné :

- à l'achat de matériels d'exploitation

- 4 alambics et accessoires
- 1 chaudière et ses accessoires
- 2 broyeurs
- 1 motopompe
- 1 groupe électrogène
- au financement du fonds de roulement pour l'achat des matières premières, achat de combustible, et le paiement de salaire d'une valeur de 13 873 000Ar correspondant à un mois de fonctionnement.

Dans ce tableau n°3, nous avons constaté l'importance des précisions des différents matériels à acquérir tels les alambics, les chaudières et accessoires, les broyeurs, les motopompes et les groupes électrogènes qui font partie des emplois : les investissements du projet.

Le coût total (100%) des investissements s'élève 66 920 000 ar dont 24 347 000 ar, les 36,38% qui représentent les apports des promoteurs et les 42 573 000 ar, les 63,62% restants feront l'objet d'une demande de financement auprès d'une institution financière.

**Tableau N°3** : Coût des investissements(En milliers d'ariary) :

DESIGNATIONS	Valeur	A FINANCER		TOTAL
		Banque	Promoteurs	
Matériels d'exploitation				
Anciens matériels	6 947		6 947	6 947
1-Alambics et accessoires	20 000	20 000		20 000
2-Chaudières et accessoires	20 000	2 600	17 400	20 000
3-Broyeurs	1 600	1 600		1 600
4-Motopompes	1 500	1 500		1 500
5-Groupes électrogènes	3 000	3 000		3 000
Fonds de roulement	13 873	13 873		13 873
<b>TOTAL</b>	<b>66 920</b>	<b>42 573</b>	<b>24 347</b>	<b>66 920</b>
En %	100,00%	63,62%	36,38%	100,00%

**Source** : Dossier de demande de refinancement au sein du service prêt de la CEM/2010

### 2.4.2 Le financement :

Issu du tableau n° 3: coût d'investissement, indispensable pour la réalisation du projet du promoteur ; déduisons le tableau de financement ci-dessous.

**Tableau n°4** : Tableau de financement (En millier d'ariary)

Ressources	Montant	Emplois	Montant
Fonds propres	24 347	Investissements	53 047
Emprunt	42 573	Fond de roulement	13 873
<b>Total ressources</b>	<b>66 920</b>	<b>Total emplois</b>	<b>66 920</b>

**Source** : Auteur/2011

Ce tableau nous montre l'équilibre entre les ressources et les emplois du financement. Les ressources comprennent les fonds propres et les emprunts et les emplois sont les investissements et le fond de roulement.

Les fonds sont les apports du promoteur c'est-à-dire les anciens matériels qui couvrent les 36,38% du financement.

Les emprunts sont les 63.62% restants qui feront l'objet d'une demande de financement auprès d'une institution financière.

Les investissements sont la totalité du financement diminué du fonds de roulement.

### 2.4.3 Remboursement :

Après avoir vu les détails de la demande de refinancement du promoteur, passons maintenant comment se passera le remboursement du crédit octroyé en sachant que la somme octroyée est de 42 573 000 qui sera remboursée pendant 3 ans, en 12 trimestrialités et le taux appliqué est le taux directeur de la banque centrale de Madagascar augmenté de deux points.

Les charges financières représentent les intérêts du prêt demandé.

- Le capital (C) prêté est de 42 573 000 Ar ;
- La durée de remboursement (n) est de 3ans c'est à dire de janvier 2011 à octobre 2013;
- Le remboursement (R) se fera en 12 trimestrialités;
- Période (p) = 12

- Le taux (t) est égal au taux directeur de la banque centrale de Madagascar augmenté de 2 points, c'est-à-dire 12%

**Tableau N°5** : Tableau d'amortissement

Date	Trimestrialités	Part capital (amortissement)	Part intérêt	K restant dû
Déblocage: fin sept 10				42 573,00
janv-11	4 276,90	2 999,70	1 277,10	39 573,21
avr-11	4 276,90	3 089,70	1 187,10	36 483,44
juil-11	4 276,90	3 182,40	1 094,50	33 300,97
oct-11	4 276,90	3 277,90	999,02	30 023,02
janv-12	4 276,90	3 376,20	900,69	26 646,74
avr-12	4 276,90	3 477,50	799,40	23 169,17
juil-12	4 276,90	3 581,80	695,07	19 587,28
oct-12	4 276,90	3 689,30	587,61	15 897,92
janv-13	4 276,90	3 800,00	476,93	12 097,89
avr-13	4 276,90	3 914,00	362,93	8 183,85
juil-13	4 276,90	4 031,40	245,51	4 152,40
oct-13	4 276,90	4 152,40	124,57	-

Source : Auteur/2011

En voyant ce tableau, nous remarquons que le remboursement est constant qui se fait par trimestrialité. La première échéance est trois mois de différé, c'est-à-dire trois mois après le déblocage.

Pour le montage de ce tableau, nous avons opté les formules citées ci-dessous pour les différents calculs.

Le remboursement trimestriel R est égal à <sup>16</sup>:

$$\frac{C * t}{1 - (1+t)^{-p}}$$

Intérêt de la 1<sup>ère</sup> période :  $I_1 = C * t$

Amortissement de la 1<sup>ère</sup> période :  $A_1 = R - I_1$

Restant dû de la 1<sup>ère</sup> période :  $RD_1 = C - A_1$

Intérêt de la 2<sup>ème</sup> période :  $I_2 = RD_1 * t$  ;  $I_3 = RD_2 * t$  .....  $I_{12} = RD_{11} * t$

Amortissement de la 2<sup>ème</sup> période :  $A_2 = R - I_2$  ;  $A_3 = R - I_3$  ; .....  $A_{12} = R - I_{12}$

Restant dû de la 2<sup>ème</sup> période :  $RD_2 = RD_1 - A_2$  ;  $RD_3 = RD_2 - A_3$  ..... ;  $RD_{12} = RD_{11} - A_{11}$

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire que la sélection des bénéficiaires s'effectue selon un long processus à la fois strict et conforme aux normes générales des institutions financières. Toutefois le système adopté par la CEM comporte à la fois des avantages et des inconvénients que nous allons détailler ultérieurement.

---

<sup>16</sup> Service prêt, CEM, Avril 2000

## **CHAPITRE II : QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE (QCI) ET ANALYSE PAR LA METHODE SWOT**

Dans ce second chapitre, nous allons diagnostiquer l'entreprise en dégagant ses forces et ses faiblesses ainsi que ses opportunités et menaces.

Pour cela, nous allons utiliser le QCI pour évaluer la procédure de la CEM dans le cadre du FIEFE, ensuite nous mettrons en œuvre la méthode SWOT, de l'anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ; qui est un des outils de diagnostic les plus fréquemment utilisés. Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur une organisation. L'expression équivalente en langue française est la FFOM ou Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

Les facteurs peuvent être d'origine interne : ce sont les forces et les faiblesses de l'organisation ; ou bien, d'origine externe : ce sont les menaces et les opportunités de l'environnement.

### **Section 1 : Analyse des forces et faiblesses de la CEM et du FIEFE**

Nous avons opté pour l'analyse des forces et faiblesses de la CEM et du FIEFE par deux méthodes qui sont le questionnaire du contrôle interne et la méthode SWOT.

#### **1.1 Tableau du questionnaire du contrôle interne :**

Un questionnaire du contrôle interne sera présenté (tableau n°6) pour répondre à l'analyse des forces et faiblesses de la procédure de la CEM dans le cadre du FIEFE

Pour bien appréhender le suivant questionnaire, une notion dudit contrôle interne sera indispensable afin de le bien comprendre.

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- La fiabilité des informations financières



**Tableau n° 6:** Questionnaire du contrôle interne :

	Oui	Non
1. L'octroi d'un prêt est-il soumis à l'autorisation préalable du conseil d'administration ou de responsable nommé désignés ?	X	X
2. L'autorisation spécifie-t-elle les garanties qui peuvent être obtenues ?	X	
3. Dans la mesure où la décision est déléguée par le conseil d'administration, des limites sont-elles fixées ? (engagement maximum, choix des prêteurs).		
4. Un dossier de prêt est-il constitué, contenant les informations suivantes : tableau de remboursement, conditions, garanties données...	X	
5. Un responsable est-il désigné pour veiller aux dispositions de l'acte d'emprunt ? (restrictions imposées par l'acte, respect des échéances de remboursement, contrôle de l'utilisation de l'emprunt aux fins prévues)	X	
6. Un état des échéances de remboursement est-il tenu à jour ?	X	
7. Des comptes individuels des emprunteurs sont-ils tenus ?	X	
8. Procède-t-on à un rapprochement périodique entre le solde du compte et l'état des échéances de remboursement ?	X	
9. Un dossier par prêt est-il constitué mentionnant le montant, le motif, les conditions (taux d'intérêt, durée de remboursement, garanties exigées) ?	X	
10. Un responsable est-il désigné pour assurer le suivi des prêts ?		

Source : RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », éditions d'organisations 1994, 120 pages

Nous avons pu dégager des forces et des faiblesses de la CEM ainsi que du FIEFE à partir de ces questionnaires du contrôle interne.

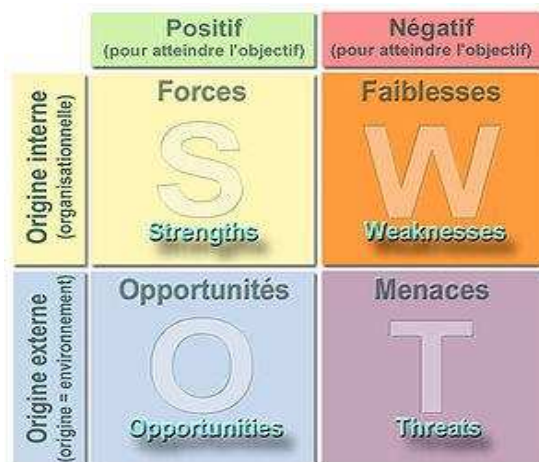
Tableau n°7 : Forces et faiblesses d'après le QCI

<b><u>Forces :</u></b>	<b><u>Faiblesses :</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un dossier de prêt contient les informations suivantes : tableau de remboursement, conditions, garanties données...</li> <li>-Des comptes individuels des emprunteurs sont tenus</li> <li>-Un dossier par prêt est constitué par le montant, le motif, les conditions (taux d'intérêt, durée de remboursement, garanties exigées)</li> <li>-Un responsable est désigné pour assurer le suivi des prêts</li> <li>-Un état des échéances de remboursement n'est pas tenu à jour</li> <li>-L'octroi d'un prêt n'est pas soumis à l'autorisation préalable du Conseil d'administration</li> <li>-L'autorisation ne spécifie pas les garanties qui peuvent être obtenues</li> <li>-Dans la mesure où la décision est déléguée par le conseil d'administration, des limites ne sont pas fixées (engagement maximum, choix des prêteurs).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un responsable est désigné pour veiller aux dispositions de l'acte d'emprunt</li> <li>-On ne procède pas à un rapprochement périodique entre le solde du compte et l'état des échéances de remboursement</li> </ul>

Source : Auteur/Octobre 2011

## 1.2 Les forces et les faiblesses de la CEM et du FIEFFE d'après le QCI et par l'analyse SWOT:

Figure n°6 : Matrice de la méthode SWOT



Source : [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### 1.2.1 Les forces :

Le FIEFFE est un marché prometteur pour l'expansion de la CEM et de l'EAM. La CEM possède actuellement le plus de clients par rapport aux autres institutions financières à Madagascar, donc elle est reconnue nationalement. Les 90 ans d'existence de la CEM à Madagascar renforcent la reconnaissance de la CEM aux populations rurales.

#### - Forte expérience sur la clientèle.

Grâce à son existence qui remonte à près de 90 ans, la CEM bénéficie de nombreuses expériences et a développé son savoir faire au niveau de la clientèle. De ce fait, un bon nombre de clients ont une solide confiance envers la CEM. Ceci peut être perçu à travers la reconnaissance et la prise en compte des inégalités entre hommes et femmes, jeunes et adultes dans l'octroi du crédit et en offrant des produits adaptés aux besoins des clients. La CEM sait adapter ses stratégies aux réalités ce qui lui permet de réduire des risques de détournement des crédits par les bénéficiaires.

- Gestion des ressources humaines<sup>17</sup> :

La CEM emploie des personnes compétentes car elle donne des formations à ses employés.

**Les qualités générales des employés**

**Qualité intellectuelle :** la qualité intellectuelle comprend la faculté d'assimilation des employés face aux instructions ou décisions de la direction. Le jugement est donc centré sur la faculté de compréhension des agents (lente, rapide, superficielle, ...). Dans notre cas présent les employés disposent d'une bonne faculté d'assimilation et n'éprouvent pas trop de difficulté à comprendre et à exercer les tâches qui leur sont confiées.

La connaissance de leurs attributions au poste les aide à assimiler facilement les instructions de la hiérarchie. Nous pouvons noter également l'ancienneté de certains employés.

**Capacité physique :** la résistance au travail constitue une force pour les employés de la CEM car nous avons remarqué qu'ils ne se plaignent pas après une longue journée de travail et témoignent toujours d'un certain dynamisme pour le reste de la semaine.

**Politique de motivation**

La politique de la gestion de ressources humaines que la maison applique lui permet d'assurer l'efficacité au travail et porte des points positifs dans sa vie toute entière à savoir :

**Sur le climat social :**

La société présente une réelle volonté de fidéliser leur personnel, cela se voit à travers la capacité de gérer le personnel avec flexibilité et souplesse. L'administration est simple mais elle est vécue avec beaucoup de tolérance et de convivialité ; encadre dans des conditions de travail satisfaisant : organisation de travail, un accueil et bonne intégration du nouvel arrivant dans la société, amélioration des conditions de travail et de sécurité. Le local est propre, aéré et éclairé par la lumière naturelle ; permet aux salariés de s'adresser directement au patron en cas de problème particulier ; s'efforce d'entretenir un bon climat social, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de conflit majeur entre patron et employés ainsi qu'entre les employés eux-mêmes.

**Sur les avantages sociaux et salaires :**

La CEM donne aux salariés la liberté d'exploiter, les droits et avantages correspondants à leur emploi c'est-à-dire les congés. Elle a pu jusqu'à maintenant répondre aux besoins de

---

<sup>17</sup> Direction des ressources humaines, CEM, 2011

son personnel en matière de crédit depuis 2005. Même, de 1999 à 2002, presque 100% du personnel ont pu en profiter sans intérêts ni taxes. La CEM prévoit la sécurisation sociale à savoir l'adhésion des personnels à la CNAPS et à l'AMIT. Elle réussit à payer régulièrement les salaires et octroie des avances sur le mois et respecte la classification professionnelle et les indices minima d'embauche en vigueur.

- Une opportunité de collaboration avec d'autres grandes institutions :

Depuis des années, seule la CEM travaillait en coopération avec le WU. Or, la CEM était la première institution qui avait accueilli l'Western Union lors de son arrivée à Madagascar. Elle a été élue par les Bailleurs américains de gérer ses fonds. Maintenant, beaucoup d'institutions se coopèrent avec le WU.

- Accessibilité aux produits :

Ses produits sont accessibles à la majorité de la population c'est-à-dire que toutes les transactions effectuées auprès de la CEM sont gratuites, ni frais ni commissions ni accessoires. Les taux qu'elle propose sont très compétitifs.

- Acquisition d'un progiciel :

La CEM utilise maintenant un progiciel « CGB Capital Global Banking » pour effectuer toutes les opérations habituelles et les activités bancaires ce qui rend les données du Prêt plus fiables. Ce logiciel est compatible aux nouveaux produits de la Cem en termes de crédits. Autrement dit, la Cem est déjà prête sur le plan système d'information quand elle deviendra une banque car actuellement, elle est en train d'attendre l'agrément pour devenir une banque.

- **Efficacité de procédures de prêt :**

Pour traiter toute demande de crédit, la Cem a ses propres procédures à suivre bien détaillées. Les demandes de crédit doivent être vérifiées au niveau du Service Prêt avant d'être passées au Comité de Prêt pour octroi, et même les crédits octroyés sont contrôlés par les Direction des Affaires Juridiques et Direction Administrative et Financière avant le déblocage définitif du fonds. Cela s'affirme par les nombres de réponses « Oui » du questionnaire du contrôle interne précédemment

Un dossier de prêt contient les informations suivantes : tableau de remboursement, conditions, garanties données...

Des comptes individuels des emprunteurs sont tenus

Un dossier par prêt est constitué par le montant, le motif, les conditions (taux d'intérêt, durée de remboursement, garanties exigées)

Un responsable est désigné pour assurer le suivi des prêts

### **1.2.2 Les faiblesses:**

Comme toute entreprise, la CEM a ses forces qui sont énumérées précédemment mais elle a aussi ses points faibles suivants :

#### **- Dépassée par l'évolution technologique:**

Par exemple, certaines institutions financières qui font de l'épargne utilisent des cartes pour le retrait d'argent ; or, la CEM n'applique pas encore ce système. Il y a donc un retard en matière d'informatisation alors que l'informatisation est nécessaire pour tous car elle allège l'ensemble du personnel ainsi que pour les clients pourtant l'utilisation des cartes n'est pas encore le cas de la CEM

#### **- Manque de diversification des produits :**

Elle n'a pas de variétés de produits autre que l'épargne donc elle n'effectue aucune activité bancaire. Par exemple, la CEM n'accorde pas de crédit aux particuliers. Les produits financiers proposés sont figés c'est-à-dire qu'ils comportent peu d'innovation et ne comportent pas de variété de produits autre que l'épargne. Les usagers de la CEM se plaignent souvent de la lenteur du traitement des dossiers.

#### **- Insuffisance des agences:**

Par rapport aux autres institutions financières, les agences de la CEM sont minoritaires parce que sa couverture n'est pas encore totale dans toutes les régions. Elle ne compte que 22 agences sur toute l'île.

L'inexistence de réseau à proximité des pauvres et particulièrement les ruraux est surtout palpable au niveau de la CEM. Ceci favorise le mythe du non rentabilité des pauvres. On constate l'insuffisance de la couverture nationale pour les institutions de micro finance comme la CEM. Cela fait que les IMF n'offrent pas leurs services à la grande majorité de la population cible. Les caisses sont concentrées dans certains chefs lieux de district.

- Défaillance au niveau du système d'organisation interne:

Sur la structure organisationnelle: l'existence de plusieurs directions gérées par le DG constitue une faille au niveau de l'organisation et sur l'accomplissement de ses tâches.

Les ressources humaines et le service qui gèrent le prêt au personnel sont insuffisants. Suivant l'importance de sa valeur, il n'existe pas de Direction spécifique pour le crédit alors que la Cem deviendra bientôt une banque.

Minorité des agents exécutants : les personnels de CEM sont plutôt concentrés à l'administration qu'à l'exploitation

- Zones d'intervention limitées :

Les agences ne sont pas encore en couverture complète de toutes les régions et donc le fonds de refinancement n'accède que les producteurs et les entrepreneurs ruraux éligibles des zones investies

- Fonds de départ non suffisant :

Le fonds de départ est insuffisant pour bien mettre en place le refinancement en question. Le montant de la somme est de 750 000\$.<sup>18</sup>

Insuffisance d'une visite pré-octroi et post-octroi : avant l'accord du crédit, une analyse faite par la CEM et l'EAM serait indispensable suivie d'une descente sur terrain que les responsables n'accordent pas beaucoup d'importance.

- **Problèmes techniques concernant la forme ou le fonds de demande de crédit :**

Difficulté dans la procédure d'étude : une association n'accède pas à un crédit quelconque tant qu'elle n'atteint pas les critères financiers exigés par la CEM. Toutes fois, il est très difficile pour les micros entreprises ou entreprises en démarrage d'atteindre la situation. En principe, la CEM sélectionne les entreprises jugées en mesure de rembourser les emprunts, or le demandeur vise la survie par le biais de crédit.

Documents détaillés et excessifs : les dossiers exigés par la CEM sur la demande de crédit sont détaillés. Les procédures de crédit sont complexes et causent une lourdeur des circuits administratifs. Tout cela entraîne une hausse de coût des ressources. En effet, ceux-ci rend plus coûteux la multiplication et la diffusion des services coûteux : la plupart des

---

<sup>18</sup> Op.cit

entreprises qui veulent demander de crédit sont incapables de fournir les documents demandés.

- **Insuffisance des institutions de micro finance collaboratrices**

Seul « l'Entreprendre A Madagascar » constitue le partenaire financier qui est en collaboration avec la CEM pour le refinancement.

**Section 2 : Les opportunités et les menaces :**

Une organisation peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

Il s'agit d'identifier tout d'abord l'ensemble des variables d'évolution et d'élaborer ensuite le cadre des actions nécessaires pour profiter des opportunités environnementales ou pour réduire d'éventuelles contraintes imposées de l'extérieur<sup>19</sup>.

**2.1 Les opportunités :**

**2.1.1 Taux d'intérêt attractif :**

Comme la CEM est accessible par la majorité de la population. Ses services sont plus faciles à atteindre. L'explication se repose sur le fait que par rapport aux autres institutions financières, elle applique un taux d'intérêt abordable.

**2.1.2 Relation étrangère :**

Sa collaboration ne se focalise pas uniquement au niveau national mais s'étend sur le plan international. La CEM entretient des relations avec la coopération allemande, lui octroyait des fonds. Les subventions acquises par ces bailleurs étaient utilisés par la CEM pour toutes ses activités. Ceci permet à la caisse de faire bénéficier à ses clientèles des services appropriés. La CEM a une bonne réputation au niveau des relations avec les autres institutions.

**2.2 Les menaces:**

---

<sup>19</sup> WOODFIN Jo, Diagnostic et analyse des opportunités d'investissement, septembre 2003, 133 pages



### **2.2.1 Diminution des transactions :**

A cause de la multiplication de la collaboration de l'WU avec les banques locales et les autres institutions financières, la CEM risque d'une diminution de ses transactions.

### **2.2.2 Risque de démotivation de certains déposants :**

Puisque le taux d'intérêt qu'elle applique aux déposants diminue à cause de la variation et de réduction de son taux de placement au Bon de Trésor par Adjudication (BTA) et Caisse de Dépôt et Consignation (CDC). Les clients risquent de changer d'établissement

### **2.2.3 La concurrence sur le marché**

La multiplication d'autres institutions financières sur le marché n'est pas très favorable à la CEM car la concurrence devient plus forte.

On constate à Madagascar surtout à Antananarivo l'abondance des entreprises informelles. Cependant, recourir aux prestations de la CEM n'attire pas souvent les artisans, étant donné que leur financement pour un quelconque projet est moindre, ce qui fait qu'ils ne peuvent pas faire un prêt, d'autant plus que le taux d'intérêt y est trop élevé. La plupart de ces PME sont dans l'informel ce qui les empêche d'avoir plus d'appui financièrement. Bref, La rareté des ressources longues et la difficulté d'obtenir des garanties sérieuses pour la CEM constituent un frein à l'octroi du crédit

### **2.2.4 Autres menaces**

Le faible degré d'alphabétisation de la population cible et des promoteurs à qui la CEM prête de l'argent peut entraîner un détournement des ressources à d'autres fins.

On remarque également l'obsolescence des outils de gestion par rapport à la complexité des opérations financières. A cela s'ajoute les insuffisances et l'inadéquation des ressources notamment stables pour le financement des activités à long et moyen terme qui entravent l'épanouissement de la CEM. Enfin, les normes d'accompagnement de la part de l'Etat sont insuffisantes.

On a pu identifier à travers ce chapitre les forces par le biais du questionnaire du contrôle interne et la méthode SWOT ; et les opportunités que bénéficient la CEM et en plus particulier sa gestion du Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à

l'Environnement parallèlement aux faiblesses surtout à la concurrence au niveau des produits c'est à dire le crédit par exemple qu'elle doit se méfier.

Cette partie nous a permis de relater à l'analyse de la situation existante dans le cadre de l'octroi de crédit du FIEFE.

Dans le premier chapitre, nous avons étudié les environnements de la CEM et évalué la procédure du refinancement du FIEFE.

Un diagnostic a été fait dans le second chapitre pour dégager les points forts et les points faibles ainsi que les opportunités et les menaces de la CEM et du FIEFE.

Après ce diagnostic, quelques points faibles et quelques menaces ont été énumérés.

Restent les questions essentielles : « ses forces permettront-elles à la société de profiter des opportunités et de résister aux menaces de l'environnement externe ? » ; « ses faiblesses sont-elles amenées à se réduire ou à s'aggraver dans le futur, compte tenu de l'environnement actuel ? »

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS**

La dernière partie de notre étude consistera à proposer les solutions et à prévoir les résultats attendus par ces solutions proposées.

Dans le premier chapitre, nous allons essayer de proposer des solutions parallèlement aux faiblesses citées dans la partie précédente.

En commençant par les propositions de solutions relatives à la caisse d'épargne de Madagascar, puis les solutions relatives à la gestion du Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement.

Et dans le second chapitre nous allons prévoir les résultats attendus par ces solutions proposées.

D'abord nous attendons à la fin de notre mémoire que la CEM d'épargne de Madagascar pratique des activités bancaires ; ensuite par rapport au refinancement, nous espérons une importante collaboration avec plusieurs institutions de microfinance afin que le fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement s'épanouisse dans toute l'île.

## **CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

Le premier chapitre de notre étude proposera les solutions liées à l'environnement de la CEM d'une part ; en effet, la CEM ne pourrait établir des actions à son environnement externe avant qu'elle ne comble les lacunes au niveau d'elle-même ; et d'autre part les solutions liées à la gestion du fonds de refinancement.

### **Section 1 : Solutions relatives à la Caisse d'Epargne**

#### **1.1 Stratégie de concentration conglomérale :**

- La CEM devrait envisager un élargissement de sa gamme de produits et services ; par exemple, en plus de l'épargne elle pourra accorder des microcrédits et adopter un système bancaire pour les moyens de transactions tel que les cartes, virement, effets...

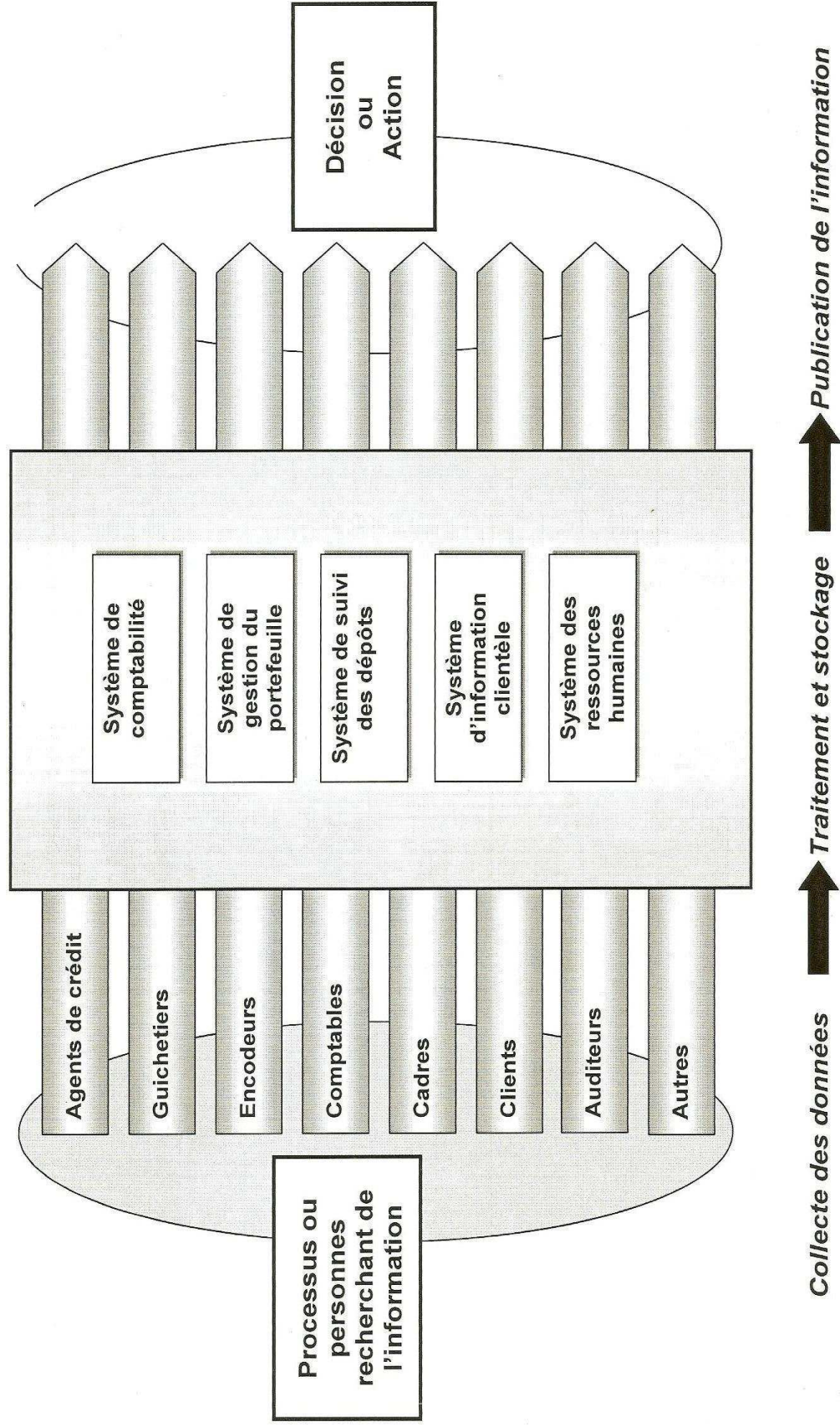
Sa notoriété lui permettra d'atteindre cet objectif stratégique.

- Dotation d'un bon système d'information et de gestion :

Pour que les informations soient pertinentes, précises, distribuées aux bonnes personnes, disponible en temps voulu, bien mises en forma, récupérables, vérifiables ; un bon système d'information serait nécessaire.

Voici un schéma permettant d'avoir une vision globale de ce système  
(voir figure n°7)

Figure n°7 : Système d'information et de gestion



Source : Ambre Associates, Notions de contrôle interne au niveau Micro, Octobre 2010

## **1.2 Multiplication des agences :**

Extension des agences pour assurer la couverture de toutes les régions par exemple c'est plus satisfaisant s'il y en a au moins 2 agences dans une région.

Vu que l'économie malagasy se base surtout sur l'agriculture, l'élevage, il faut donc multiplier les agences dans les zones rurales.

## **1.3 Restructuration de l'organigramme :**

- Mise en place d'un Directeur Général Adjoint – Direction technique :

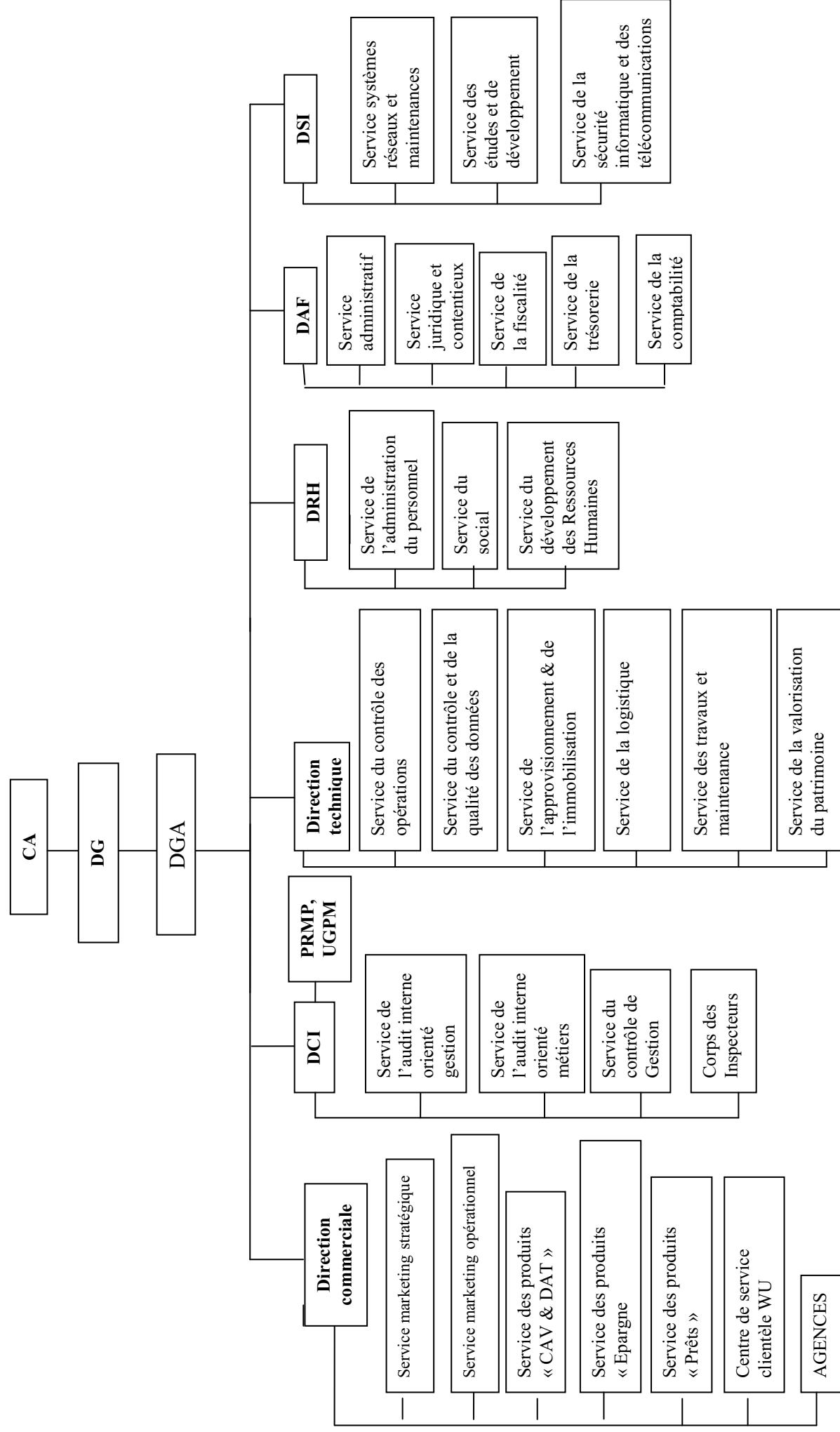
Pour toute organisation, avoir les moyens humains suffisants forme le tout pour concourir vers les objectifs attendus.

Dans une institution financière comme la nôtre, ces derniers sont importants car la contribution de chacun permettrait de mieux répartir les diverses tâches au sein de la société et en conséquence, l'atteinte de l'objectif général.

Les actions devraient alors commencer respectivement par une mise en place d'un directeur général adjoint et une direction technique.

- Déploiement des agents afin de mener à bien l'exploitation
- Tout cela se résume par la figure n° 8 ci après.

Figure N°8: Proposition d'organigramme



#### **1.4 Solution par rapport au suivi du crédit au personnel**

- Renforcement du suivi du personnel emprunteur :

Tous les événements susceptibles d'avoir une incidence sur la qualité du crédit seront suivis par des moyens variés tels que contact professionnel, contact voisinage, écoutes, ... Il faut être à l'écoute de toutes informations concernant l'employé, son comportement.

- Renforcement du suivi des garanties :

Il s'agit d'une vérification systématique des gages. Il convient d'identifier les événements susceptibles d'amoindrir la valeur d'une garantie et de prendre des garanties de substitution si nécessaire. Ainsi, une visite sur place des réalisations est primordiale pour une garantie sous la forme d'une construction.

#### **1.5 Solution au niveau du suivi et du contrôle interne :**

Il existe une chaîne composée de cinq niveaux pour bien assurer un contrôle efficace afin de maîtriser les risques :

- Contrôle de premier niveau :

Confié à l'agent de crédit, en contact direct avec les clients (branche, caisse, unité, bureau). Son rôle sera de contrôler la bonne saisie des écritures.

L'agent de crédit chargé d'un portefeuille de clients doit vérifier les informations-clients avant leur saisie informatique éventuelle et d'assurer un contrôle a posteriori des enregistrements de déblocage de crédit et de remboursement dans le système.

A ce niveau, un état des principales informations à contrôler, sur la situation des clients, et valider par l'agent chargé d'un portefeuille de prêts, doit être établi chaque matin et remis aux agents de terrain.

- Contrôle de deuxième niveau :

Le contrôle de second niveau peut être confié au supérieur hiérarchique des agents de crédit, les responsables d'agence par exemple. A ce niveau, le contrôle est matérialisé et validé par une signature ou un visa sur les informations de crédit-épargne présentés par les agents de crédit.



- Contrôle de troisième niveau :

Le contrôle de troisième niveau peut être confié à des agents chargés de contrôle interne dans les agences locales. Parfois, dans ces institutions le comptable cumule également les fonctions de contrôle interne.

La mission d'évaluation doit suivre un programme précis de contrôle et doit viser l'examen systématique des crédits et l'examen des aspects comptables et des procédures mises en place.

Ce contrôle de troisième niveau doit se matérialiser par des rapports d'inspection périodique (trimestriels par exemple).

- Contrôle de quatrième niveau :

Ce contrôle peut être plus orienté vers les aspects comptables et procéduraux, en vue de finaliser les états financiers et d'assurer une consolidation de l'ensemble des états financiers.

Ce dernier est important dans le cas d'un réseau regroupant plusieurs unités de base.

L'équipe en charge de la mission d'évaluation doit assurer l'uniformité de contrôle au sein de réseau dans son ensemble et vérifier l'application des méthodes communes.

Cette fonction de contrôle est confiée parfois au service comptable du réseau, à un commissaire au compte ou au service d'inspection interne qui sera en charge de cette mission.

- Contrôle de cinquième niveau :

Le contrôle de cinquième niveau concerne les missions d'audit externe indépendantes ; elles assurent de la réalité et de la qualité des documents, notamment comptables, qui lui sont présentés, ainsi que la réalité et de la pertinence des méthodes et procédures utilisées par l'institution.

## **Section 2 : Solutions relatives à l'environnement externe et au refinancement :**

### **2.1 A l'environnement externe :**

#### **2.1.1 Institution de contrôle :**

##### **- Surveillance de l'environnement**

L'environnement a un rôle très important dans la vie économique d'une entreprise d'un pays.

L'environnement de la CEM est la partie extérieure qui évolue en interaction directe ou indirecte avec elle. Cette définition nous rappelle que l'organisation sociale que constitue une entreprise ou établissement n'est pas isolée. Généralement, elle est composée de l'environnement de proximité, des clients, des fournisseurs, des entreprises, des concurrents et entre autres de l'environnement global à savoir l'environnement politique, l'environnement démographique, économique, juridique, technologique, et social. C'est dans cet environnement que la CEM trouve sa source de vie. Sa mission est de sauvegarder l'économie nationale, l'émancipation de l'homme et par sa fonction, le développement social.

Vu l'évolution de la technologie et le changement de la structure de la population, la concurrence ne cesse de s'accroître. Tout Directeur d'agence qui se respecte conçoit et élabore à tous moment quelque stratégie et tactique, permettant à l'établissement de survivre et de surmonter les barrières posées par des concurrents et par de l'environnement global.

- Gestion et contrôle de l'évolution :

Il s'agit d'anticiper le changement, gérer le changement, et vivre avec le changement. Cependant, l'environnement de l'entreprise est un environnement très dynamique c'est-à-dire un environnement qui bouge, qui évolue et qui change à tout moment. Ce changement est dû aux exigences des différents composants de l'environnement lui-même. Les exigences du client changent d'une année à une autre voire d'un jour à l'autre et les produits de l'entreprise doivent suivre cette évolution car ce sont les clients qui achètent les produits. Un produit ou un service qui ne répond pas aux besoins ou aux exigences du client est appelé à disparaître du marché, car personne ne l'achètera pas. Il en est de même pour tout ce qui concerne l'évolution technologie. La nouvelle technologie permettra à l'entreprise d'améliorer la capacité de production. Ce phénomène est identique pour toute composante de l'environnement que ce soit au niveau de prêts ou au niveau du délai de paiement accordé par la CEM

#### 2.1.2 Suivi de l'utilisation du fonds de refinancement :

Le taux d'intérêt est fixé par la Banque Centrale. Lorsque le taux d'intérêt baisse, les agents économiques empruntent davantage pour acheter, ce qui provoque une hausse de la demande et donc une tendance à la hausse des prix. Inversement, lorsque le taux d'intérêt monte, les agents économiques empruntent moins, donc achètent moins, et il existe une tendance à la baisse des prix.

La modification du taux directeur est le seul moyen d'une Banque Centrale pour d'agir sur l'économie. Le schéma classique représentant la loi de l'offre et de la demande enseigne que

lorsque la demande augmente, les prix montent, et lorsque la demande baisse, les prix baissent. C'est sur ce schéma simple que se fonde l'action de la Banque Centrale.

La Banque Centrale utilise cette observation macro-économique afin que la monnaie conserve une valeur stable, un "pouvoir d'achat" stable. Ce pouvoir d'achat est évalué par un indice des prix. Ainsi, lorsque les prix montent, la Banque Centrale augmente le taux d'intérêt, donc le crédit se réduit, ce qui réduit la demande, ce qui ralentit cette hausse des prix. Et inversement, lorsque les prix ont tendance à baisser, la Banque Centrale baisse le taux d'intérêt, ce qui augmente la demande, ce qui tend à une hausse des prix.

Participation de l'état à exhorter les agents économiques à se bancariser. Par exemple paiement de l'impôt à la banque

Application adéquate de la politique monétaire de la BCRM : doit faire face à une montée des risques qui entraînent un effort accru de provisionnement et une baisse corrélative de sa rentabilité.

## **2.2 Au niveau du principe d'octroi de refinancement :**

### **2.2.1 Evaluation de l'entreprise et diagnostic de faisabilité:**

Ayant intégré dans son approche préalable, les données générales du marché, des opérations financières ainsi que les objectifs particuliers de son client à l'aide d'une visite pré-octroi, la CEM, et plus exactement son département « affaire » avant de poursuivre le dialogue avec l'actionnaire pour lui proposer un montage, doit réaliser un diagnostic, plus ou moins élaboré selon l'importance des enjeux, sur l'entreprise et son actionnariat, puis s'interroger sur la comptabilité d'une prise en charge du dossier avec sa stratégie et ses moyens.

### **2.2.2 Renforcement de contrôle et suivi :**

Actuellement, la CEM minimise les risques éventuels, même si la crise financière est loin d'être ici à Madagascar, la CEM doit être prudent surtout pour le financement des entreprises. En effet, la CEM doit renforcer le contrôle et suivi des emprunteurs, La construction d'un modèle interne de pilotage du risque de crédit est nécessaire.

Elle doit être suffisamment couverte des garanties

### **2.2.3 Renforcement de la méthode d'analyse de dossiers :**

La création d'une branche spécialisée aux PME, entreprises individuelle, micro entreprise dans chaque agence par exemple : conseillers affaires, ou comptable qui peuvent fournir des conseils précieux sur l'élaboration des plans de l'entreprise est proposée. Tout

particulièrement pour les entreprises récentes n'ayant aucune expérience à l'utilisation des crédits. En outre les conseillers aux affaires peuvent offrir leur aide pour soumettre aux établissements financiers des études de faisabilités pour des projets à LMT, portant notamment sur la description de l'activité, le marché, les installations de production, les intrants nécessaires, l'organisation internes et les résultats prévisionnels de l'investissement. Les conseillers peuvent également aider les entreprises visant à obtenir le financement dont elles ont besoins. Des plans d'entreprises et des études de faisabilités clairs et précis facilitent grandement la tâche des établissements financiers et leurs permettent de prendre des décisions plus rapidement à la réalisation des documents financiers.

Amélioration de délai de traitement de dossier :

- ✓ Amélioration des principes d'octroi de crédit
- ✓ Révision de la modalité de prêt
- ✓ Renforcement de la méthode d'analyse des dossiers

Adaptation de principes de travail aux faits réels

- ✓ Accélérer le déblocage : comme nous avons vu précédemment, le déblocage de l'argent demandé n'est pas disponible dans le moment opportun car la procédure est plus longue
- ✓ Reformuler les dossiers demandés pour être accessibles
- ✓ Faciliter les dossiers à fournir à la création d'entreprise.

Si telles sont les recommandations générales ainsi que les solutions à proposer, des résultats seront bien évidemment attendus pour promouvoir les activités à entreprendre. Dans le chapitre qui suit, nous allons voir les résultats attendus pour la Caisse d'Epargne de Madagascar que pour le refinancement du Fonds d'Investissement des Entreprises Favorables à l'Environnement.

## **CHAPITRE II : LES RESULTATS ATTENDUS**

Afin de mieux appréhender les résultats qui pourront être attendus à travers les propositions de solutions qui ont été présentées dans le chapitre précédent, nous les avons regroupés parallèlement aux solutions proposées, c'est-à-dire, les solutions proposées à la CEM et les solutions proposées au FIEFE. C'est à partir de ces actions proposées ci-dessus qu'on devrait en ressortir des résultats bénéfiques pour la CEM primo et pour le FIEFE secundo.

### **Section 1 : Résultats pour la CEM :**

#### **1.1 Augmentation de transaction :**

Augmentation au niveau de la transaction d'argent et aussi sur l'investissement des clients c'est à dire que c'est plus facile de réaliser toutes les opérations nécessaires pour le versement ainsi que pour le retrait. Ce système incite les clients à s'investir plus grâce à la facilité au niveau du retrait car ils peuvent retirer son argent à tout moment.

#### **1.2 Elargissement des activités :**

Augmentation sur le plan clientèle car une extension d'une gamme de produits donne à chacun la possibilité d'avoir un crédit pour la réalisation de leur projet, et de faire mouvementer son compte.

La caisse d'épargne de Madagascar peut mettre en place les types de crédit suivants :

- Crédit à la consommation (scolaire, construction...) : c'est un crédit accordé à un particulier pour des besoins non professionnels qui n'est considéré comme un crédit immobilier. Il permet de financer les biens d'équipements courants (automobiles, meubles, équipements hifi ou électroménagers) ; il est souvent accordé sous la forme d'un prêt remboursable par mensualité, mais la législation regroupe dans cette catégorie les facilités de caisse et découverts, les prêts personnels classiques affectés ou non, les crédits revolving.
- Crédit aux productifs : un investissement productif est un investissement ayant généré des résultats financiers ou des résultats stratégiques supérieurs aux prévisions et aux coûts associés.

- Crédit à l'investissement ou crédit bail : le crédit bail est un contrat de location d'une durée déterminée, passé entre une entreprise (industrielle ou commerciale) et une banque ou un établissement spécialisé, et assorti d'une promesse de vente à l'échéance d'un contrat. L'utilisateur n'est donc pas juridiquement propriétaire du bien mis à sa disposition pendant la durée du contrat.
- Crédit de trésorerie : le prêt de trésorerie est une solution de crédit personnel ou professionnel ayant la faculté d'une mise à sa disposition par un établissement de crédit d'une somme d'argent libre d'utilisation. Pour les particuliers, les crédits de trésorerie sont appelés réserve d'argent ou crédit revolving (ouverture de crédit).

### **1.3 Augmentation du chiffre d'affaires :**

La multiplication des agences facilite à la population rurale d'accéder au système bancaire et d'éviter une longue file d'attente vu qu'il y a plusieurs agences dans le local.

### **1.4 Bienveillance de la direction générale :**

Grâce à la restructuration de l'organigramme, la répartition des tâches sera bien définie. Ainsi le DG n'aura plus à supporter les 9 directions sous sa responsabilité.

### **1.5 Fiabilité du contrôle et du suivi :**

L'analyse des cas de détection et de correction de fraudes par le contrôle interne en amont et l'audit interne par la suite nous montre la collaboration qui doit exister entre les deux services, d'où la nécessité d'un système d'information efficace. Cela nous a permis de voir comment l'audit interne, dans son management de l'organisation et par ses conseils n'a pas hésité une seule seconde à soutenir le contrôle interne lorsque le besoin s'est fait ressentir. Son rôle ne s'est de ce fait pas arrêté à donner des conseils ; il est allé plus loin en proposant des recommandations en mettant sur pieds des dispositifs permettant de stopper et de prévenir les risques.

Dans le premier cas par exemple, une procédure de dérogation a été mise sur pied de manière à renforcer le contrôle au niveau de toutes les opérations ayant un montant élevé, notamment les retraits.

Dans le second cas, les accès au système informatique ont été encore plus limités. Les niveaux d'accès sont de plus en plus stricts limitant ainsi le champ de chaque agent ; cela a permis que chaque agent ne fasse que ce que le système permet au profil de son poste d'effectuer, limitant ainsi les risques de fraudes.

Tout ceci nous permet encore de valider l'une de nos propositions de recherche :

L'audit interne peut contribuer à rendre l'entreprise davantage performante en évaluant le système de management, de contrôle interne et de gestion financière de celle-ci, en donnant des recommandations et des conseils.

### **1.6 Perspective d'amélioration du contrôle interne de la CEM :**

La qualité des recommandations émises, comme nous l'avons constaté, est un élément essentiel dans l'amélioration de la performance de la CEM. A cet effet, il est nécessaire que les auditeurs soient aptes à bien mener les investigations et à fournir toutes les informations dont l'entreprise a besoin pour limiter les risques auxquels elle fait face au quotidien.

L'auditeur interne est un collaborateur de l'entreprise. Il doit avoir des caractéristiques considérées comme culturelles, au sein de l'organisation, par les membres de son encadrement, afin de mieux appréhender, comprendre, assimiler, promouvoir la culture de l'entreprise. Il doit aussi démontrer sa loyauté vis-vis- de l'organisation, faire prévaloir l'intérêt de celui-ci sur son intérêt personnel. Ces qualités peuvent prendre la forme, par exemple, d'une adhésion permanente au pacte social, à la politique de personnel, à l'acceptation de la mobilité de fonction à fonction, et de sa disponibilité. Il est donc primordial de bien choisir l'équipe avec laquelle l'on veut cheminer car la survie de l'entreprise en dépend.

La grille qui suit peut servir de support pour la sélection, le recrutement et l'évaluation d'un auditeur. Les banques camerounaises gagneraient à utiliser cet outil pour optimiser les choix de leurs auditeurs.

Une proposition de grille pour le recrutement et l'évaluation des auditeurs sera présentée ci-après.

**Tableau N° 8** : proposition de grille pour le recrutement et l'évaluation des auditeurs

Personnalité et indépendance				
Indépendance d'esprit Courage, ténacité, résistance au stress				
Ethique				
Bon sens Adaptabilité au changement, à l'inter culturel Analyse Synthèse Flair Chance				
Flexibilité				
Esprit d'équipe				
Communication écrite, orale				
Capacités linguistiques				
Formateur				
Qualités de management - Globalisation - Anticipation - Réactivité - Organisation et méthode - Coordination - Motivation des individus - Sens des délais				

Sources : Bouquin H. et Becours J.C., Evaluation des auditeurs, 2007, 72 pages

Par ailleurs, nous avons noté que l'une des causes majeures ayant provoqué les fraudes dans notre étude de cas est l'incompatibilité de fonction notée au niveau du service de contrôle comptable. En effet permettre à une personne de passer des écritures et de contrôler ces mêmes écritures est une issue favorable à des malversations financières.



Il serait judicieux de réorganiser ce service en limitant les accès des contrôleurs comptables de telle sorte qu'ils contrôlent juste et fassent des rapports de contrôle à une autre division pour action.

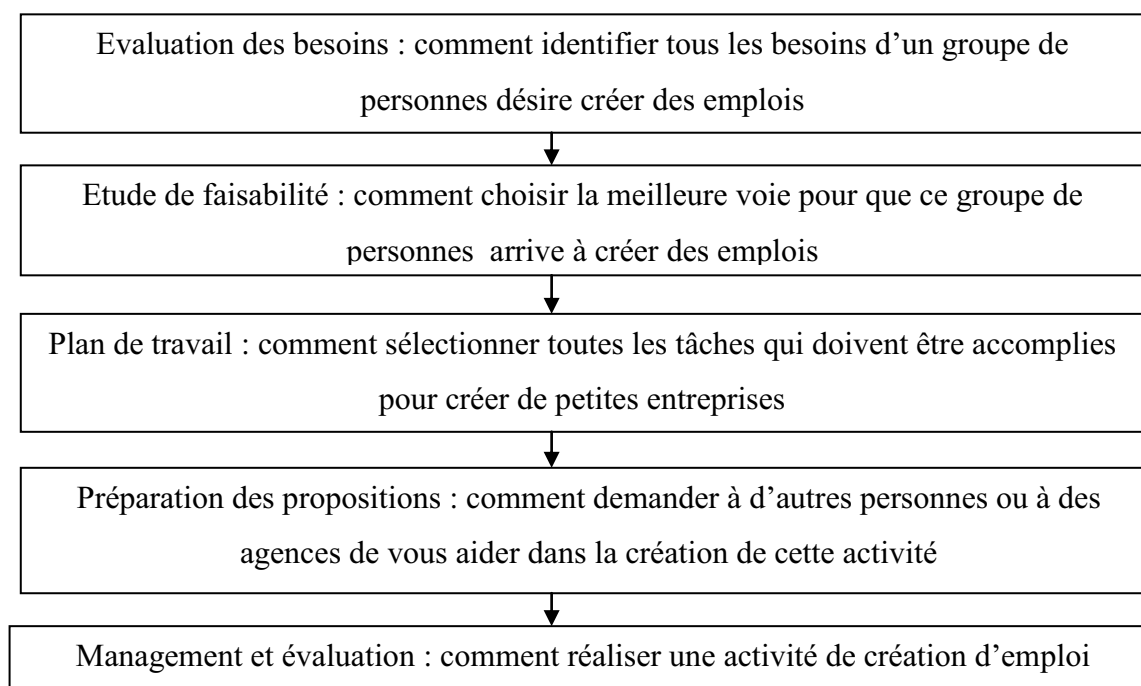
## **Section 2 : Résultats pour le FIEFE :**

### **2.1 Un nouveau partenariat**

Renforcer les capacités des organisations paysannes de type Koloharena en vue de créer un nouveau partenariat entre le secteur privé et l'Etat pour renforcer le fonds de refinancements du type FIEFE

Cependant, il doit déjà être clair que l'objectif de ce nouveau partenariat est le renforcement du mécanisme de FIEFE et des organisations de développement rural. Cela suppose des partenaires qui sachent accompagner le processus d'empowerment des organisations de développement dans la complicité. Le renforcement peut être simplement dans leur propre intérêt, car ils doivent réaliser que les autres organisations populaires et leurs membres seront demain pour eux des marchés nouveaux et des clients potentiels. L'élargissement de la part de marché du Fonds de Refinancement du type FIEFE doit s'apparenter comme le schéma suivant :

Figure n° 9: Un guide utile pour la création d'activités économiques



Source : GOUTIER Bernard, Analyse économique des projets, 2è édition, 1982, 177 pages

Les cinq étapes incluent les possibilités de création d'emplois, étude de marché pour un produit, étude de marché pour un service et exemple des tâches d'un plan de travail. La planification opérationnelle consiste pour l'institution, à examiner les informations et réflexions issues du processus.

## **2.2 Restructuration géographique de FIEFE :**

La reconnaissance de la CEM envers la grande île est un facteur permettant d'élargir le champ d'application du refinancement du FIEFE à travers des multiples microfinances collaborant avec la CEM. Elle peut donc s'épanouir en refinançant d'autres microfinances ou en élargissant la sélection des zones cibles dans un premier temps, et ultérieurement recouvrir tout Madagascar.

## **2.3 Planification annuelle**

Outre les repères servant à l'analyse d'écarts courants, le plan de développement et la modélisation financière peuvent fournir la base du cycle de planification annuelle d'une institution de microfinance. La direction peut revoir l'analyse stratégique, en l'actualisant pour tenir compte des changements importants survenus, comme l'apparition de nouveaux concurrents, de nouvelles opportunités de marché, ou des modifications dans la composition du personnel. La direction modifie la stratégie en fonction de ces changements, et actualise les objectifs et activités pour l'année à venir. Les projections financières peuvent également être revues pour tenir compte des modifications du plan stratégique.

## **2.4 Possibilité d'expansion du fonds de refinancement:**

La CEM est actuellement en seule collaboration avec l'EAM pour le fonds de refinancement FIEFE. Or ; elle a une large possibilité d'expansion avec d'autres organismes voir même avec des individus voulant s'investir.

En plus, l'intention de dominer toute la grande île est un grand défi à relever par la CEM.

## **2.5 Gestion fiable du FIEFE**

La gestion, plus que tout autre domaine, excepté peut-être la rentabilité, est un facteur de limitation de l'expansion.

Il existe cinq domaines de gestion où se concentre l'analyse d'ACCION : les ressources humaines, la gestion générale, les systèmes d'information, le contrôle et l'audit interne et la planification et l'établissement du budget. Parmi eux le plus important est sans aucun doute la gestion des ressources humaines.

## **2.6 Efficacité de contrôle:**

Une visite au commerce ou à domicile d'un candidat au prêt peut aussi fournir des indices importants pour estimer s'il sera ou non un bon emprunteur. Si, lors d'une visite à domicile, un agent de terrain s'aperçoit que l'emprunteur potentiel a une famille et ne peut apparemment pas la nourrir, l'agent peut donc anticiper un faible taux de remboursement. Si, lors de la visite au commerce, votre agent ne voit pas de clients et note des marchandises poussiéreuses sur les étagères, il peut donc conclure que le commerce n'est pas suffisamment rentable pour s'acquitter des paiements réguliers. Ce type d'informations ne peut pas être collecté que lors de visites de site effectuées par les agents de terrain.

Par le biais de contrôles occasionnels, la CEM s'assure que les emprunteurs utilisent bien les fonds dans le but décrit lors de la demande de prêt. Pour s'assurer que le client n'a pas inventé un commerce uniquement dans le but d'obtenir un prêt et qu'il utilise le prêt pour le commerce pour lequel il a été fait, un agent de l'IFP rend visite sur le terrain sans prévenir. Parfois, ils prennent des dispositions nécessaires pour effectuer une visite, puis y retournent quelques heures ou quelques jours plus tard pour s'assurer que l'activité en question est toujours active ou si le client a simplement monté une histoire de toute pièce à l'attention du chargé de prêt.

## **2.7 Réussite du recouvrement**

La première idée que vous devez communiquer à l'emprunteur, c'est que tous les prêts doivent être remboursés. Dès le début, vous devez créer l'état d'esprit que le remboursement est obligatoire, et non pas optionnel ni facultatif.

Ce dernier chapitre nous a permis de voir les résultats attendus au niveau de la CEM qu'au niveau du refinancement. Nous attendons de la part de la CEM une progression au niveau des activités en général concernant surtout la mise en place d'opération bancaire comme le crédit, utilisation des cartes.

La dernière partie de notre étude a été réservée aux propositions de solutions ainsi qu'aux résultats attendus face aux solutions ainsi proposées.

Il convient tout d'abord de noter que les solutions proposées ne sont pas exhaustives et encore infaillibles si bien que l'adoption d'un système bancaire et l'épanouissement du fonds de refinancement pourraient entraîner une augmentation du coût de fonctionnement général de la caisse d'épargne de Madagascar.

L'extension de la zone d'intervention du FIEFE et la collaboration de la caisse d'épargne avec d'autres institutions de microfinance autre que l'Entreprendre à Madagascar engageraient aussi un investissement important pour la CEM.

La caisse d'épargne de Madagascar nécessite vraiment d'extraire son gamme de produits, en particulier les crédits.

## CONCLUSION GENERALE

Le FIEFE est un mécanisme qui a fait ses preuves durant onze années de mise en œuvre. Malgré un démarrage assez long au départ, le temps de convaincre les partenaires de son intérêt et de son efficacité pour appuyer les entreprises, on peut dire que ce fonds répond aux besoins des entreprises opérant dans les secteurs clés de l'économie malagasy, notamment pour l'agri-business et l'écotourisme.

Il est important de souligner que le partenariat avec les établissements de crédit a connu une très nette amélioration depuis la mise en place du FIEFE et ceci au vu de leurs déblocages, de leur participation active et de leur confiance au mécanisme.

Pour soutenir la pérennité du mécanisme et pour satisfaire les besoins croissants des opérateurs dans les secteurs d'intervention du FIEFE, une injection de nouveaux fonds supplémentaires s'avère nécessaire ainsi que l'élargissement géographique du FIEFE sur l'ensemble du territoire national ou d'au moins deux dans chaque Région est une des solutions pour le développement du monde rural.

Le FIEFE assiste actuellement à une crise de croissance. En effet, après la mise en place du Programme BAMEX, le nombre de dossiers qui demande un appui ont largement augmenté. Cependant, l'enveloppe du fonds a besoin d'être renforcée car le montant alloué initialement par l'USAID, bailleur du Programme LDI, initiateur du mécanisme, est nettement insuffisant pour couvrir les besoins des entreprises.

Grâce à la CEM, la population rurale a pu réaliser leur projet par le refinancement du FIEFE donc cette coopération entre le bailleur, le gestionnaire et le partenaire financier est une clé de croissance pour le développement socio-économique Malagasy.

La CEM a ses atouts face à la concurrence grâce à ses expériences depuis sa création jusqu'à maintenant, mais comme toute entreprise, elle a aussi ses failles surtout au niveau de ses produits, par exemple la durée de retrait fixée sur un intervalle de 10 jours empêche les clients potentiels d'y adhérer ; le manque de diversification de ses produits comme les opérations de crédit donc elle doit voir de plus près la concurrence sur le marché car les institutions de microfinance ne cesse de s'épanouir dans toute l'île.

Concernant notre thème « l'analyse d'octroi de crédit financé par le FIEFE et géré par la CEM », nous avons beaucoup parlé du fonds de refinancement, le bref mécanisme débute par la demande auprès de l'Association Koloharena puis affectation des dossiers à l'Entreprendre A Madagascar, ensuite elle procède à une évaluation des dossiers suivie de l'analyse pré-octroi de la CEM et d'une réunion de comité d'octroi pour accord ou refus du refinancement. Enfin, en cas d'obtention d'un prêt, les deux parties c'est-à-dire la CEM et l'EAM procèdent à l'établissement du contrat et à toutes les formalités légales avant que la CEM fait le déblocage du crédit octroyé.

Selon notre point de vue concernant la CEM, elle doit faire des énormes progrès au niveau de ses produits car ils sont peu attirants par rapport à ceux des autres, comme l'utilisation des cartes de crédits, qui actuellement est très en vogue dans les établissements financiers.

Il reste alors à savoir si la Caisse d'Epargne de Madagascar puisse mener des activités bancaires et que les institutions de microfinance puissent-elles collaborer avec le fonds de refinancement FIEFE selon ses critères ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrage :**

1. BOUCHOUX René, « La gestion financière de l'entreprise », 5<sup>e</sup> édition, 195 pages
2. GOUTIER Bernard, « Analyse économique des projets », 2<sup>e</sup> édition, 1982, 177 pages
3. MATHEY G., « Gestion des finances », édition 2004, 320 pages
4. RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », éditions d'organisations 1994, 120 pages.
5. WOODFIN Jo, Diagnostic et analyse des opportunités d'investissement, 133 pages, Septembre 2003

### **Sources des indicateurs :**

INSTAT : Statistique sur les secteurs d'activités

### **Cours :**

Analyse financière, 2<sup>e</sup> année, 2007

### **Articles journaux :**

1. Accord cadre pour la mise en œuvre du FIEFE / 2010
2. Ambre Associates, Notions de contrôle interne au niveau Micro, Octobre 2010
3. Convention de refinancement entre CEM et EAM/ Novembre 2011
4. Protocole d'accord portant sur la Gestion du FIEFE entre LDI et CEM

## **WEBOGRAPHIE**

- [http:// www.cemada.mg/](http://www.cemada.mg/)
- <http://fr.wikipédia.mg/>
- <http://www.banquecentrale.mg>
- [www.mesupress.gov.mg](http://www.mesupress.gov.mg) in [www.google .com](http://www.google.com) in
- [www.mémoire-on-line.com](http://www.mémoire-on-line.com)



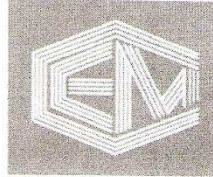
## **LISTE DES ANNEXES**

- **Annexe I**: Répartition des agences de la CEM
- **Annexe II**: Décision N° 2010/181-DGCEM
- **Annexe III** : Critères d'éligibilité des bénéficiaires cibles
- **Annexe IV**: Déblocage et A rembourser par l'EAM à la CEM
- **Annexe V** : Remboursement effectué et les encours
- **Annexe VI** : Canevas de procédure pour le refinancement

**Annexe I****Tableau n° 1 : Répartition des agences**

<b>Code des agences CEM</b>	<b>Lieux d'implantation</b>	<b>Dates d'ouverture</b>
001	Tsaralalana	Janvier 1995
002	Fianarantsoa	Mars 1997
003	Toamasina I	Novembre 1997
004	Mahajanga	Juin 1998
048	Andravoahangy	Août 1998
024	Ambatolampy	2009
006	Antsiranana	Octobre 1999
009	Antsirabe	Décembre 1999
049	Antsakaviro	Novembre 2000
016	Sainte Marie	Décembre 2000
010	Fort Dauphin	Janvier 2001
086	Toamasina II	Février 2001
019	Moramanga	Avril 2001
008	Toliara	Juillet 2001
005	Ambositra	Juillet 2001
046	Sambava	Août 2001
018	Manakara	Janvier 2002
020	Tsiroanomandidy	Septembre 2002
017	Ambatondrazaka	Décembre 2002
029	Fandriana	2010
011	Morondava	Décembre 2004
043	Ambanja	2010

Source : Service prêt

**Annexe II****DECISION N° 2010/181 – DGCEM**

Caisse d'Epargne de Madagascar

**DECISION N° 2010/ 181 -DGCEM****portant rattachement, à titre transitoire, des services actuels.**

Dans le cadre de la réorganisation de la Direction Générale de la CEM, il est décidé que, jusqu'à la mise en place définitive des nouveaux services décrits dans le nouvel organigramme, les services actuels ainsi que les membres du Personnel qui les composent sont affectés, à titre transitoire, comme suivent :

DIRECTION	SERVICE
Direction Générale	- PRMP, UGPM
Direction des Relations avec la Clientèle	- Les Agences CEM/WU
	- Produit Livret d'Epargne
	- Produit CSR, CSE
	- Service Refinancement
	- Centre de Service Clientèle WU
Direction des Opérations	- Service Contrôle Qualité des Données
	- Service Contrôle des Opérations
Direction Administrative et Financière	- Service Comptabilité
	- Service Trésorerie
Direction des Etudes et Marketing	- Service Orientation des Recherches Qualitatives
	- Service Etudes Recherche et Développement
	- Service Relations Publiques
Direction du Contrôle Interne	- Service Audit orienté Gestion
	- Service Audit orienté Métier
	- Service Contrôle et Suivi
	- Inspection- Vérification
Direction des Affaires Juridiques	- Service des Affaires Juridiques et Contentieuses
Direction des Systèmes d'Information	- Service Etudes et Exploitation
Direction des Ressources Humaines	- Service Administration Systèmes et Réseaux
	- Service des Ressources Humaines
	- Service Organisation
Direction du Patrimoine et de la Logistique	- Service Logistique, Approvisionnement, Immobilisation
	- Service des Gros Travaux et petites maintenances
	- Service Appui aux agences
	- Service Archives et Documentation

Toutes dispositions contraires à la présente sont et demeurent abrogées.

La présente décision prend effet à la date de sa signature.

Antananarivo, le

5 MAY 2010



Le DIRECTEUR GENERAL (P.I.)

RAJERISON Dominique Aime

Caisse d'Epargne de Madagascar S.A. Siège social : 21, Rue Karifa Tsaralana Antananarivo 101  
Capital : Ar 5 460 000 000 - N° d'immatriculation RCS : 2006B00449 - N° Statistique : 10338 - N.I.F. : 18641813

### **Annexe III**

#### **Critères d'éligibilité des bénéficiaires finaux :**

Les bénéficiaires peuvent être des individus, des sociétés ou des groupements, répondant aux principales conditions ci-après :

- disposant des documents ou pièces de justification de formalisation (carte statistique, NIF, récépissé de déclaration auprès des autorités compétentes, etc.)
- disposant au minimum de livre comptable qui retrace ses ressources et ses emplois
- ayant une expérience d'au moins deux ans dans son métier matérialisée par la production des états financiers antérieurs des deux dernières années
- ayant des besoins financiers en termes de trésorerie et d'investissement n'excédant pas 10 millions d'Ariary pour chaque demande de crédit
- disposant de garantie réelle suffisante, pouvant couvrir 100% du montant de prêt
- pouvant apporter en guise de fonds de garantie bloqué auprès de CEM et non rémunéré au moins 5% du crédit demandé
- capable de fournir les données et informations exigées par le canevas de montage de dossier de projet (annexé au présent document), permettant notamment d'apprécier l'existence de débouchés ainsi que le flux de trésorerie mensuel pour appréhender la rentabilité de l'affaire et la capacité de remboursement
- une bonne moralité de responsable justifiée par un casier judiciaire (bulletin n°3) moins de 3 mois et éventuellement par une attestation de bonne conduite délivrée par de l'ancien employeur.

## Annexe IV

### Déblocage et A rembourser par l'EAM à la CEM

Nom de la KOLOHARENA	Objet de crédit	DEBLOCAGE		Durée de refinancement (mois)	Modalité de remboursement	Taux d'intérêts annuel	A REMBOURSER PAR L'EAM A LA CEM			
		DATE	Demandé	Montant (MGA)			DATE	Capital	Intérêt	Remboursement
VONONA 2ème cdt	GCV	17/07/2010	7 575 000,00	6 060 000,00	7	à l'échéance	31/01/2011	6 060 000,00	176 750,00	6 236 750,00
MEVA	Huile essentiel	17/07/2010	4 545 000,00	3 636 000,00	7	à l'échéance	31/01/2011	3 636 000,00	106 050,00	3 742 050,00
MITSIJOROA	GCV	17/07/2010	5 151 000,00	4 120 800,00	7	à l'échéance	31/01/2011	4 120 800,00	120 190,00	4 240 990,00
HERY MIFANOHANA	GCV	17/07/2010	4 848 000,00	3 878 400,00	7	à l'échéance	31/01/2011	3 878 400,00	113 120,00	3 991 520,00
SOAMIARADIA	GCV	17/07/2010	5 454 000,00	4 363 200,00	7	à l'échéance	31/01/2011	4 363 200,00	127 260,00	4 490 460,00
G 2	GCV	02/09/2010	629 027,50	503 222,00	5	à l'échéance	31/01/2011	503 222,00	10 483,79	513 705,79
G 3	GCV	02/09/2010	509 343,75	407 475,00	5	à l'échéance	31/01/2011	407 475,00	8 489,06	415 964,06
TARATRA 2ème cdt	GCV	02/09/2010	2 121 000,00	1 696 800,00	5	à l'échéance	31/01/2011	1 696 800,00	35 350,00	1 732 150,00
SOAFANIRY 2ème cdt	GCV	02/09/2010	2 848 200,00	2 278 560,00	5	à l'échéance	31/01/2011	2 278 560,00	47 470,00	2 326 030,00
TIA	GCV	02/09/2010	1 212 000,00	969 600,00	5	à l'échéance	31/01/2011	969 600,00	20 200,00	989 800,00
SAMBATRA I	GCV	02/09/2010	6 666 000,00	5 332 800,00	5	à l'échéance	31/01/2011	5 332 800,00	111 100,00	5 443 900,00
SAMBATRA II	GCV	02/09/2010	7 605 300,00	6 084 240,00	5	à l'échéance	31/01/2011	6 084 240,00	126 755,00	6 210 995,00
SAHAVOKATRA	GCV	02/09/2010	727 200,00	581 760,00	5	à l'échéance	31/01/2011	581 760,00	12 120,00	593 880,00
MIA VOTRA	Achat motoculteur	02/09/2010	12 120 000,00	9 696 000,00	5	à l'échéance	31/01/2011	9 696 000,00	202 000,00	9 898 000,00
FANILO 2ème cdt	GCV	18/06/2010	6 363 000,00	5 090 400,00	9	à l'échéance	28/02/2011	5 090 400,00	190 890,00	5 281 290,00
MIVOATSA II 3ème cdt	GCV	18/06/2011	2 424 000,00	1 939 200,00	9	à l'échéance	29/02/2012	1 939 200,00	72 720,00	2 011 920,00
SOANIRINA	Achat décortiqueur	18/06/2011	10 454 400,00	8 363 520,00	5	à l'échéance	31/10/2011	8 363 520,00	174 240,00	8 537 760,00
SAFIDY LALAINA	GCV	18/06/2011	9 999 000,00	7 999 200,00	6	à l'échéance	30/11/2011	7 999 200,00	199 980,00	8 199 180,00
FIVOARANTSOA	GCV	18/06/2011	1 515 000,00	1 212 000,00	6	à l'échéance	30/11/2011	1 212 000,00	30 300,00	1 242 300,00
SOAFIANATSA	GCV	20/08/2011	7 575 000,00	6 060 000,00	7	à l'échéance	29/02/2012	6 060 000,00	176 750,00	6 236 750,00
MIVOATSA I	GCV	20/08/2011	4 545 000,00	3 636 000,00	9	à l'échéance	30/04/2012	3 636 000,00	136 350,00	3 772 350,00
MANDROSO	GCV	20/08/2011	4 242 000,00	3 393 600,00	6	à l'échéance	31/01/2012	3 393 600,00	84 840,00	3 478 440,00
			109 128 471,25	87 302 777,00				87 302 777,00	2 283 407,85	89 586 184,85

Source : Service prêt, CEM/2011

## Annexe V

**Remboursement effectué et les encours :**

DATE	REMBOURSEMENT EFFECTUE			ENCOURS			Observations
	Montant (MGA)			Capital	Intérêt	Remboursement	
28/02/2011	6 060 000,00	176 750,00	6 236 750,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
28/02/2011	3 636 000,00	106 050,00	3 742 050,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
28/02/2011	4 120 800,00	120 190,00	4 240 990,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
28/02/2011	3 878 400,00	113 120,00	3 991 520,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
28/02/2011	4 363 200,00	127 260,00	4 490 460,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
28/02/2011	503 222,00	10 483,79	513 705,79	0,00	0,00	0,00	Soldé
28/02/2011	407 475,00	8 489,06	415 964,06	0,00	0,00	0,00	Soldé
				1 696 800,00	35 350,00	1 732 150,00	Retard de paiement de la part du bénéficiaire
28/02/2011	2 278 560,00	47 470,00	2 326 030,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
28/02/2011	969 600,00	20 200,00	989 800,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
				5 332 800,00	111 100,00	5 443 900,00	Retard de paiement de la part du bénéficiaire
28/02/2011	6 084 240,00	126 755,00	6 210 995,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
28/02/2011	581 760,00	12 120,00	593 880,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
28/02/2011	9 696 000,00	202 000,00	9 898 000,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
31/03/2011	5 090 400,00	190 890,00	5 281 290,00	0,00	0,00	0,00	Soldé
				1 939 200,00	72 720,00	2 011 920,00	Non échu
				8 363 520,00	174 240,00	8 537 760,00	Non échu
				7 999 200,00	199 980,00	8 199 180,00	Non échu
				1 212 000,00	30 300,00	1 242 300,00	Non échu
				6 060 000,00	176 750,00	6 236 750,00	Non échu
				3 636 000,00	136 350,00	3 772 350,00	Non échu
				3 393 600,00	84 840,00	3 478 440,00	Non échu
			<b>48 931 434,85</b>			<b>40 654 750,00</b>	

Source : service prêt, CEM / 201

**Annexe VI**

## Canevas de procédure pour le refinancement

<b>Tâches</b>		<b>Intervenants</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépôt de dossiers auprès de l'EAM</li> </ul>	KH / EAM
2	Etudes dossier suivant critères : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faisabilité technico économique</li> <li>• Existence de marché</li> <li>• Assistance Technique du dossier.</li> <li>• Montage du dossier</li> </ul>	EAM
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission du dossier éligible à la CEM.</li> </ul> (Demande de refinancement)	CEM / EAM
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude et contrôle de la demande de refinancement.</li> </ul>	CEM
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion du comité de refinancement</li> <li>• Décision</li> </ul>	CEM / EAM
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notification</li> <li>• Etablissements des contrats</li> </ul>	CEM
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation légale des contrats</li> </ul>	CEM / EAM
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déblocage</li> </ul>	CEM
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi et recouvrement</li> </ul>	CEM / EAM

**Source :** CEM/2011

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>i</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....</b>	<b>iii</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>01</b>
<b>PARTIE I : PRESENTATION GENERALE .....</b>	<b>03</b>
 CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR.....	 04
Section 1: Identification .....	04
1.1 Historique.....	04
1.2 Statut juridique.....	07
Section 2 : Activités, missions et objectifs.....	07
2.1 Les activités.....	07
2.1.1 L'épargne précaution.....	07
2.1.2 L'épargne placement.....	08
2.1.3 L'épargne prévoyance.....	08
2.1.4 L'épargne projet.....	08
2.2 Les missions.....	09
2.3 Les Objectifs de la CEM .....	09
Section 3 : Structure organisationnelle de la CEM.....	10
3.1 Organigramme.....	10
3.2 Explication de chaque direction.....	10
 CHAPITRE II : NOTIONS THEORIQUES SUR L'ANALYSE BILANCIELLE ET PRESENTATION DU FIEFE .....	 15
Section 1 : Théories sur l'analyse bilancielle.....	15
1.1 Le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie nette.....	15
1.1.1 Le fonds de roulement.....	15
1.1.2 Les besoins en fonds de roulement.....	17
1.1.3 La trésorerie nette.....	18
1.2 La relation entre le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie.....	18



1.2.1 Les actifs.....	18
1.2.2 Les passifs.....	18
Section 2 : Le Fonds d'investissement pour les entreprises favorables à l'environnement .....	19
2.1 Description du fonds de refinancement .....	19
2.2 Objet du partenariat .....	21
2.2.1 Les parties prenantes.....	22
2.2.2 Le Grenier communautaire villageois .....	24
2.3 Les bénéficiaires cibles .....	25
2.4 Zone d'intervention.....	25

## **PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE DANS LE CADRE DU REFINANCEMENT FIEFE..... 27**

### **CHAPITRE I : ETUDE ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE**

<b>ET SES PROCEDURES.....</b>	<b>28</b>
Section 1 : Environnement de la CEM .....	28
1.1 Environnement interne.....	28
1.1.1 Ressources humaines.....	28
1.1.2 Système d'information et de communication interne.....	29
1.1.3 Organisation interne.....	29
1.2 Environnement externe.....	30
1.2.1 La clientèle de la CEM.....	30
1.2.2 La relation inter-entreprise et la concurrence.....	31
1.2.3 Cadre légal.....	32
Section 2 : Procédure de la CEM dans le cadre du « FIEFE ».....	32
2.1 Schéma global du refinancement.....	32
2.2 Processus de mise en œuvre.....	33
2.2.1 Demande de financement de l'association Koloharena auprès de l'EAM .....	33
2.2.2 Analyse de dossier des bénéficiaires par l'EAM et par la CEM .....	33
2.2.3 Comité d'octroi de crédit par la CEM et l'EAM.....	34
2.2.4 Notification .....	34
2.2.5 Contrat de refinancement et déblocage.....	36

2.2.6 Suivi.....	36
2.3 Procédures de réalisation de garanties .....	37
2.4 Aspect pratique du FIEFFE .....	38
2.4.1 Evaluation financière de la demande .....	38
2.4.2 Le financement .....	40
2.4.3 Remboursement .....	40
<b>CHAPITRE II : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE ET ANALYSE</b>	
<b>PAR METHODE SWOT .....</b>	<b>43</b>
Section 1 : Analyse des forces et faiblesses de la CEM et du FIEFFE .....	43
1.1 Le tableau du questionnaire du contrôle interne .....	43
1.2 Les forces et les faiblesses de la CEM et du FIEFFE d'après le QCI et par l'analyse SWOT.....	46
1.2.1 Les forces .....	46
1.2.2 Les faiblesses .....	49
Section 2 : Les opportunités et les menaces.....	51
2.1 Les opportunités .....	51
2.1.1 Taux d'intérêts attractif .....	51
2.1.2 Relation étrangère .....	51
2.2 Les menaces.....	52
2.2.1 Diminution des transactions .....	52
2.2.2 Risque de démotivation de certains déposants .....	52
2.2.3 La concurrence sur le marché .....	52
2.2.4 Autres menaces .....	52

### **PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS**

<b>ATTENDUS.....</b>	<b>54</b>
<b>CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS .....</b>	<b>55</b>
Section 1 : Solutions relatives à la CEM .....	55
1.1 Stratégie de concentration conglomérale .....	55
1.2 Multiplication des agences .....	57
1.3 Restructuration de l'organigramme .....	57
1.4 Solutions par rapport au suivi du crédit au personnel .....	59
1.5 Solution au niveau du suivi et du contrôle interne .....	59

Section 2 : Solutions relatives à l'environnement externe et au refinancement...	60
2.1 A l'environnement externe .....	60
2.1.1 Institution de contrôle .....	60
2.1.2 Suivi de l'utilisation du fonds de refinancement .....	61
2.2 Au niveau du principe d'octroi de refinancement .....	62
2.2.1 Evaluation de l'entreprise et diagnostic de faisabilité .....	62
2.2.2 Renforcement de contrôle et suivi .....	62
2.2.3 Renforcement de la méthode d'analyse de dossiers .....	62
 CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS .....	64
Section 1 : Résultats attendus pour la CEM .....	64
1.1 Augmentation de transaction .....	64
1.2 Elargissement des activités .....	64
1.3 Augmentation du chiffre d'affaire .....	65
1.4 Bienveillance de la direction générale .....	65
1.5 Fiabilité du contrôle et du suivi .....	65
1.6 Perspective d'amélioration du contrôle interne de la CEM .....	66
Section 2 : Les résultats attendus pour le FIEFE .....	68
2.1 Un nouveau partenariat .....	68
2.2 Restructuration géographique de FIEFE .....	69
2.3 Planification annuelle .....	69
2.4 Possibilité d'expansion du fonds de refinancement .....	69
2.5 Gestion fiable du FIEFE. ....	69
2.6 Efficacité du contrôle .....	70
2.7 Réussite du recouvrement .....	70
 <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>72</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>vi</b>
 <b>WEBOGRAPHIE.....</b>	<b>vii</b>
 <b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>viii</b>
 <b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>xv</b>