



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE
DEPARTEMENT GESTION
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
MAITRISE EN GESTION
OPTION FINANCE ET COMPTABILITE

MESURE DE PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE

Cas de la



Présenté par mademoiselle RAMIADAMANANA Fanja Miarisoa

Sous l'encadrement de :

Madame RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne

Maître de conférences

Année universitaire : 2011/2012

Session du 17 Décembre 2012



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE
DEPARTEMENT GESTION
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
MAITRISE EN GESTION
OPTION FINANCE ET COMPTABILITE

MESURE DE PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE

Cas de la



Présenté par mademoiselle RAMIADAMANANA Fanja Miarisoa

Sous l'encadrement de :

Madame RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne

Maître de conférences

Année universitaire : 2011/2012

Session du 17 Décembre 2012

REMERCIEMENTS

J'adresse nos sincères remerciements à DIEU tout puissant de nous avoir donné la santé, la force, le courage de réaliser ce mémoire de fin d'études.

Ensuite, nous tenons à remercier particulièrement à vous :

- Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur Titulaire et Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférences et Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférences et Chef du Département Gestion ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur de l'Université et Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion ;
- Madame RANDRIAMBOLOLONDRAKARY Corinne, Maître de conférences et notre Encadreur Pédagogique qui nous a beaucoup aidé durant la préparation de ce mémoire.
- Tous les Enseignants du Département Gestion qui nous ont fait part de leurs connaissances et de leurs expériences ;
- Tous les membres du jury ici présents, qui ont fait l'honneur de nous confier cette soutenance ;
- les personnels de la Caisse d'Epargne de Madagascar avec leurs accueils chaleureux.

Enfin, je tiens aussi à remercier mes chers parents, toute la famille pour leurs soutiens moraux et financiers.

Merci à tous !

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
Liste des figures.....	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des abréviations.....	v
Liste des annexes.....	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE1 : METHODOLOGIE	6
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	8
Section 1 : La performance.....	8
Section 2 : Les outils d'analyse de la performance.....	11
CHAPITRE II : CADRE PRATIQUE	14
Section 1 : La zone d'étude.....	14
Section 2 : Méthodologie d'approche.....	17
Conclusion partielle.....	22
PARTIE 2 : RESULTATS	23
CHAPITRE I : RESULTATS SUR L'ANALYSE FINANCIERE	25
Section 1 : Evolution de la rentabilité et de l'équilibre financier de la CEM.....	25
Section 2 : Evolution des ratios utilisés par la CEM.....	28
CHAPITRE II : RESULTATS SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE	31
Section 1 : Efficacité de la CEM.....	31
Section 2 : Performance globale de la CEM.....	34
Conclusion partielle	36
PARTIE 3 : DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS	37
CHAPITRE I: DISCUSSION SUR L'ANALYSE FINANCIERE ET LE CONTROLE BUDGETAIRE	39
Section 1 : Discussion sur l'analyse financière.....	39
Section 2 : Discussion sur le contrôle budgétaire	42
CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS	46
Section 1 : Proposition de solution sur l'utilisation de l'analyse financière.....	46
Section 2 : Proposition de solution sur l'utilisation du contrôle budgétaire.....	48
Conclusion partielle.....	51
CONCLUSION	52
Bibliographie	VII
Annexes	VIII
Table des matières	XIV

LISTE DES FIGURES

<u>Fig N°1</u> : Organigramme de la Direction Administratif et Financière	17
<u>Fig N°2</u> : Aperçu de la performance.....	34
<u>Fig N° 3</u> : Interdépendance de l'efficacité et efficience.....	12

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1</u> : Evolution du FR.....	27
<u>Tableau 2</u> : Résultat de l'évolution du BFR	27
<u>Tableau 3</u> : Evolution de la trésorerie.....	28
<u>Tableau 4</u> : Extrait d'objectifs et de réalisation 2011.....	32
<u>Tableau 5</u> : Produit Western Union.....	33

LISTE DES ABREVIATIONS

ACE: Actifs courants d'exploitation

ACHE: actifs courants Hors exploitation

BFR: Besoins de fonds de roulement

BTA: Bons du Trésor par Adjudication

CA: Chiffre d'Affaires

CAF: Capacité d'Autofinancement

CDC: Compte de dépôt et de Consignation

CE: Capacité d'Endettement

CEM: Caisse d'Epargne de Madagascar

CLE: Compte sur Livret d'Epargne

CSE: Compte Spécial Epargne

CSR: Compte Spécial Retraite

DAT: Dépôt à Terme

DE: Dette d'exploitation

DHE: Dette Hors exploitation

EBE: Excédent Brut d'exploitation

EPA: Etablissement Public à caractère Administratif

EPIC: Etablissement public à caractère Industriel et commercial

FR: Fonds de roulement

IAS /IFRS: International accounting standard / International Financial Reporting Standard

IBE: Insuffisance Brut d'Exploitation

IMMRED: Introduction Matériel Méthodologie Résultat Discussion

INSTAT: institut national de la statistique

LMD: Licence Master doctorat

MID: Monnaie Inter de Devise

PCEC: Plan Comptable des Etablissements de Crédit

PCG 2005 : Plan Comptable Générale 2005

RF: Résultat Financier

RH: Ressource Humaine

RO: Résultat Opérationnel

ROE: Return On Equity

VA: Valeur Ajoutée

WU: Western Union

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Caisse d'Epargne de Madagascar

Annexe 2 : Extrait de la planification de la fonction administrative

Annexe 3 : Guide d'entretien

Annexe 4 : Compte de résultat par nature la CEM

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Depuis longtemps, les entreprises occupent une place importante dans le développement économique d'un pays. Au cours de ces dernières années, elles ont grandement évolué, propulsé par l'esprit compétitif de la part de ses dirigeants. Face aux changements apportés par la mondialisation, les nouvelles technologies, ainsi que les crises financières mondiales ou tout autre facteur incontournable de l'environnement, les dirigeants d'entreprise se préoccupent de trouver les moyens de pérennisation de leurs activités. Vis-à-vis des enjeux économiques, n'importe quel dirigeants cherchent le meilleur système de pilotage car les impacts de ces évènements affectent à leur capacité stratégique et influent sur l'optimisation des ressources et donc à l'acquisition de la performance. D'ailleurs, les systèmes de mesure de performance ont pour but de mobiliser les membres d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés par ses dirigeants. Ces objectifs sont généralement le profit maximum, la pérennité, la croissance et la puissance de l'entité. Selon l'école de pensée classique en Management, « la vision stratégique repose sur le concept de profit et de rentabilité. Les entrepreneurs cherchent à maximiser le bénéfice tout en minimisant les coûts »¹. D'après ce concept, l'analyse de la performance se fonde sur la fonction financière de l'entité. Actuellement, ce profit et rentabilité restent les premiers soucis des dirigeants afin de constater le degré de réussite et de rendre une entreprise plus performante.

A Madagascar, ces facteurs de contingence sont accentués par l'apparition d'une crise politique interne entraînant des évènements socio-économiques telle la dévaluation de la monnaie nationale. Les entreprises malgaches ne sont pas épargnées par cette turbulence et se trouvent dans une position d'instabilité économique et financière.

En dépit de telle situation, une augmentation de nombre d'entreprises nouvellement créées a été constatée par l'INSTAT au mois d'avril 2010 dans la région d'Antananarivo. Elles étaient au nombre de 1788 vers le quatrième trimestre de l'année 2009 et passaient à 1942 vers le premier trimestre de l'année 2010¹. Ces entités sont reparties dans différents secteurs d'activité et notamment le secteur tertiaire incluant les entreprises commerciales et prestataires de service.

¹ : cours 4ème année sur le principe et technique de management, 2011

2 : INSTAT, « situation économique au 1e Janvier 2010 », p.8

Dans cet environnement incertain et complexe, les dirigeants d'entreprise cherchent des moyens qui permettraient de mesurer et de suivre l'évolution de son entité dans le temps et dans l'espace afin de la mieux gérer c'est-à-dire qu'ils cherchent en permanence la performance.

Dans cette perspective, le présent mémoire intitulé « **Mesure de la performance d'une entreprise** » cherche à mettre en exergue cette notion de performance au sein d'une entité.

Cette constatation nous conduit à poser la problématique suivante :

Comment évaluer et améliorer la performance d'une entreprise afin d'assurer sa pérennité et son développement?

Partant de cette problématique, l'objectif global de la présente étude consiste à mettre en évidence l'importance de l'évaluation de la performance pour assurer un développement durable de la firme.

De cette problématique, plusieurs questions sont soulevées mais seules quelques-unes ont été retenues en fonction de leur degré d'importance. Quels sont les facteurs ou critères conduisant à la performance d'une entité? Quels sont les outils permettant d'analyser cette performance ? La croissance et la pérennité d'une entreprise sont-elles dépendante des mesures de performance? Pourquoi est-il nécessaire d'évaluer cette performance?

A partir de ces questions, les objectifs spécifiques sont formulés. Ils consistent d'une part à déterminer les mesures de performance d'une entreprise et d'autre part de suivre et d'améliorer cette performance.

Dans le cadre de cette étude, deux hypothèses sont à vérifier :

Première hypothèse : la réalisation d'une l'analyse financière constitue un élément décisif dans la détermination de la performance.

Deuxième hypothèse : le contrôle budgétaire aide à suivre et améliorer le niveau de performance

La première hypothèse met en valeur la place de l'analyse financière sur l'évaluation de la performance. Elle consiste à étudier l'information comptable et financière afin d'émettre un diagnostic en utilisant le compte de résultat par nature, le bilan et les ratios financiers qui découlent de ces deux grandeurs. La deuxième hypothèse avance le fait que le contrôle

budgétaire permet de suivre et d'améliorer la performance. Ce contrôle est interdépendant de deux notions essentielles à la gestion d'organisation à savoir l'efficacité qui est le degré de réalisation de l'objectif et l'efficience qui est le degré de réalisation mais à moindre coût. Les écarts lors de la mise en œuvre de l'activité peuvent alors être constatés. L'étude de la direction financière d'une entité joue un rôle crucial pour la détermination de la performance. De ce fait, l'évaluation de la performance de l'entité implique une analyse de sa performance financière. Divers critères ou paramètres de mesures quantitatives et qualitatives relatives à cette performance financière sont étudiés au moyen de l'analyse financière et du contrôle budgétaire. Cette analyse financière est issue des états financiers établis suivant le Plan Comptable Générale (ou PCG 2005) et le contrôle budgétaire est fait à partir du budget de l'entité. Quel que soit le secteur d'activité considéré (commercial, industriel, prestation de service, ou toute autre forme d'organisation), l'analyse de la performance reste toujours primordiale. Toutefois le cas des entreprises prestataires de service est difficile à cerner par rapport aux autres secteurs d'activité en raison de la nature même de son activité et de leur diversité. Ce qui nous a conduit à entreprendre une étude au niveau de ce secteur. L'activité comptable de ces entreprises tout comme l'institution financière ou établissement de crédit est régie par l'arrêté N°204-69/ 2004 du 27 octobre 2004 et conforme avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS) synonyme de : International Accounting Standard and International Financial Reporting Standard en anglais. Parmi les établissements de crédit existant à Madagascar, le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar (ou CEM), une entreprise anciennement créée a été choisi. La Caisse d'Epargne de Madagascar est une société anonyme, appartenant à l'Etat et œuvrant dans le domaine financier, plus précisément dans la collecte d'épargne auprès du public. Comme il s'agit d'une seule entreprise, l'analyse se fondera sur une étude comparative de sa performance annuelle c'est à dire par une comparaison des indicateurs de référence pour mesurer sa performance puis suivi par un contrôle de son activité afin de l'améliorer. La conséquence de cette mesure donne aux dirigeants la possibilité de faire des redressements afin de mieux résister aux différents changements, de maintenir le niveau de performance et d'assurer la pérennisation de l'activité de l'entreprise tout en réalisant des profits. Néanmoins, ces deux hypothèses restent à vérifier et à discuter afin d'éclaircir les véritables questions pour le même secteur d'activité. Ainsi, par une analyse et interprétation des résultats financiers de la Caisse d'Epargne de Madagascar, ces hypothèses seront confirmées ou infirmées.

La rédaction du présent ouvrage en vue de l'obtention d'un diplôme de Maîtrise en science de gestion équivalent du master 1 en Gestion suit le plan IMMRED : Introduction,

Méthodologie, Résultats, Discussion et propositions de solution et enfin Conclusion. Cette nouvelle forme de rédaction suit le système LMD (Licence, Masters et Doctorat) nouvellement installé dans le système éducatif au sein de l'Université d'Antananarivo.

Le plan de travail se divise alors en trois grandes parties :

D'abord, la première partie concerne la méthodologie adoptée pour la réalisation de l'étude. Elle est composée de deux chapitres à savoir le cadre théorique et le cadre pratique. Le cadre théorique porte sur l'étude bibliographique et webographique et quelques ouvrages académiques relatifs au thème. Ces études théoriques servent à appuyer le bien-fondé de l'analyse dont on parlera en premier lieu la notion sur performance et en second lieu les outils d'analyse de cette performance. Pour le cadre pratique, nous allons définir la zone d'étude puis la méthodologie d'approche conduisant à l'élaboration du guide d'entretien, la méthode de collecte des données, la méthode hypothético-déductive, la méthode qualitative et méthode quantitative et enfin la méthode de traitement et d'analyse des données.

Ensuite, la deuxième partie de ce travail fournit les résultats obtenus se rapportant sur les deux hypothèses suscitées auparavant. La première hypothèse donne les résultats sur l'analyse financière où nous allons voir l'évolution de la rentabilité et de l'équilibre financier de la CEM puis l'évolution de ses ratios financiers. La deuxième hypothèse évoque les résultats concernant le contrôle budgétaire. Dans ce cas, nous allons voir en premier lieu l'efficacité de la Caisse d'Epargne de Madagascar et en second lieu la constatation de la performance de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Enfin, la troisième partie entreprend les discussions et les propositions de solution. Nous allons commencer cette dernière partie par les discussions sur l'analyse financière et le contrôle budgétaire en interprétant, analysant l'évolution de chaque indicateur et en confrontant avec les théories émises sur la performance afin de ressortir les forces et les contraintes de la Caisse d'Epargne de Madagascar c'est-à-dire son niveau de performance et puis quelques perspectives basées sur la proposition de solutions terminent ce travail de recherche.

PARTIE I : METHODOLOGIE

Dans un travail de recherche, la méthodologie constitue la première partie de l'ouvrage. Elle est composée de deux cadres essentiels à savoir le cadre théorique qui est un élément de base pour enrichir nos connaissances sur un thème donné. Les théories acquises sont ensuite appuyées par un cadre pratique afin de mieux cerner l'étude. Ce dernier montre les démarches de réalisation de l'ouvrage. La méthodologie permet de donner une première impression ou vision de tout ce qui va suivre tout au long de notre devoir. Nous allons voir en premier lieu le cadre théorique où nous allons parler la notion de performance ainsi que ses outils d'analyse en prêtant les théories des divers auteurs. Dans cette démarche, nous avons recours à la recherche bibliographique et webographique puis en second lieu le cadre pratique où nous allons définir la zone d'étude et les méthodologies d'approche qui sont les méthodes de collectes des données avant et pendant l'interview, les traitements des données et les méthodes d'analyse des données.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Ce cadre théorique parle surtout des opinions émises par des auteurs, des chercheurs, des enseignants sur le thème étudié. Les théories permettent de répondre à une question : comment rendre théorique les mesures pratiques de la performance de la Caisse d'Epargne de Madagascar? En d'autres termes, la question est de savoir dans quelle mesure l'entité est dite performante? Quels sont les facteurs conduisant cette performance? La réponse à ces questions permet de définir dans un premier temps la performance, ensuite les facteurs et les critères conduisant à ladite performance et pour terminer ce chapitre les outils d'analyse de cette dernière.

Section 1 : La performance

Nous allons voir dans cette section ce qu'est la définition de la performance par des différents auteurs, chercheurs et enseignants et ensuite les facteurs déterminants de celle- ci.

1.1 Définitions de la performance

La performance est un élément permettant aux entreprises de situer leurs activités dans le temps et dans l'espace, de comparer les résultats avec les objectifs fixés. « C'est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation qui consistent à produire des bons résultats, de la bonne façon avec rapidité, au bon moment, à moindre coût, afin de répondre aux besoins et aux attentes des clients et plus généralement des parties prenantes de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés par l'organisation »³.

La performance se présente comme l'interdépendance de l'efficacité et de l'efficience. Ce qui revient à dire que de multiple variable interne et externe doit être combiné pour l'atteindre. Il existe plusieurs déterminants de la performance dont voici quelques exemples :

D'abord, la performance est dépendante des données de l'environnement économique.

Elle est aussi en fonction de l'adéquation de la structure organisationnelle à l'environnement.

Par ailleurs, cette performance est déterminée directement par la structure.

³ : <http://cours-de-bts-mes-over-blog>

Elle dépend de la cohérence entre la stratégie et la structure ainsi que de l'adéquation de la stratégie à l'environnement. Une entreprise est performante si elle est rentable à court, moyen et à long terme et s'adapte aux évolutions de son environnement. Enfin, cette performance dépend du style et de la qualité de la gestion⁴. Certes, la performance dépend des orientations stratégiques de l'entité. La mise en place d'une bonne stratégie joue un rôle important dans le pilotage d'une entreprise. Henri BOUQUIN a défini la stratégie comme l'ensemble des décisions et actions qui détermine sur le long terme la performance de l'entreprise⁵. La relation entre la stratégie et la performance est renforcée par Robert KAPLAN et David NORTON disant « pour que la performance de l'organisation soit plus que la somme de ses parties, les différentes stratégies doivent être liées et intégrées »⁶. Ed. ROBERSTON, responsable de la communication interne chez Fédéral Express, a souligné que la performance de devrait être jugée sur les résultats et non sur les activités. De cette théorie, le thème de la recherche est orienté vers le domaine financier c'est-à-dire une analyse chiffrable et plus précisément le compte de résultat par nature (ou sa rentabilité) ainsi que le bilan (ou son équilibre financier). Ainsi, la performance peut donc se définir comme la réussite face à des obstacles ou difficultés rencontrés. L'entreprise court moins de risques grâce à la mise en place d'une bonne planification. Cette performance doit être maintenue et améliorée de temps en temps pour sa pérennisation. Pour évaluer la performance de l'entreprise, il est nécessaire de recourir à un diagnostic. Ce dernier a pour but de connaître le fonctionnement et l'évolution de l'entité et l'analyse financière constitue l'un des moyens pour la réalisation de ce diagnostic. « L'analyse doit aboutir à un diagnostic donc conclure quant à la performance de l'entreprise étudiée et de comprendre les déterminants en particulier si cette performance apparaît médiocre »⁷. Daniel BOIX et Bernard FEMINIER affirme dans son livre que l'objectif du diagnostic consiste à « évaluer le niveau de performance d'un système pour décider, le cas échéant, d'apporter des modifications destinées à renforcer son adaptation au contexte et à améliorer son fonctionnement »⁸

4 : cours 4ème année sur le principe et technique de management, 2011

5 : Henri BOUQUIN, « les fondements du contrôle de gestion » éditions d'organisation, P.21

6 : Robert KAPLAN et David NORTON, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, éditions d'organisation 2001, P13

7: cours 4ème année sur la Gestion financière approfondie, 2011

8 : Daniel BOIX et Bernard FEMINIER, manager d'équipe le tableau de bord facile, éditions d'organisation, 1999, P15

1.2. Facteurs déterminants de la performance

Selon Robert KAPLAN et David NORTON, il existe deux facteurs déterminants de la performance, la croissance et la productivité. Selon eux, la stratégie de croissance repose sur le développement de nouvelles sources de revenus et de rentabilité. La stratégie de productivité se concentre sur l'efficacité et la réduction de coût. La notion de performance est associée à des divers facteurs et critères qui conditionnent la réussite ou la faillite de l'entité. Selon Daniel BOIX et Bernard FEMINIER, les facteurs clés de la performance se reposent sur la pertinence, le degré d'intégration dans l'environnement, l'opportunité, l'efficacité et l'efficience.

D'abord, la pertinence est la nature et la qualité de la réponse qu'il apporte à un besoin réel et clairement identifié. Un système est pertinent lorsqu'il est nécessaire au moment opportun c'est-à-dire au moment voulu et à l'endroit voulu. Or, que l'opportunité est définie comme la capacité à ce qu'il soit mené au bon moment. Le degré d'intégration dans l'environnement consiste à rechercher un caractère écologique dans le sens où il vise à faire évoluer des composantes tout en les respectant. Quant à l'efficacité, elle se repose à l'aptitude à faire ce qu'il faut. Elle évalue le degré d'atteinte des objectifs fixés sans tenir compte des moyens affectés. L'efficacité est la comparaison des objectifs et les résultats obtenus. Un système est efficace quand les résultats sont plus proches des objectifs fixés. Enfin l'efficience ou bien (capacité à faire bien) évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir de ressources minimales⁹. L'efficience est donc la comparaison des coûts et du résultat. Elle fait appel à la notion de la rentabilité c'est-à-dire l'analyse des états financiers de l'entreprise. Les critères de performances selon ces auteurs sont : l'utilité, l'efficience, la conformité, la rentabilité et l'efficacité. « L'utilité : adéquation de la prestation par rapport aux besoins de l'environnement. La conformité c'est le niveau de respect des normes fixées. Et la rentabilité est les profits financiers induits par le fonctionnement du système. Un système qui génère un volume important de chiffre d'affaires et qui réduit ses coûts sera considéré comme particulièrement rentable ».¹⁰ Pour l'efficacité et l'efficience, elles sont déjà mentionnées ci-dessus.

9 : Robert KAPLAN et David NORTON, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, éditions d'organisation 2001, P 52

10 : Robert KAPLAN et David NORTON, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, éditions d'organisation 2001, P 52

Section 2 : les outils d'analyse de la performance

La performance est souvent analysée sur le plan financier d'où elle nécessite les outils d'analyse de la performance financière. Dans cette section nous allons voir les outils d'analyse de la performance dont l'analyse financière et du contrôle budgétaire.

2.1 L'utilisation de l'analyse financière :

Selon ELIE COHEN, l'analyse financière constitue un ensemble de concept, de méthode et d'instrument qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ces performances¹¹. Elle a pour but de réaliser une évaluation au sein d'une entreprise. L'analyse financière permet de porter un jugement sur la situation financière de l'entité pendant un exercice comptable. Elle permet de maintenir son équilibre, sa rentabilité à court, à moyen et à long terme. Le bilan, le compte de résultat et les ratios qu'on va déduire sont les moyens de cette analyse financière et contribuant à la détermination de la performance d'une entité.

2.1.1 Le bilan et le compte de résultat :

L'utilisation d'un bilan et d'un compte de résultat est un élément primaire et primordial à la détermination des mesures de performance d'une firme. Or, le bilan se définit selon Didier MAILLARD comme « la description de la situation de l'entreprise à la fin de l'exercice ; ce qu'elle possède, ce qu'elle doit, à d'autres intervenants que ses propriétaires, le solde étant la richesse de ceux-ci ; le bilan est donc fondamentalement un compte de stocks, de patrimoine ; il doit enfin y avoir raccord entre le compte de résultats et de bilan, entre l'enrichissement au cours de l'exercice et la richesse à la fin de celui-ci. »¹² et compte résultat décrit la manière dont s'est formé le résultat net (bénéfice ou perte) de l'entreprise.

Ce compte de résultat est un outil d'analyse de la rentabilité évoquant les indicateurs ou mesures de performance dont le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat net et la capacité d'autofinancement ou(CAF). Entre autre, le bilan ou structure financière détermine les indicateurs de performance comme le fonds de roulement, le besoin de fonds de roulements et la trésorerie de la société.

11 : Elie COHEN, « analyse financière » éditions d'organisation, P. 7

12 : Didier MAILLARD, « les outils de l'analyse économique et financière », Bréal éditions p.74

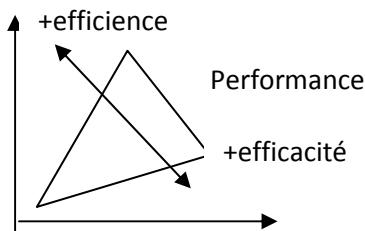
2.1.2 Les ratios de gestion :

Le ratio est défini comme « le rapport entre deux grandeurs caractéristiques ; il peut se présenter sous la forme d'un quotient ou d'un pourcentage. Ce rapport doit révéler les relations existant entre différents postes du bilan, entre ces derniers et les postes des comptes de résultats ou entre deux postes de compte de résultat »¹³. Les ratios sont des bons indicateurs de performance d'une entité. Elle donne aux dirigeants des informations rapides sur la situation de son entreprise à une date donnée. Dans ce cas, les ratios permettent de déceler rapidement les forces et faiblesses et permettent aussi la formulation des plans de redressement afin d'assurer son développement sur le long terme. Il existe plusieurs sortes de ratio pour les différents secteurs d'activité existante ou bien à chaque fonction ou direction de l'entreprise. Dans notre cas, nous avons optés sur les ratios financiers. Il existe trois types de ratios financiers à savoir les ratios de structure financière calculés à partir du bilan, ensuite les ratios de gestion qui comparent le bilan avec le compte de résultat et enfin les ratios de rentabilité calculé à partir du compte de résultat. L'utilisation de ces deux outils d'évaluation permet d'éviter les risques que l'entreprise peut rencontrer.

2.2 Utilisation du contrôle budgétaire

D'abord, la gestion budgétaire se définit comme un ensemble de cordonnée de prévisions exprimées en unité physique ou monétaire qui décrivent les objectifs pendant une activité ainsi que les moyens pour y parvenir. La gestion budgétaire permet de définir les quatre fonctions séquentielles d'un gestionnaire : planifier, organiser, diriger et contrôler. C'est à partir de ces fonctions séquentielles que découle notion du contrôle budgétaire. Ce contrôle consiste sur la comparaison entre la réalisation et la prévision afin de définir les réactions. Il est associé alors à la notion d'efficacité et d'efficience. La détermination de la performance à partir de cette efficacité et efficience est résumée par le schéma suivant :

Fig N°3: interdépendance de l'efficacité et efficience



Source : Manager d'équipe tableau de bord facile de Daniel BOIX et Bernard FEMINIER

De ce schéma, pour parvenir à la performance il faut analyser l'efficacité et l'efficience d'une entité. Plus une entreprise est efficace et efficiente, plus l'entreprise est performante¹⁴. Cette différence entre réalisation et prévision conduit à déterminer les écarts. Ces écarts sont ensuite analysés pour mener une éventuelle correction ou redressement. Selon Jacques MARGERIN, le contrôle budgétaire est pris dans un sens anglo-saxon qui signifie « maîtrise et régulation », pour lui c'est une activité de pilotage¹⁵. Ce contrôle budgétaire est un élément de contrôle de gestion dont évoque notamment le contrôle d'efficacité et le contrôle d'efficience.¹⁶ Ce contrôle budgétaire est donc un moyen permettant aux dirigeants de se référer sur les objectifs et les résultats de chacun de ses activités. Cet outil d'analyse permet de prévenir ou d'anticiper l'avenir. Ce qui implique qu'il faut prévoir avant de décider.

De ce premier chapitre, nous avons pu voir diverses définitions de la performance mais on pourrait retenir que cette performance est comme le résultat meilleur de l'entreprise évoluant sur quelques périodes ou bien le résultat de l'entreprise par rapport à ses concurrents. L'entité est performante si elle est rentable à court, moyen et à long terme. L'évaluation de l'entité pourrait conclure sa réussite ou sa faillite. Divers auteurs proposent plusieurs facteurs déterminants de la performance comme la stratégie de croissance et stratégie de productivité. Nous avons pu voir aussi les théories des auteurs et chercheurs sur les outils d'analyse de la performance dont les plus fréquemment utilisés sont l'analyse financière par le biais de l'analyse du compte de résultat, du bilan et les ratios financiers de l'entité puis le contrôle budgétaire par l'analyse de son budget.

13: Patrice VIZZAVONA, « gestion financière analyse statique, analyse dynamique » 2ème édition p.156

14 : Daniel BOIX et Bernard FEMINIER, manager d'équipe le tableau de bord facile, éditions d'organisation, 1999, P.14

15: Jacques MARGERIN, « La gestion budgétaire comment en faire un outil de management ? » 1re édition, Septembre 1986 p.35 et 21

16: Jacques MARGERIN, « La gestion budgétaire comment en faire un outil de management ? » 1re édition, Septembre 1986 p. 21

CHAPITRE II : CADRE PRATIQUE

Dans ce cadre pratique, nous allons parler des moyens et des méthodologies de recherche avant de faire l'entretien avec les personnes ressources d'une société donnée. Il est très important car il nous guide à s'orienter vers les hypothèses à vérifier au sein de cette société. On va entamer ce chapitre par la zone d'étude puis par les méthodologies d'approche.

Section 1 : La Zone d'étude

Pour bien mener l'étude sur la mesure de la performance d'une entreprise, le choix de la zone d'étude est orienté par le type de secteur considéré que ce soit agricole, commercial, productif ou prestataire de service ainsi que la spécificité d'une entreprise. Il est indispensable de se pencher sur le secteur prestataire de service grâce à la multiplication de leurs effectifs au cours de ces dernières années. A Madagascar, il existe apparemment beaucoup d'entreprises créées et de différentes tailles (grandes, petites et moyennes entreprises ainsi que des micro-entreprises) appartenant ou non à l'Etat ainsi que des secteurs informels. La présente étude s'est déroulée dans une entreprise de service à caractère financier. Parmi les entreprises existant à Madagascar, la Caisse d'épargne de Madagascar connue sous le sigle CEM a été choisie. Quelle est la raison de ce choix ?

La réponse à cette question est beaucoup plus large mais nous nous limitons à ce qui est d'importance. Ce choix est justifié par la pérennité de cette institution face à différents contextes que l'on a exposé dans l'introduction comme les crises politiques à Madagascar entraînant des crises socio-économiques, les crises financières mondiales, etc. Certes, la Caisse d'Epargne de Madagascar a résisté à ces différentes crises, elle a continué à poursuivre ses activités alors que plusieurs entreprises se trouvent dans la phase de déclin voire même fermées. En effet, la Caisse d'Epargne de Madagascar est un établissement public exerçant différentes activités à caractère financier dont la politique est de faciliter la circulation de fond d'épargne aussi bien que d'emprunts destinés aux petits exploitants de différent secteur économique. Malgré l'apparition des sociétés microfinances, la CEM se développe vue ses agences partout à Madagascar. Par ailleurs, la proximité de son siège social à Tsaralalàna où toutes les informations sont rassemblées, nous a donné l'opportunité de visiter et d'avoir beaucoup plus des renseignements pour l'évaluation de sa performance.

L’entité comporte neuf directions mais la direction administrative et financière et la direction du contrôle interne ont été contactées suivant notre guide d’entretien.

1.1 Historique de la Caisse d’Epargne de Madagascar :

En octobre 1918, la Caisse National d’Epargne (ou CEM) fut créée par l’autorité Française. Cette entité est un établissement public d’administration (EPA). En coopération avec le service de la télécommunication et des Postes, son rôle consiste à faciliter l’épargne et de rapprocher les clients à divers endroit. La Caisse d’Epargne de Madagascar verse jusqu’à présent ses collectes de fonds au trésor public sous forme de Compte de Dépôt et de Consignation (CDC). En 1975, le compte de dépôt malgache a remplacé le Compte de Dépôt et de Consignation français. L’année 1985, la Caisse d’Epargne de Madagascar est devenue un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Le 18 septembre 1995, la CEM est devenue une société anonyme (SA). En octobre 1996, la CEM est admis au niveau mondial lors du congrès de Tokyo du 22 octobre 1996. A partir du 20 novembre 1997, un accord de partenariat a été établi avec la société internationale Western Union. Le mois de juillet 2002, une rupture de coopération a eu lieu avec le service de la PAOSITRA Malagasy.

1.2 Caractéristiques :

La caisse d’épargne de Madagascar est une société anonyme à caractère financier appartenant à l’Etat malgache. Elle a un capital social de Ar 546 000 000 000 et le siège social est localisé à 21 Rue Karija Tsaralalana Antananarivo 101. Cette société a pour slogan « Caisse d’Epargne de Madagascar, tokinao hattrizay , mampandroso anao hattrany ».

1.3 Objectif:

La Caisse d’Epargne de Madagascar a pour objectif de faciliter l’épargne auprès de l’exploitant tout en assurant la sécurité maximale de ses revenus.

1.4 Les produits de la Caisse d’Epargne de Madagascar :

Au niveau de cette société, on trouve six types de comptes d’épargne dont le livret junior ou l’épargne SOMBINAINA, le livret jeune ou l’épargne MIHARY, le livret d’épargne particulier ou MITSIMBINA, le compte spécial Epargne (CSE), le compte spécial retraite (CSR) et enfin le service western union.

1.4.1 Le livret junior ou l'épargne SOMBINIAINA :

Ce compte est créé spécialement pour les enfants dès leur naissance jusqu'à l'âge de 15 ans. Son ouverture requiert une somme d'Ar 5000 et le compte est bloqué jusqu'à l'âge de 16 ans avec une possibilité de versement. Ce compte est changé automatiquement en compte MIHARY au-delà de 16 ans.

1.4.2 Le livret jeune ou l'épargne MIHARY :

La création de ce compte a pour but de préparer l'avenir des titulaires du compte face à des événements spécifiques ainsi que pour la constitution de patrimoine. Il est destiné aux jeunes de 16 à 25 ans, la somme minimale d'ouverture et le taux d'intérêt sont identiques à celle de l'épargne SOMBINIAINA. Quand le titulaire atteint l'âge de 25 ans, le compte change en compte MITSIMBINA.

1.4 .3 Livret d'épargne particulier ou MITSIMBINA :

Le titulaire de ce compte doit avoir 25 ans au minimum et une somme d'Ar 200000 suffit pour l'ouvrir. Ce compte a pour fonction de retrait et de versement.

1.4.4 Le compte spécial épargne (CSE) :

Le compte spécial d'épargne est destiné à des clients importants ayant un solde minimum d'Ar 10 millions matérialisé par un titre. Le taux d'intérêt est variable car il est négociable au niveau de l'agence. Pourtant, il existe quand même une fourchette de taux d'intérêt en fonction du montant et de l'échéance.

1.4.5 Le compte spécial retraite (CSR) :

Ce compte est ouvert jusqu'à l'âge de retraite de l'exploitant. Il existe deux types d'exploitant : les particuliers et les entreprises.

Un montant d'Ariary 3000 suffit pour l'ouvrir.

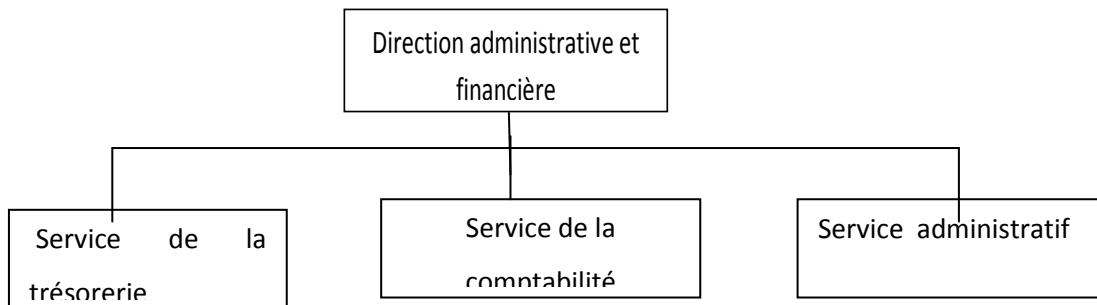
1.4.6 Le service western union :

La Caisse d'Epargne de Madagascar était le premier de représentant de l'western union à Madagascar l'année 1997. Dans ce service, elle ne fait jusqu'à ce moment que de recevoir l'argent venant de l'extérieur.

1.5 Organigramme :

L'organigramme représente la structuration des fonctions de l'entreprise. L'étude de la performance au niveau de la Caisse d'Epargne de Madagascar fait appel notamment à l'organigramme de la direction administrative et financière pour nous servir de guide de notre visite.

Fig 1: organigramme de la Direction Administrative et Financière (DAF) (voir annexe 1)



Source : document de la Caisse d'Epargne de Madagascar (2011)

Cette direction administrative et financière comprend trois services dont le service de la trésorerie, le service de la comptabilité et le service administratif. Les données financières de la société sont rassemblées dans cette direction et cela nous permet d'avoir des informations fiables et quantitatives afin de mesurer de sa performance.

Section 2 : Méthodologie d'approche

Après la description de la zone d'étude, passons maintenant aux méthodologies adoptées pour l'étude. Généralement, la méthodologie parle des différentes manières permettant la réalisation de l'objectif de l'étude. Une bonne description des méthodes suivies apporte une clarification sur le sujet à traiter. Elle nous permet donc déterminer comment arrive t- on au bout de nos objectifs ? La méthodologie est décrite selon Daniel BOIX et Bernard FEMINIER comme les différentes étapes à respecter pour élaborer la prestation ou le produit attendu. Elle s'intéresse donc au « **comment faire ?** ». La section méthodologie se subdivise en trois sous sections. D'abord, la première parle de la généralité sur l'élaboration du guide d'entretien, la rédaction et l'administration, la méthode de collecte des données et enfin, les méthodes de traitement et d'analyse des données.

2.1 Le guide d'entretien

C'est un moyen permettant de recueillir et de recenser des informations exploitables sur le plan pratique. Il renferme des questions se rapportant sur un thème donné à titre de repère pour bien préciser ce que nous allons vérifier.¹⁷

2.1.1 Elaboration d'un guide d'entretien

Avant de procéder à la visite d'une entreprise, la préparation d'un guide d'entretien servant à l'enquête doit être faite soigneusement. L'enquête constitue une des méthodes de collecte des données en utilisant un guide d'entretien écrit. Cette méthode est qualifiée de qualitative en faisant des entretiens avec nos interviewés. L'élaboration d'un guide d'entretien est donc un travail très délicat à mettre en œuvre et prend beaucoup de temps pour ne pas fausser le résultat de l'étude. Quelques questions importantes ont été rédigées dans nos guide d'entretien et posées suivants les hypothèses préétablies afin de les confirmer ou de les infirmer ultérieurement. Autrement dit, la recherche sur terrain vise à obtenir des réponses directes sur le niveau de performance de la société. Le guide d'entretien permet de prévoir les attentes lors des enquêtes et les réponses obtenues servent à la rédaction du résultat et de la discussion. Les questions posées doivent être simples et claires pour faciliter la compréhension de la personne enquêtée. Dans cette démarche, l'emploi du type de questions ouvertes a été utilisé durant notre visite au sein de cette société. Par ces genres de question, la personne à enquêter est mise à l'aise et exprime librement ses opinions et ses points de vue sur le sujet abordé. Ces questions ouvertes peuvent fournir des réponses personnelles.

2.1.2 Rédaction et administration du guide d'entretien

Des questions relatives aux mesures de performance sont rédigées puis une séance d'interview avec les personnes concernées sera fixée. Deux possibilités sont offertes soit une réponse directe de l'interviewée c'est à dire seulement les objectifs de l'entretien sont informés et l'interviewée exprime ses réponses, soit les questions sont posées et les réponses notées, le guide n'est pas remis à l'interviewée. Dans notre cas, nous avons opté pour cette deuxième technique pour bien diriger l'entretien tout en respectant l'ordre des questions car ce guide doit être bien rédigé et suit un ordre logique.

17 : cours 4ème année, Méthodologie, 2011

2.2 Méthode de collecte des données

Cette méthode de collecte des données nous permet de voir plus près comment collecter les données sur le plan théorique et pratique. Sur le plan théorique, il y a deux sortes de collectes à savoir les données de sources primaires et les données de sources secondaires. Lors de la recherche documentaire, les données de pages web sont téléchargées et sauvegardées sur une clé USB. Sur le plan pratique, trois étapes sont nécessaires : D'abord, la méthode hypothético-déductive ensuite l'élaboration du guide d'entretien et enfin la méthode qualitative et quantitative. Durant l'enquête menée auprès des personnes interviewées, un dictaphone est utilisé pour éviter l'oubli ainsi que pour analyser les données. Le stylo et le bloc-notes et l'ordinateur sont également utilisés pour l'exploitation des informations ainsi que la rédaction de l'ouvrage.

2.2.1 Les données de sources primaires

Les données de sources primaires sont des informations provenant des personnes ressources de la caisse d'épargne de Madagascar. Pour acquérir ces données, une enquête sur terrain est menée au moyen d'un guide préétabli. Cette démarche pour la collecte des données nécessite des stages pratiques auprès de l'institution mais seulement des entretiens de quelques jours ont été réalisés.

2.2.2 Les données de sources secondaires

Pour le bon déroulement de l'étude, il est important de recourir à la consultation des références bibliographiques et webographiques et à d'autres ouvrages académiques. Afin d'éclaircir le sens même du thème et de bien cerner l'étude, plusieurs ouvrages parlant sur la mesure de performance d'une entreprise ainsi que des sites web tel celui de la Caisse d'Epargne de Madagascar ont été consultés et ont apporté le maximum d'informations avant de procéder à la visite de cette société. Les recherches des données de sources secondaires constituent donc la première étape du travail de recherche et l'entretien précèdera ensuite.

2.2.3 La méthode hypothético-déductive

Nous avons employé cette méthode qui consiste à formuler les hypothèses à partir des théories que nous avons vues lors de la recherche documentaire. De ce fait, nous pouvons vérifier si les résultats obtenus venant de la CEM sont conformes ou non à ces théories.

2.2.4 La méthode qualitative et quantitative

La méthode qualitative (ou encore l'entretien) nous permet d'entretenir directement avec les personnes ressources compétentes et capable d'obtenir des informations pertinentes et fiables sur le sujet abordé. C'est une opportunité pour nous de choisir cette méthode car elle facilite notre travail de recherche. Dans ce cadre, le choix des personnes à interviewer se situe au niveau des directeurs, des chefs de service, un sous-cadre (contrôleur) et nous avons enquêté aussi quelques clients rencontrés. Cette méthode qualitative n'est pas suffisante pour l'étude de mesure de performance car cette dernière nécessite l'exploitation des données chiffrées comme les nombres, les montants et les pourcentages. Alors, nous avons associé la méthode qualitative à des méthodes quantitatives. Ces mesures chiffrables ou des informations financières sont collectés de ses états financiers et de son budget.

2.2.5 Type d'entretien

Comme il est dit auparavant, les entretiens avec les personnes ressources sont très importants et pour avoir un maximum d'information, nous avons utilisé l'entretien semi-directif. La réalisation est un peu difficile car l'interview avec les personnels se déroule dans un environnement calme c'est-à-dire quelques rendez-vous ont été pris afin de ne pas déranger la personne à l'exercice de son travail et de laisser libre cours à ses réponses. Cet entretien n'est pas un questionnaire (enchainement de questions-réponses) mais c'est plutôt une sorte de dialogue permettant d'extraire les informations que nous voulons obtenir. Nous invitons l'interlocuteur à s'exprimer à partir des questions posées sans dépasser le thème évoqué.

2.3 Les méthodes d'analyse et traitement des données

Après avoir obtenus toutes les informations, nous allons passer directement à la méthode d'analyse et traitement des données. Ces données sont soumises à un traitement et analyse pour leur exploitation. Nous allons voir alors toutes les méthodologies adoptées pour l'analyse et le traitement des données obtenues auprès des personnes sélectionnées.

2.3.1 Le traitement des données

L'analyse statistique à travers l'utilisation des différents logiciels informatiques comme le SPHINX ou le SPSS n'est plus nécessaire en raison du faible nombre de question utilisée à notre étude c'est-à-dire que le traitement est fait manuellement. On a rassemblé les

réponses pareilles puis on les a rédigées dans la deuxième partie du devoir après avoir collecter des données.

2.3.2 Analyse des données

La performance touche presque tous les domaines d'une entreprise : productif, commercial, financier et social. Quelques documents servent à analyser la performance de la Caisse d'Epargne de Madagascar comme son compte de résultat par nature, son bilan ainsi que les ratios financiers qu'on va en déduire. Pourtant, il existe plusieurs façons de détermination des mesures de performance mais le plus utilisé est l'analyse financière. Dans cette démarche, il faut analyser la rentabilité, l'équilibre et la croissance de l'entreprise. De ce fait, nous avons employé la méthode dynamique ou la comparaison annuelle des indicateurs allant de 2009 à 2011. Cette analyse financière est menée à partir d'un compte de résultat par nature, du bilan de la CEM et la déduction des différents ratios à partir de ces deux documents, la comparaison des objectifs fixés par rapport aux résultats pendant un exercice comptable permettent de suivre sa performance et de fixer les actions correctives. Dans ce cas, nous avons employé son budget de l'année 2011. Tous ceux-ci sont résumés dans le contrôle budgétaire ainsi que l'analyse financière.

Ce cadre pratique est très important par le fait de voir plus près le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar sur ses activités puis ses mesures de performance qui seront présentées dans la partie suivante de notre ouvrage. Nous avons vu aussi la méthodologie d'approche afin de réaliser notre étude. Les données pour cette étude sont collectées à partir des sources primaires et secondaires. Les sources primaires nous permettent de collecter les données au moyen d'une entrevue de type semi-directif avec les personnes ressources de la CEM et en utilisant un guide d'entretien. Cette méthode qualitative est appuyée par des méthodes quantitatives en vue de l'obtention et traitement des données chiffrées. Quant aux sources secondaires, nous avons recours à des théories permettant formuler nos hypothèses. C'est une méthode hypothético-déductive. L'analyse de ces données se fait par une comparaison annuelle des indicateurs de performance allant du 2009 à 2011 en utilisant son bilan, son compte de résultat par nature et l'analyse de l'efficacité au moyen du budget 2011

CONCLUSION PARTIELLE

Cette partie méthodologie est la plus importante dans un travail de recherche. Dans cette partie, il y a le cadre théorique qui nous permet d'avoir toutes les idées, les théories des différents auteurs et de chercheurs ainsi que les cours théoriques sur la mesure de performance d'une entreprise d'où des recherches bibliographiques et webographiques. Ceux-ci nous guident à passer dans le cadre pratique en traitant le cas d'une seule entreprise la Caisse d'Epargne de Madagascar tout en évoquant tous les matériels ainsi que la méthodologie d'approche afin de collecter les données avant et pendant l'entrevue en utilisant un guide d'entretien puis de traiter manuellement les réponses obtenues et enfin d'analyser ces données en utilisant la méthode dynamique ou comparaison annuelle des données afin de définir son niveau de performance. La performance est donc un repère pour une institution de connaître son évolution dans le temps et dans l'espace. L'évaluation et l'amélioration de la performance d'une entreprise permettent d'introduire deux notions essentielles l'analyse financière par l'utilisation du compte de résultat, du bilan et les ratios de financiers et la notion du contrôle budgétaire par l'évaluation de l'efficacité et l'efficience de cette entité.

PARTIE II : RESULTATS

Cette partie « Résultats » nous permet de voir plus près ce qui se passe réellement dans les entreprises. Elle nous offre une vision précoce de la vie professionnelle. Ces résultats sont obtenus à partir des enquêtes effectuées auprès de l'institution suivant les questions posées dans notre guide d'entretien. C'est aussi une partie importante de la recherche afin de confronter avec la théorie dans la partie discussion. Dans cette partie, nous allons voir les outils de mesure de la performance de la Caisse d'Epargne de Madagascar et en détaillant les indicateurs que celle-ci utilise pour l'évaluation de sa performance annuelle. Premièrement, nous allons voir l'analyse financière où on déduit ses indicateurs de performance et ses ratios significatifs. Dans ce cadre, nous nous servirons son compte de résultat par nature et de son bilan établis suivant le PCG 2005. Deuxièmement, nous allons parler de son contrôle budgétaire basé sur l'étude de l'efficacité et les écarts constatés d'un produit western union en se référant sur son budget de l'année 2011 puis un aperçu sur sa performance globale pour appuyer notre étude.

CHAPITRE I : RESULTATS SUR L'ANALYSE FINANCIERE

Dans ce chapitre, nous allons voir successivement le résultat de la rentabilité (ou le compte de résultat), de l'équilibre financier (ou bilan) et ainsi que les ratios qu'utilisent la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Section 1 : Evolution de la rentabilité et de l'équilibre financier de la Caisse d'Epargne de Madagascar

Notre étude se focalisera sur la comparaison de l'évolution des indicateurs sur la période de 2009 à 2011 afin de constater la situation de la CEM dans le temps. C'est une analyse dynamique de la performance.

1.1 Les indicateurs de rentabilité de la Caisse d'Epargne de Madagascar

Durant les enquêtes effectuées avec les personnes ressources de la CEM, les éléments suivants sont utilisés comme indicateurs de performance : le Chiffre d'affaires (ou CA), la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat opérationnel, le résultat net, la capacité d'autofinancement (CAF ou marge brute d'autofinancement ou cash-flow).

La visite au sein de cette société a apporté les résultats sur l'évolution de ces indicateurs en ces trois années successives.

1.1.1 Evolution du Chiffre d'Affaires (CA)

Le chiffre d'affaires de la Caisse d'Epargne de Madagascar représente une augmentation de 20% de l'année 2009 à 2010 et de 21,1% de l'année 2010 à 2011. Cette augmentation du chiffre d'affaires est due à la variation du taux de placement fixé par la banque mondiale. Il correspond à des revenus servis par le trésor ou Compte de Dépôt et de Consignation (CDC), des revenus et placements au Bons de trésor par Adjudication ou (BTA) et autres placements ainsi que des commissions du produit Western Union (WU).

1.1.2 Evolution de la Valeur Ajoutée (VA)

Sa valeur ajoutée montre une augmentation de 45,3% de l'année 2009 à 2010 et une augmentation de 10,99% de 2010 à 2011. Ces chiffres montrent l'évolution de sa création de richesse qui sera partagée afin servir les différentes acteurs comme les personnels et l'Etat.

1.1.3 Evolution de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

L'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation au cours de ces trois dernières années étant comme suit : En 2009, il est négatif de 270 cela signifie qu'il ne s'agit pas d'Excédent Brut d'Exploitation mais d'insuffisance brut d'exploitation ou (IBE). En 2010 et 2011, il s'agit d'excédent brut d'exploitation en raison que le solde est positif avec une augmentation de 24,64 %. D'où l'exploitation augmente chaque année.

1.1.4 Evolution du résultat opérationnel ou (R.O.)

La Caisse d'Epargne de Madagascar a de résultat opérationnel négatif de 950 en 2009 et des résultats positifs qui s'en suivent avec une augmentation de 685,7% de 2010 à 2011. Ces résultats mesurent la performance de l'entreprise et qui font abstraire les ventes de devise enregistrées dans le résultat financier.

1.1.5 Evolution du résultat net de l'exercice

Les exercices de la Caisse d'Epargne de Madagascar durant ses trois années ont ressorti des résultats nets bénéficiaires avec une augmentation de 103,1% de 2009 à 2010 et une augmentation de 53,8% de 2010 à 2011. Ce sont ces résultats qu'attendent les dirigeants à la fin de l'exercice comptable afin de savoir s'ils sont bénéficiaires ou déficitaires.

1.1.6 La capacité d'autofinancement ou (CAF)

En regardant de près sa capacité d'autofinancement, il y a une augmentation de 71,4% entre 2009 et 2010 et entre 2010 et 2011 il y a une diminution car le pourcentage est de moins 21,4%. Cette Capacité d'autofinancement représente les ressources dégagées par son activité et de savoir si la CEM peut consacrer à l'investissement ou non.

1.2 Les indicateurs de l'équilibre financier

La Caisse d'Epargne de Madagascar utilise trois éléments pour assurer son équilibre financier à savoir l'analyse sur le Fonds de Roulement (FR), le Besoin de Fonds de Roulement (BFR) et enfin la situation de trésorerie.

1.2.1 Le Fonds de roulement (FR)

Nous allons résumer dans le tableau suivant l'évolution du fonds de roulement par le haut du bilan sur les trois années successives.

Tableau 1 : Evolution du fonds de roulement en millier d'Ariary

Indicateurs \ années	2009	2010	2011
Capitaux permanents (CP+PNC)	21550	25980	25760
- Emplois stables (ANC)	16140	25500	32130
= FR	5410	480	(6370)

Source : Auteur (2012)

Le fonds de roulement de la CEM diminue d'une année à une autre jusqu'à une valeur négative de 6370 en 2011. Pour les capitaux permanents, ils augmentent en 2010 et diminuent en 2011 et les emplois stables, ils augmentent fortement de temps en temps jusqu'en 2011.

1.2.2 Le Besoin de fonds de roulement (BFR)

Tableau 2 : Evolution du Besoin de fonds de roulement en millier d'Ariary

Indicateurs \ années	2009	2010	2011
AC (hors trésorerie)	8920	11830	9820
- PC (hors trésorerie)	199840	219750	241000
= BFR	(190920)	(207920)	(231180)

Source : Auteur (2012)

Les résultats du besoin de fonds de roulement de la CEM sont tous négatifs et diminuent de temps en temps, et cela correspond à l'augmentation régulière du passifs courants hors trésorerie or que l'actifs courants hors trésorerie sont de faible valeurs.

1.2.3 La TRESORERIE

La différence entre les deux indicateurs ci-dessus permettant de calculer la trésorerie de la CEM comme suit:

Tableau 3 : Evolution de la trésorerie en millier d'Ariary

indicateurs \ années	2009	2010	2011
FR	5410	480	(6370)
- BFR	(190920)	(207920)	(231180)
= T	196330	208400	224810

Source : Auteur (2012)

En analysant ce tableau, la trésorerie étant positive et indique un excédent de trésorerie qu'il faut placer. Ces résultats montrent une augmentation de 6,15% allant de 2009 à 2010 et de 7,9% de 2010 à 2011.

Section 2 : Evolution des ratios utilisés par Caisse d'Epargne de Madagascar

Le résultat sur l'utilisation des ratios montre que chaque direction (ou fonction) de la CEM a ses propres ratios utilisés. Pour la direction administrative et financière, elle adopte les ratios financiers y afférent les ratios de rentabilité, de solvabilité et de liquidité.

Le calcul de ces ratios est fait à partir des données du bilan au 31/12 / N et du compte de résultat de la société au 31/12/N. A partir de ces ratios ou la comparaison de ces ratios sur quelques périodes successives permettant de conclure la performance financière de l'entité. Nous allons tenir compte les ratios financiers qu'utilise cette direction et considère comme le plus important de son analyse.

2.1 Le ratio de profitabilité :

Ce ratio est obtenu en divisant le résultat net par le Chiffre d'affaires hors taxe, il mesure la performance globale de l'entreprise y compris sa rentabilité d'exploitation, son résultat financier et le résultat exceptionnel. Pour l'année 2009 il est de 5,1% or en 2010 il augmente à 8,8% et en 2011 de 11%.

2.2 Le ratio de rentabilité des capitaux investis :

Ce ratio est calculé en divisant le bénéfice net de l'exercice par les capitaux propres. Ce ratio intéresse les actionnaires dans le but de savoir le délai de récupération de la totalité de leur créance. Pour 2009 il est de 3,6%, en 2010 de 7% et enfin en 2011 de 10,29%.

2.3 Le ratio de potentialité financière :

Ce ratio détermine la trésorerie potentielle engendrée par le chiffre d'affaires, on l'obtient par le rapport entre la capacité d'autofinancement et le chiffre d'affaires hors taxe. En regardant de près l'évolution de ce ratio sur les trois années : en 2009 de 21,04% ; 2010 de 30,07% et 2011 de 19,47%, on constate qu'il y a une augmentation de 9,03% entre 2009 et 2010 puis une diminution de 10,6% en 2010 à 2011.

2.4 Ratio sur les charges de personnelles par rapport à l'activité :

Ce ratio est obtenu en divisant les charges de personnelles sur la valeur ajoutée de la CEM. Il indique la part de la valeur ajoutée affectée aux personnels. De cette formule, les ratios de 2009 est de 104,01%, en 2010 de 90,1% et pour 2011 il est de 84,08%. En comparant l'évolution sur l'année 2009 à 2011, on constate une diminution de 13,91% de 2009 à 2010 et encore une diminution de 6,02% allant du 2010 à 2011.

2.5 coût sur les productivités de travail :

Ce ratio mesure l'efficacité des moyens humains mis en œuvre. Il est calculé en divisant la valeur ajoutée par le nombre de personnel. Après enquête nous avions en 2009 il est de 13,77 en 2010 de 20,3 et en 2011 de 22,8.

2.6 Ratio de liquidité générale :

Ce ratio mesure la capacité à dégager des liquidités pour respecter ses engagements financiers à court terme. Ce ratio est acceptable s'il est supérieur à 1 et si au contraire l'entreprise a des difficultés à respecter à ses engagements.

Il se calcule comme suit : les actifs courants sur les passifs courants. Les résultats obtenus pour 2009, 2010 et 2011 sont respectivement de 102,7%, 102,05, 97,4%.

2.7 Ratio de financement des immobilisations :

L'importance de ce ratio est de savoir si les capitaux stables permettent de couvrir les immobilisations et le besoin de fonds de roulement.

On l'obtient en divisant les capitaux permanents (capitaux stables) par les actifs non courants (ou immobilisations). Pour l'année 2009, il est de 133,8% en 2010 de 102% et 2011 pour 80,2%.

2.8 La capacité d'endettement

Ce ratio permet de savoir la capacité de la CEM à dégager des ressources internes pour honorer ses échéances. Plus ce ratio est élevé, plus la marge pour rembourser ses emprunts est faible. Il a pour formule : dettes financières sur la capacité d'autofinancement. Pour l'année 2009, elle est de 75,97% ; en 2010, elle est de 48,72% et en 2011 de 68,02%.

Nous pouvons constater de ce chapitre l'évaluation de la performance de la Caisse d'Epargne de Madagascar par l'utilisation de l'analyse financière. Généralement, ces trois dernières années ont montré un accroissement des pourcentages des indicateurs de rentabilité, d'équilibre financier et des ratios financiers. Pour indicateurs de rentabilité, nous avons vu l'évolution de son chiffre d'affaires, sa valeur ajoutée, son excédent brut d'exploitation, son résultat opérationnel, son résultat net et sa capacité d'autofinancement. Quant aux indicateurs de l'équilibre financier, nous avons vu l'évolution de son fonds de roulement, son besoin de fonds de roulement et sa trésorerie. Elle a utilisé les ratios financiers tels que le ratio de profitabilité, le ratio de rentabilité des capitaux investis, le ratio de potentialité financière, le ratio sur les charges personnelles, coût sur les productivités de travail, le ratio de liquidité générale, le ratio de financement des immobilisations et la capacité d'endettement.

CHAPITRE II : RESULTATS SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE

Le contrôle budgétaire est défini comme la comparaison entre la réalisation et la prévision. C'est à partir de ce contrôle qu'on va à analyser l'efficacité et l'efficience de l'entreprise. C'est pour cette raison que nous allons voir la comparaison des objectifs fixés de la CEM par rapport à ses résultats puis de constater les écarts d'un produit afin de bien cerner l'étude et enfin un aperçu global de sa performance.

Section 1 : Efficacité de la Caisse d'Epargne de Madagascar

D'abord, la Caisse d'Epargne de Madagascar prévoit toutes les actions à faire et les résultats attendus vis-à-vis de ses objectifs fixés. Ce qui implique qu'elle établit son budget de l'année ultérieure avant la clôture de l'exercice en cours. La comparaison de ses prévisions et ses résultats réels permet de déterminer son efficacité. Chaque département et des sous-services de cette entité élaborent ses prévisions chiffrées ou bien son budget initial c'est-à-dire la quantification de ses objectifs globaux et de ses sous-objectifs ainsi que ses moyens nécessaires à la réalisation. Autrement dit, elle établit ses objectifs à court, à moyen et à long terme pour l'année à venir puis elle définit les meilleures trajectoires pour ces objectifs tout en contrôlant ses résultats de l'exercice en cours. Les neufs directions sont en coordination afin d'atteindre ces objectifs globaux.

Dans le cadre de cette étude, nous avons pris référence à son efficacité et à son efficience durant l'exercice 2011. Dans ce cas, nous allons constater les objectifs globaux et les réalisations effectuées de la Caisse d'Epargne de Madagascar puis les stratégies adoptées par la direction administrative et financière pour atteindre les objectifs avec efficacité et efficience.

1.1 Constatation globale des réalisations des objectifs

Les objectifs globaux pour l'année 2011 ainsi que ses budgets sont constatés au cours de l'année 2010 par les membres du conseil d'administration. A part les objectifs globaux, il existe plusieurs sous objectifs pour chaque département de la CEM. Il y a donc une coordination d'activité entre les fonctions existantes au sein de cette entité afin d'atteindre les objectifs globaux.

Tableau 4 : Extrait d'objectifs et de réalisation 2011

Objectifs prévisionnels pour 2011	Réalisations 2011
<p>Reconquérir la performance en matière de collecte d'épargne :</p> <p>CLE : augmentation en nombre de 6% pour avoir un encours d'Ar 155 millions ;</p> <p>CSE : augmentation en nombre de 10% pour avoir un encours d'Ar 35 millions ;</p> <p>CSR : augmentation en nombre de 2% pour avoir un encours de d'Ar 3,35 millions ;</p> <p>Réseau : construction d'un bureau CEM-WU à Fort Dauphin</p> <p>construction d'un bureau CEM-WU à Ambalavao</p>	<p>CLE : collecte d'Ar 180 millions</p> <p>CSE : collecte d'Ar 37 millions</p> <p>CSR : collecte d'Ar 3,05 millions</p> <p>Construction d'un bureau à fort Dauphin</p>

Source : Auteur (2012)

D'après ce tableau, la constatation à la fin de l'année montre que 80% de ces objectifs sont réalisés. Avec cette analyse de l'efficacité, on se contente de savoir si son objectif est atteint ou non. Ces objectifs sont repartis à trois fonction de la CEM à savoir la fonction stratégique y compris le domaine marketing stratégique, l'audit et contrôle, la communication, l'organisation et le système d'informations, ensuite la fonction commerciale y compris les réseaux, l'exploitation et enfin la fonction administration comprenant le domaine financier, le patrimoine et logistique et enfin la ressources humaine. La réalisation de ces objectifs est importante et urgente mais parfois des éventuelles circonstances suspendent la réalisation.

Prenons par exemple le cas d'un réseau : faute de non acquisition de terrain à Ambalavao et des difficultés sur les étapes à affranchir comme l'appel d'offre national ou international alors l'objectif n'est pas atteint.

1.2 La stratégie

Comme notre étude se base sur les données financière, nous sommes informés sur les stratégies de la Direction financière. Cette fonction administrative travaillant dans le domaine financier se divise en deux sous domaine à savoir la comptabilité et la trésorerie.

La comptabilité au sein de cette entité a pour politique de basculement vers l'utilisation d'un Plan Comptable des Etablissements de Crédit (PCEC) à partir de cette année 2012. Pour cela elle adopte comme stratégie la fiabilisation de l'exploitation sur ce PCEC. L'action à mettre en œuvre sera l'exploitation en parallèle. Pour la trésorerie, elle a pour objectifs de maîtriser le produit de placement actuel malgré l'abaissement des taux sur le marché, sa politique est la diversification des placements. Elle a pour stratégie de prioriser les meilleurs taux à moindre risque. (Voir annexe 2)

1.3 Les écarts constatés d'un produit Western union

Pour pallier notre étude, nous avons pris le cas d'un produit Western Union. Etant donné que la Caisse d'Epargne de Madagascar était le premier représentant du produit Western union international en 1997 dans notre pays, elle continue jusqu'à ce moment l'exploitation de ce produit parmi ses activités. Elle se contente de recevoir des transferts d'argent venant de l'étranger. De ce fait, elle établit des prévisions sur les commissions qu'elle va recevoir auprès de ses clientèles. Cette analyse déduit exactement les écarts favorables ou défavorables de chaque objectif. Ses écarts sont déterminés à partir d'un tableau de comparaison entre les montants prévisionnels et les résultats réels de l'activité. L'objet de ces écarts permet de détecter ses origines puis de définir les actions correctives du produit afin d'orienter vers son objectif.

Le tableau ci-après va montrer les écarts entre prévisions et les réalisations de ce produit :

Tableau 5 : Produit Western Union

Objectifs western union	Montant espéré	Montant réalisé	Ecarts
1. Montant de transaction en Ar	9 100 000	9200000	+100 000 favorable
2. Montant de transaction en USD	45000	44000	- 1000 défavorable
3. Produit de commissions	10600	10700	+ 100 favorable

Source : Auteur (2012)

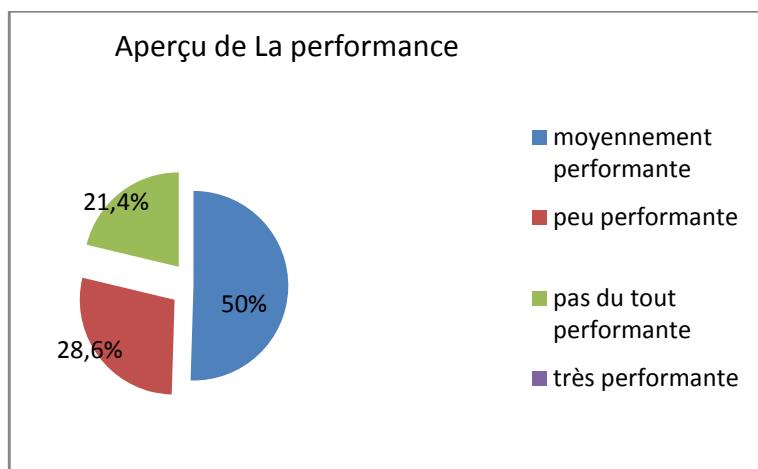
D'après ce tableau, on a constaté 33,3 % d'écart défavorables et de 66,7 % d'écart favorables. Ceux qui signifient que les réalisations des opérations du produit western union sont meilleures et seulement les transactions en USD est défavorable. La comparaison de ces écarts permet d'introduire la notion d'efficience c'est-à-dire atteindre l'objectif avec des moyens à moindre coût.

Section 2 : performance globale de la Caisse d'Epargne de Madagascar

Etant un établissement public à caractère financier, la Caisse d'Epargne de Madagascar existe depuis longtemps, alors cela nous permet de constater sa performance globale en interrogeant les personnes ressources de l'entité et quelques clients que nous avons rencontrés durant notre visite au sein de la CEM. Cette enquête servira d'indicateur non seulement pour la direction administrative et financière et de la direction contrôle interne mais également pour l'entité en générale afin d'améliorer ses services. La question sur cette performance est faite globalement sans faire des études financières et basée sur tous les axes comme la qualité de service, la notoriété, donc son savoir-faire en général et sa durabilité.

Cette enquête résulte comme suit :

Fig2 : Aperçu de la performance



Source : Auteur (2012)

D'après notre enquête, 50 % des interviewées ont montré que la CEM est moyennement performante jusqu'à présent, 28,6% disent qu'elle est peu performante et personne n'affirme que la CEM est hautement performante et enfin 21,4% disent que la CEM n'est pas du tout performante jusqu'à ce moment.

2.1 Le suivi et contrôle

Le suivi et le contrôle des activités de la Caisse d'Epargne de Madagascar sont effectués par ses auditeurs internes. L'exécution de ses travaux se fait par jours afin de suivre l'évolution de chaque activité, mais ils comparent aussi les opérations d'une année à une autre. Ces suivis et contrôles ont pour but de fournir des plans de redressement.

2.2 Perspective

D'ici 2015, la Caisse d'Epargne de Madagascar, toujours leader en matière de collecte de l'épargne et soucieuse de sa vocation sociale et communautaire, instaurera une forte notoriété en tant qu'institution financière offrant des produits et services bancaires diversifiés et compétitifs en utilisant la comptabilité bancaire. Avec un personnel compétent et motivé, équipé de technologies modernes, la Caisse d'épargne de Madagascar assurera une qualité de service à la hauteur des attentes de clientèle.

La Caisse d'Epargne de Madagascar utilise le contrôle budgétaire comme un moyen de suivi de son fonctionnement et donc de sa performance. De cet outil, nous avons pu voir son efficacité par la comparaison de ses objectifs avec ses réalisations durant l'exercice de l'année 2011. Le résultat a montré que 80% de ces objectifs sont atteints. Nous avons aussi constaté les écarts défavorables et favorables d'un produit Western Union. Pour combler l'étude, nous avons mené une enquête auprès des personnes ressources et quelques clients sur l'appréciation de la performance de la société. Nous avons vu aussi la méthode de suivi et contrôle et la perspective d'avenir de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette partie nous permet de voir non seulement les réalités sur les indicateurs de rentabilité, d'équilibre financier et les ratios financiers de la Caisse d'Epargne de Madagascar mais aussi son contrôle budgétaire. L'évolution du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation, le résultat opérationnel, le résultat net et la capacité d'autofinancement sont les moyens permettant de savoir sa rentabilité. Pour l'équilibre financier, elle adopte le fonds de roulement, le besoin de fonds de roulement et trésorerie. Pour les ratios, elle utilise le ratio de profitabilité, de rentabilité des capitaux investis, de potentialité financière, les ratios sur les charges de personnelles, le coût sur les productivités de travail, le ratio de liquidité générale, ratio de financement des immobilisations et la capacité d'endettement. Quant au contrôle budgétaire deux notions sont essentielles dont son efficacité et son efficience sur l'activité. Pourtant cette efficience a rapport avec la rentabilité. Le résultat de l'enquête sans faire des études financières auprès de nos cibles a montré que la Caisse d'Epargne de Madagascar est moyennement performante.

PARTIE III :
DISCUSSION ET PROPOSITION
DE SOLUTIONS

La discussion et la proposition de solutions sont le fondement d'un travail de recherche. La discussion permet de confronter les théories que nous venons d'exposer dans la première partie et les résultats obtenus lors des entretiens avec nos interlocuteurs. Cette confrontation dégagent les forces et les faiblesses de l'entité sur l'utilisation de ses moyens d'évaluation de la performance afin d'apporter des solutions aux problèmes posés. De cette discussion, nous pouvons valider nos deux hypothèses dont la première parle de la réalisation d'une l'analyse financière constitue un élément décisif dans la détermination de la performance et puis la deuxième hypothèse évoque que le contrôle budgétaire permet de suivre et d'améliorer le niveau de performance. Ces deux hypothèses seront donc infirmées ou confirmées après la discussion. Dans cette partie, nous allons voir dans un premier temps les discussions sur l'analyse financière et du contrôle budgétaire et dans un second temps la proposition de solutions.

CHAPITRE I DISCUSSIONS SUR L'ANALYSE FINANCIERE ET CONTROLE BUDGETAIRE

Ce chapitre permettra de rapprocher les résultats obtenus venant de la société avec les théories. Premièrement, on va discuter sur l'utilisation de l'analyse financière par le biais des éléments du poste du compte de résultat, du poste du bilan et ratios financiers. Deuxièmement, nous allons discuter sur l'utilisation du contrôle budgétaire.

Section 1 : Discussion l'analyse financière

L'analyse des éléments du poste du compte de résultat et du bilan permet de définir les performances financières de la CEM. Nous allons discuter et dégager les points forts de l'entité en utilisant l'analyse financière comme son moyen d'évaluation de sa performance : les indicateurs de rentabilité, de l'équilibre financier et les ratios de gestion évoluant sur trois périodes successives.

1.1 Les points forts

La situation financière d'une entreprise ou d'un projet est évaluée à partir d'une l'analyse financière. Elle est un des moyens permettant la détermination de sa performance grâce à ses indicateurs. Les dirigeants de la CEM peuvent visualiser et déduire ses forces et ses faiblesses en comparant l'évolution des indicateurs de l'analyse financière sur quelques périodes car l'analyse financière résume tous les éléments de nature financière. Les dirigeants de cette société peuvent constater la santé de son entreprise afin de donner un remède adéquat à sa situation. Cette analyse traite les informations comptables de ses états financiers et plus précisément une analyse des éléments significatifs du poste du compte de résultat et de son bilan. La déduction des divers ratios à partir de ces deux outils d'analyse permet aussi aux dirigeants un outil d'alerte ou de sécurité sur ses activités. Le but de cette analyse financière est de faire un diagnostic financier c'est à dire de fournir, à partir d'informations d'origines diverses, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation et qui doit aider le dirigeant, l'investisseur et le prêteur dans leur prise de décision. Les aspects les plus souvent étudiés sont la profitabilité, la solvabilité et la liquidité de l'activité considérée.

La Caisse d'Epargne de Madagascar peut mesurer le résultat des décisions prises ou des politiques mises en œuvre par ses dirigeants. Ce résultat pourrait être bon ou mauvais car il

dépend de sa stratégie et de sa culture. Ces dirigeants ont donc une conscience sur l'état de la CEM et permet d'orienter les décisions vers l'atteinte maximal d'un profit à moindre coût. En employant cet outil, elle a des avantages de rapidité et de différentes tactiques sur l'évaluation de sa performance soit en évaluant la solvabilité, soit pour estimer la valeur de l'entreprise. Dans le premier par exemple, elle a pour objectifs de consentir des crédits. Dans le second, elle est évaluée afin de voir sa valeur en cas de vente d'action en bourse. Plusieurs démarches d'analyse sont possibles soit une analyse comparative entre entreprise, soit une analyse des données comptables évoluant sur quelques années. A partir de cette analyse financière, la CEM pourrait mesurer sa rentabilité économique et financière, ses capitaux investis puis d'apprécier les équilibres de la structure financière, de constater son évolution et de formuler un diagnostic. Dans ce cas, il est donc important d'analyser la rentabilité et l'équilibre financier de la société.

1.1.1 Les indicateurs de rentabilité

La rentabilité de l'entreprise est déterminée à partir des éléments du compte de résultat. L'analyse de ces éléments est fondamentale et permettra à l'entreprise d'assurer sa survie. L'évaluation de cette rentabilité a pour objectif de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager des profits. Ces éléments sont généralement le chiffre d'affaires un indicateur montrant l'évolution de son activité. L'accroissement du chiffre d'affaires de la CEM montre sa fortune ou bien sa performance si on va évaluer par exemple en bourse. Selon BOIX et FEMINIER, une entreprise est considérée comme rentable si elle génère probablement un volume important de chiffre d'affaires et qui réduit ses coûts. Ensuite, les soldes intermédiaires de gestion les plus significatifs en commençant par sa valeur ajoutée. L'augmentation de sa valeur ajoutée est un avantage pour la CEM afin qu'elle paye ses acteurs principaux comme les personnels et l'Etat. A part la valeur ajoutée, il y a l'excédent brut d'exploitation qui mesure sa performance économique ou en d'autre terme la ressource monétaire nette que tire la société de son exploitation. La Caisse d'Epargne de Madagascar possède un excédent brut d'exploitation élevé, on pourrait dire alors qu'elle subit les charges qui vont suivre et sauf pour l'année 2009, une insuffisance brut d'exploitation. L'analyse du résultat opérationnel est un outil privilégié dans l'évaluation de la performance car elle est la conséquence de ses opérations. Pour la capacité d'autofinancement un surplus monétaire potentiellement dégagé par l'activité de cette société permet de financer plusieurs besoins possibles soit rémunérer les actionnaires ou financer les nouveaux investissements ou bien rembourser les emprunts en cours. D'où une valeur élevée de cet indicateur montre sa

croissance dans l'indépendance. Enfin le résultat net mesure l'enrichissement (bénéfice) ou l'appauvrissement (perte) de la société. Durant ces trois dernières années, le résultat net est bénéficiaire. Le profit de l'entreprise dépendra donc de son fonctionnement. La baisse de rentabilité de l'entreprise est due par la diminution de ses marges et augmentation de ses coûts. L'analyse de ce facteur permet d'éviter toutes les risques qui pourraient envahir l'entité.

1.1.2 Les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier découle du bilan et représente le patrimoine de la société. Cet équilibre financier repose sur le principe des moyens monétaires suffisants pour financer les moyens économiques mis en œuvre. Pour analyser la performance économique et financière de la Caisse d'Epargne de Madagascar à partir du bilan, il nous faut analyser les éléments suivants : le fonds de roulement, le besoin de fonds de roulement et enfin la trésorerie. L'analyse de ces trois éléments permet de comparer la structure de l'entreprise à partir des données évoluant sur les trois dernières années. Pour les entreprises de service ou autres, le fonds de roulement est négatif ou même nul car ces genres d'entreprises ne possèdent pas de stock et le besoin de fonds de roulement peut être aussi négatif. Ces deux faits donneront une trésorerie positive qui devra être placée. La règle de l'équilibre financier minimum indique que l'emploi stable doit être financé par les ressources durables. Par ailleurs, si l'entreprise est bien équilibrée cela ne veut pas dire qu'elle n'a pas de problèmes de trésorerie. Cependant EGLEM, PHILIPPS et RAULET affirment que le bilan n'indique pas clairement la valeur exacte de l'entreprise c'est-à-dire que le bilan ne montre pas la réalité économique de l'entreprise en raison des variations de prix, des amortissements qui ne montrent pas les dépréciations réelles, de l'influence de la fiscalité.¹⁸

1.1.3 Les ratios financiers

Les ratios financiers sont des éléments importants dans l'évaluation de la performance économique d'une entreprise. Les ratios se définissent comme le rapport entre deux grandeurs caractéristiques, ils peuvent se présenter sous la forme d'un quotient ou d'un pourcentage. Pour l'analyse financière, il existe plusieurs ratios et leurs utilisations dépendent aussi de la nature de l'activité et de son secteur. D'une manière générale, les ratios donnent des indications rapides sur la situation de l'entité.

18 : J.Y. EGLEM, A.PHILIPPS et C&C RAULET, « analyse comptable et financière » 5e édition DUNOD p.77

Les ratios que la CEM emploie sont probables dans l'évaluation de sa performance mais d'une manière générale, trois ratios sont fondamentales pour toutes entreprises dont la solvabilité, la rentabilité et la liquidité. D'une manière générale, cette solvabilité indique son aptitude à faire face à ses engagements financiers et en cas de liquidation, le ratio de liquidité est nécessaire. Comme il existe une infinité de relations, il est nécessaire de les limiter : c'est un rapport qui caractérise à un moment donné le potentiel, la structure ou l'activité de l'entreprise.

1.2 Les contraintes

La Caisse d'Epargne de Madagascar a que quelques contraintes sur l'utilisation de l'analyse financière car elle ne soucie que la rentabilité et l'atteinte du profit c'est-à-dire elle ne base pas trop sur les facteurs extérieurs à l'entreprise ou les facteurs intérieurs contribuant dans la réalisation de ses objectifs. En utilisant ce moyen, elle ne mesure que sa performance financière, elle ne peut pas par exemple déterminer le niveau de compétence des personnels ou que ces personnels ont des activités routinières. Elle ne rend pas compte également la satisfaction et suggestion des clientèles.

Section 2 : discussion sur le contrôle budgétaire

Dans cette section, la discussion sur le contrôle budgétaire est ouverte. Dans ce cas, nous allons apporter les intérêts et les contraintes de l'entité en employant cette méthode. Dans ce contrôle budgétaire nous allons discuter aussi sur l'efficacité et le résultat obtenu sur la performance globale de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

2.1 Les intérêts de l'entité

D'abord, un budget est la traduction en terme monétaire, des objectifs, des politiques et des moyens élaborés dans le but de les rendre opérationnel à un moment donnée. La Caisse d'Epargne de Madagascar peut suivre et améliorer sa performance avec ce contrôle budgétaire car elle peut vérifier ou contrôler ses actions budgétaires c'est-à-dire la mise en valeur monétaire et quantitative de ses objectifs. Grâce à ce contrôle, les dirigeants pourraient anticiper l'avenir. D'où le contrôle n'est pas seulement une vérification mais un contrôle-action qui définit les actions correctives à entreprendre. Ce contrôle constitue l'un des cinq fonctions administratives de FAYOL dont les PODC ou Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler. Ce dernier a pour fonction d'établir les systèmes de rapport, de développer les normes de rendement, d'évaluer les résultats et enfin d'apporter des corrections. Autrement

dit, il a pour vocation de définir les écarts entre prévision et réalisation puis de déterminer l'origine de ces écarts afin d'établir des plans de redressement. En effet, les dirigeants de la Caisse d'Epargne de Madagascar peuvent agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables. Ce contrôle budgétaire permet donc de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont-ils générés. Le budget est alors considéré comme instrument de coordination et de communication. D'où il réduit les incertitudes des dirigeants sur le fonctionnement de son activité. Il est nécessaire de prévoir avant de décider. Dans cette fonction, quatre facteurs jouent un rôle important dont l'efficacité, l'efficience, pertinence et la durabilité.

2.1.1 L'efficacité

Il est important de constater l'efficacité de l'activité de l'entreprise afin de suivre son évolution dans le temps. Une entreprise est efficace si elle atteint ses objectifs à court, moyen et à long terme. Atteindre les objectifs à cent pour cent n'existe pas réellement dans une entreprise car elle possède une structure compliquée et qui est difficile à cerner et faute de différente obstacles qui l'entraînent. Cette efficacité est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs prévisionnels et les réalisations. Dans notre cas, nous avons obtenu les résultats sur l'efficacité globale de la Caisse d'Epargne de Madagascar puis les écarts constatés d'un produit western union. Déterminer l'efficacité de ces deux études nous conduit à établir les mesures de performance de la société car à partir de cette efficacité globale, on peut constater l'évolution de son activité c'est-à-dire qu'elle peut contrôler ses activités et d'en déduire les objectifs réalisables et non réalisables. Presque les objectifs globaux sur les produits sont atteints mais seulement le produit Compte Spécial Retraite représente un écart défavorable. L'augmentation des produits Compte sur Livret d'Epargne et Compte Spécial Epargne pourrait provenir de la prospection des clients et au taux appliqué à ces deux comptes. Les clients cibles pour les Compte sur Livret d'Epargne sont les jeunes car les jeunes constituent la plupart de la population malgache. En outre, Il y a un taux de référence pour le calcul des intérêts mais ce taux change en fonction du taux de placement en Compte de Dépôt et de Consignation (ou CDC), Bons de Trésor par Adjudication (ou BTA) et Dépôt A Terme (ou DAT). Pour le Compte Spécial Epargne, il est destiné pour les clients importants titulaires d'une créance élevée. La diminution du Compte Spécial Retraite pourrait être due par le changement brusque des taux appliqués. Nous pouvons décrire le fonctionnement de son activité comme suit: D'abord, les clients placent leurs argent à la CEM puis cette dernière leurs rémunère avec un taux variable (T_1); la CEM place ensuite les collectes chez

CDC, BAT et DAT. En échange de ces collectes ces derniers les rémunèrent avec un autre taux (T_0). Pour que la Caisse d'Epargne de Madagascar ne tombe pas en faillite, il faut que T_0 soit supérieur à T_1 .

Pour les réseaux, comme nous avons vu dans la partie précédente la cause de non construction du bureau à Ambalavao qui est due par le non acquisition de terrain et les difficultés sur les papiers juridiques. Pour le produit Western union, les gains de change ainsi que les écarts constatés lors des encaissements ou paiements sont enregistrés en profits ou pertes de changes. Nous avons l'intention d'analyser l'évolution de ce produit car il constitue le résultat financier et accroît le résultat net de la CEM. De ce fait, la Caisse d'Epargne de Madagascar peut analyser l'origine pourquoi elle n'arrive pas à les atteindre puis de corriger ses actions.

2.1.2 L'efficience

Elle est mesurée par l'évaluation de la rentabilité. Ce qui nous permet de dire qu'elle est obtenue par la comparaison entre coût et résultat. Elle est un des éléments importants du contrôle budgétaire car les gestionnaires auront l'occasion de vérifier le coût de l'obtention des résultats. Nous n'avons pas détaillé ce facteur en raison de sa dépendance avec la notion de rentabilité qui a été déjà exposée auparavant.

2.1.3 La pertinence

Cette notion de pertinence signifie que l'activité de l'entreprise est nécessaire au moment opportun c'est-à-dire qu'il y a une corrélation entre les objectifs fixés et les attentes des clientèles. Elle est très importante car elle permet une indication sur l'activité d'une entreprise en générale. Pourtant, la pertinence d'une entité est en fonction des moyens quantitatifs ou qualitatifs mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

2.1.4 La durabilité

La durabilité de l'activité de la Caisse d'Epargne de Madagascar montre sa force probable. Elle est marquée par son existence assez longtemps même s'il y a l'apparition des différentes crises socio-économiques ou financières. Dans notre cas nous pouvons dire que la CEM est moyennement performante dans son secteur grâce à cette durabilité. Par ailleurs, pour appuyer à cette affirmation nous avons enquêté quelques cibles. Le but de cette enquête est de savoir la mesure de performance, sa notoriété, sa qualité de service donc son savoir-faire en général.

2.2 Contrainte de l'entité

Les personnels de la Caisse d'epargne de Madagascar ne sont pas très motivés sur l'établissement de ses budgets car ceux-ci constituent des étapes complexes et longues à faire. Chaque département et chaque service ou sous service de la Caisse d'Epargne de Madagascar fournissent ses propres prévisions en fonction des objectifs globaux.

De ce premier chapitre, nous avons discuté sur l'intérêt de l'entité en utilisant l'analyse financière et du contrôle budgétaire. Alors, nous pouvons conclure que ces deux moyens sont indispensables à la détermination de la performance de l'entreprise. La Caisse d'epargne de Madagascar a pour intérêt de fournir un diagnostic financier ou une vision synthétique sur sa situation réelle. A partir de cette analyse financière, nous avons interprété les indicateurs de rentabilité, de l'équilibre financier et les ratios de la Caisse d'Epargne de Madagascar. Quant au contrôle budgétaire, la Caisse d'Epargne de Madagascar a pour intérêt de prévenir avant de décider ou bien d'anticiper leurs avenirs. Dans ce cas, nous avons discuté l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité de la CEM. Pourtant la Caisse d'epargne de Madagascar a quelques contraintes car elle ne soucie que sa rentabilité et son profit c'est-à-dire sa performance financière. Etant donnée une société d'Etat, elle ne rend pas compte l'importance les autres facteurs interne ou externe de son environnement notamment les personnels qui ont des activités routinières et qui ne sont pas très motivés.

CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Dans ce chapitre, nous allons apporter la proposition de solutions sur l'évaluation de la performance de la Caisse d'Epargne de Madagascar. Cette partie aidera les dirigeants dans leur prise de décision pour la gestion et l'amélioration de son activité. Nous allons donc entamer notre proposition de solutions ainsi que des remarques sur les deux moyens d'analyses de la performance.

Section 1 : Proposition de solutions sur l'utilisation de l'analyse financière

L'utilisation des divers moyens d'analyse sur le plan financier permet aux entreprises de déterminer sa performance économique et financière. Cette performance économique et financière est mesurée par la rentabilité, l'équilibre financier et les ratios de ces deux grandeurs. De ce fait, L'analyse avec le compte de résultat ainsi que le bilan joue un rôle important dans cette évaluation. L'analyse financière doit tenir compte de la souplesse des règles d'enregistrement comptable qui permet aux entreprises de modifier la présentation de leurs comptes conformément à leurs objectifs.

1.1 La rentabilité

Pour mesurer la performance financière de la CEM, il faut mettre en valeur les éléments du poste du compte de résultat suivant : L'évaluation du chiffre d'affaires ou le produit net permet aux entreprises de comparer dans le temps l'évolution de son activité. Plus profondément, il faut calculer à partir de ce chiffre d'affaires le part de marché de l'entreprise afin de déterminer le nombre des clients probables. L'analyse de la valeur ajoutée est aussi importante par le fait que cet élément montre sa création de richesse. Elle exprime le degré d'intégration d'une entreprise. Il y a aussi l'analyse de l'excédent brut d'exploitation ou d'insuffisance brute d'exploitation. Son évaluation permet aux dirigeants de la société de prendre une initiative sur le fonctionnement de son activité. C'est donc un outil d'alerte sur l'exploitation. Pour qu'il n'y ait pas d'insuffisance brute d'exploitation, il faut que l'entreprise assure l'augmentation de sa production en prospérant des nouveaux clients. Il permet la comparaison de performance inter-entreprises, de couvrir les dettes, de payer les dividendes et d'assurer le renouvellement des immobilisations. L'évaluation du résultat financier est aussi importante car ce résultat aide à obtenir le profit. Ce résultat financier

compense l'insuffisance brute d'exploitation en 2009 et le résultat net devient bénéficiaire. A ne pas oublier, c'est le résultat net qu'attende chaque entité à la fin de son exercice comptable quel qu'il soit bénéfice ou perte. A partir de ce résultat net évoluant sur les trois années étudiées, on peut constater globalement sans analyse profonde des paramètres la performance de l'entité. La capacité d'autofinancement est primordiale afin d'espérer un investissement. Il faut augmenter les produits encaissables par exemples les produits opérationnels, les produits financiers par les commissions de change de l'Western union car il pourrait être que le résultat de l'exploitation est un excédent ou un déficit. Ensuite, de diminuer le plus possible les charges décaissables comme les charges opérationnelles ou financières car avoir une capacité d'autofinancement positive et élevée assure ses besoins en investissement. En somme, il faut que la Caisse d'Epargne de Madagascar calcule son seuil de rentabilité afin de savoir le montant du chiffre d'affaires pour lequel il n'y a pas de bénéfice ou perte. Il se calcule par le produit du chiffre d'affaires et le coût fixe et le tout sur la marge sur coût variable.

1.2 L'équilibre financier

Pour l'équilibre financier, l'analyse du fonds de roulement est peu importante dans la mesure où elle est une entreprise de service. Le fonds de roulement doit être faible. Et pour cela il faut que les ressources durables diminuent et les emplois stables augmentent. Pour que l'emploi stable augmente, il faut beaucoup investir sur les immobilisations. Le besoin de fonds de roulement est le reste à financer dans l'entreprise, on l'utilise dans le calcul de la trésorerie. Or, la trésorerie peut se calculer aussi par l'actif de trésorerie diminué de passif de trésorerie. De tout ce qui précède, il faut placer les trésoreries positives. Concernant l'analyse avec les ratios, ces derniers déterminent rapidement les forces et faiblesses de l'entreprise sur son autonomie, son indépendance financière, ses performances, sa solvabilité et sa trésorerie. La Caisse d'Epargne de Madagascar devrait solliciter à mettre en valeur les autres ratios de chaque département. A part les financements internes par la capacité d'autofinancement, les bénéfices non distribués et non prélevés, la Caisse d'épargne de Madagascar devrait solliciter aussi les sources de financement externe comme les apports de capitaux propres et les dettes à long terme et à court terme.

Section 2 : Proposition de solutions sur le contrôle budgétaire

La notion de l'efficience et de l'efficacité est indissociable de l'évaluation de la performance et de la gestion. Pourtant ces deux notions sont insuffisantes mais il faut que la CEM saisisse les opportunités c'est-à-dire la capacité à ce qu'il soit mené au bon moment. La mise en place d'une bonne stratégie offre aux dirigeants une meilleure gestion. Pour mieux appréhender l'étude, il faut approfondir l'analyse sur diverses branches de la CEM comme la direction marketing, la direction commerciale.

2.1 Les clients

En tant qu'entreprise de service, les clients sont ses principaux éléments de son existence. Dans ce cas, il faut comparer la performance de la CEM avec celle des concurrents ou d'autres entreprises de même taille qui exercent la même activité comme l'épargne chez l'Accès Banque, le BFV, etc. Cette comparaison fait encore appel au calcul de la part de marché. Plus le nombre de clients augmente, plus la Caisse d'Epargne de Madagascar augmente ses dépôts clientèles où sa vocation. Pour attirer les clients elle doit aboutir vers le marketing comme par exemple une publicité sur multimédia ou une augmentation du taux d'intérêt vers les épargnantes pourtant celui-ci varie en fonction du taux de placement. Outre, une amélioration de qualité de service clientèle devrait être mise en place pour satisfaire les clients.

2.2 Les environnements internes

Cette performance est aussi en fonction des compétences des personnels. Les personnels sont les moyens humains permettant de réaliser toutes ses activités. Ces personnels doivent être informés sur les nouveautés au sein de la société. Pour se faire, ils devraient faire des formations afin de suivre l'évolution de l'environnement par exemple l'utilisation d'un nouveau logiciel bancaire. Dans cette entreprise, il doit y avoir une coordination entre personnel afin d'éviter les changements brusques de l'environnement et aussi d'éviter la déformation de l'information dans l'entreprise et enfin d'éviter les conflits entre subordonnés ou entre subordonnés et leurs supérieurs. Les personnels devraient être motivés par une prime annuelle en fonction de son travail, des ambiances devront être créées afin de maintenir la cohésion du groupe. Les dirigeants devront mettre un style de direction assez efficace dans sa direction comme le style cinq point cinq qui est la gestion intermédiaire c'est-à-dire que le dirigeant cherche un maximum de profit tout en conservant un bon moral chez les employés.

Un autre facteur permettant la détermination de l'efficacité et de l'efficience est la considération des moyens matériels. Leurs matériels doivent être efficaces par rapport aux concurrents ou bien efficace pour le fonctionnement de son activité.

On peut résumer tous ces facteurs sur trois piliers de la performance selon les travaux de recherche d'Accenture : le code génétique de la performance, le positionnement sur le marché et la compétence distinctive¹⁹. D'abord, le code génétique de la performance concerne la culture d'entreprise qui a un impact décisif sur sa réussite. Il repose sur la façon de dépasser les attentes grâce à une vision concurrentielle et cohérente. Ensuite, le positionnement sur le marché consiste à optimiser les résultats en ciblant le bon marché au bon moment. Enfin, la compétence distinctive assure l'efficacité et l'efficience. En d'autres termes, ces dernières sont des paramètres de contrôle de gestion. Cette compétence est axée sur la stratégie clientèle. Ils permettent de clarifier les objectifs stratégiques et de les traduire en valeurs cibles concrètes. Pour qu'une entité arrive à une bonne performance, plusieurs facteurs et stratégies doivent être combinés. Dans ce cas, Daniel BOIX et Bernard FEMINIER affirment que sept facteurs doivent être combinés : la quantité, le gain, le coût, le temps, la qualité, social et la sécurité. Pourtant, cette performance est visée dans la croissance de l'entité. Il faut donc rechercher la meilleure organisation pour parvenir à la performance. Alors, le pilotage de l'entreprise nécessite une bonne gouvernance avec des bonnes stratégies car elles permettent à la Caisse d'Epargne de Madagascar de se positionner sur le marché et même de dominer le marché c'est-à-dire une adaptation externe et une intégration interne. Ces deux dernières rendent à un style de management. Ce qui implique à la Caisse d'Epargne de Madagascar de tenir compte de la responsabilité sociale des entreprises. Elle devrait se préoccuper les impacts sociaux et environnementaux.

19 : www.accenture.com/outlook

Nous pouvons conclure que l'analyse financière et le contrôle budgétaire sont indispensables dans l'évaluation de la performance. Quel que soit l'analyse menée, la Caisse d'Epargne de Madagascar devrait se soucier de ses acteurs principaux notamment les clients et ses personnels c'est-à-dire de tenir compte l'importance du management et du marketing. Elle devrait par exemple motiver ses personnels avec une remise de prime annuelle en fonction de ses compétences et pour attirer et satisfaire les clients, la CEM devrait augmenter les taux servis aux épargnants tout en contrôlant et déduisant un résultat bénéficiaire. Elle devrait non seulement analyser l'évolution des indicateurs de rentabilité et de l'équilibre financiers et les ratios puis l'étude de son efficacité et de son efficience mais aussi de calculer sa part de marché afin de comparer sa performance à ceux des concurrents. Ainsi, nous adoptons les trois piliers de la performance selon la recherche d'Accenture qui sont le code génétique de la performance ou la culture de l'entreprise, le positionnement sur le marché et la compétence distinctive axée sur différentes stratégies.

CONCLUSION PARTIELLE

La mesure de performance de la Caisse d'Epargne de Madagascar est souvent analysée par la dimension financière. Cette dernière tient compte deux paramètres dont l'analyse financière et le contrôle budgétaire. Le premier consiste à mesurer la rentabilité et l'équilibre financier de l'entreprise. Sa détermination nécessite l'évaluation de certains postes du compte de résultat et de son bilan puis l'évolution de certains ratios financiers. Le second consiste à mesurer l'efficacité et l'efficience la CEM afin qu'elle puisse suivre et améliorer ou apporter des plans de redressement. *De ce fait nos deux hypothèses ont été confirmées.* Pourtant la Caisse d'epargne de Madagascar a quelques contraintes car elle ne soucie que sa rentabilité et son profit c'est-à-dire sa performance financière, elle ne rend pas compte l'importance les autres facteurs interne ou externe de son environnement notamment les personnels qui ont des activités routinières et qui ne sont pas très motivés et auront des impacts sur les clients. De ce fait, elle devrait donc se soucier un peu plus sur le volet marketing et management. Elle devrait par exemple motiver ses personnels avec une remise de prime annuelle en fonction de ses compétences. Elle devrait aussi augmenter les taux servis aux épargnants pour attirer et satisfaire les clients tout en déduisant un résultat bénéficiaire. Enfin, nous proposons à la CEM de tenir compte les trois piliers de la performance selon Accenture qui sont la culture de l'entreprise, le positionnement sur le marché et la compétence distinctive axée sur différentes stratégies.

CONCLUSION

CONCLUSION

Pour conclure, les mesures de performance sont des éléments indispensables de la vie d'une organisation. La performance résulte du management un processus permettant la gestion ou le pilotage d'une entreprise. La performance peut être considérée comme le résultat final d'une activité qui consiste à apprécier le degré de réussite d'une entité. De ce fait, son évaluation pourrait être médiocre ou bonne. Les sociétés qui ne maîtrisent pas ses activités sans passer par des études approfondies arrivent en premier en faillite. Les changements apportés par l'environnement rendent aux entreprises de soucier à leur performance et à leur compétitivité en se référant sur le plan national voire même mondial. Cela nécessite une bonne gouvernance avec des compétences et des stratégies adaptées afin d'éviter tous risques encourus et donc d'assurer la pérennité de l'entreprise. Par conséquent, des mesures ou des indicateurs de références servent aux dirigeants de connaître et de suivre l'évolution de son l'entité dans le temps et dans l'espace afin d'assurer le développement durable de l'entité. Il est à rappeler que notre problématique est de savoir : **Comment évaluer et améliorer la performance d'une entreprise afin d'assurer sa pérennité et son développement?**

Cette analyse a été menée dans une entreprise prestataire de service en tenant compte d'une observation que depuis quelques années elle ne cesse de se développer. Malgré la difficulté de l'évaluation des entreprises prestataires de service en raison de la nature de leur activité, nous avons entrepris le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar, une société ancienne et œuvrant dans le domaine de l'épargne. Elle est regroupée parmi les établissements de crédits existants à Madagascar. La Caisse d'Epargne de Madagascar propose à ses clients divers produits dont le Compte sur Livret d'Epargne, le Compte Spécial Epargne, le Compte Spécial Retraite, le produit Western Union. Dans cette grande entité, neuf directions sont en coordinations dans le but de réaliser ses objectifs. Par ailleurs, notre étude se focalisera au niveau de la direction administrative et financière et au niveau de la direction contrôle interne de la société. Ces deux directions tiennent de valeurs chiffrables telles que ses états financiers établis suivant le Plan Comptable Générale 2005 et son budget qui résument ses activités. La méthodologie utilisée pour cette étude sert à visualiser le déroulement de l'analyse du début jusqu'à la fin. La consultation des données théoriques ont permis de faire une comparaison lors de la réalisation du cadre pratique. Cette approche théorique a été menée à partir des sources secondaires c'est-à-dire des recherches bibliographiques, webographiques et des références

académiques concernant le thème. De ces théories, la performance financière tient une place importante dans l'évaluation de la performance globale de l'entreprise. Cette performance financière est réalisée à partir d'un diagnostic financier.

De ce fait, L'analyse financière consiste sur l'étude de la rentabilité, de l'équilibre financier et les ratios financiers de la société afin d'éviter tout risque y afférent. Une société performante devrait être rentable financièrement et économiquement.

Quant au contrôle budgétaire, il permet d'introduire la notion d'efficacité et d'efficience. Ces deux notions indissociables de la gestion d'entreprise contribuent à améliorer sa performance. A partir de ces théories, nous avons employé la méthode hypothético-déductive pour la formulation des hypothèses. Pour le cadre pratique, nous avons collecté les données par des sources primaires qui permettent d'obtenir les informations de l'entreprise étudiée au moyen d'une entrevue avec les interviewées. A part les documents concernant la performance, nous avons employé les documents comptables suivants : le bilan, le compte de résultat et le budget pour l'année 2011. Durant la visite auprès de la CEM, nous avons élaboré un guide d'entretien se rapportant à nos deux hypothèses suscitées dans l'introduction. Nous avons choisi la méthode qualitative et quantitative pour mener à bien cette étude. Ce guide d'entretien est élaboré en vue d'une méthode qualitative ou entretien de type semi-directif. Aussi, nous avons employé la méthode quantitative pour l'obtention des données chiffrées. La méthode dynamique ou comparaison annuelle des données a été utilisée comme méthode d'analyse cette étude. Les résultats obtenus se rapportent aux deux hypothèses. Ils permettent de constater la réalité en entreprise et de nous former sur le plan professionnel. Lors de notre visite, on a constaté qu'elle utilise l'analyse financière comme moyen d'évaluation et le contrôle budgétaire comme moyen permettant de suivre et d'améliorer sa performance.

Les résultats obtenus sur l'analyse financière montrent l'évolution des indicateurs de rentabilité à partir du compte de résultat et de l'équilibre financiers à partir du bilan et leurs ratios. Pour les indicateurs de rentabilité, elle a considérée comme important l'évolution des éléments suivants : le Chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat opérationnel, le résultat net et la capacité d'autofinancement. Pour l'équilibre financier, la trésorerie, le fonds de roulement et le besoin de fonds de roulement sont les indicateurs de sa performance économique et financière. Concernant les ratios financiers, elle adopte pour son analyse les ratios suivants : les ratios de profitabilité, les ratios de rentabilité

des capitaux investis, les ratios de potentialité financière, les ratios sur les charges de personnelles par rapport à son activité, le coût sur les productivités de travail, les ratios de liquidité générale, les ratios de financement des immobilisations et enfin la capacité d'endettement.

Les résultats sur le contrôle budgétaire nous permettent de constater qu'elle a réalisé à 80% ses objectifs pour l'année 2011. L'efficacité a été conçue dans le concept où elle mesure la comparaison entre réalisation et prévision. D'une manière restreinte, elle atteint ses objectifs. Pourtant, l'efficience est l'atteinte de l'objectif mais à moindre coût et elle est en fonction de la rentabilité. Ce contrôle budgétaire permet d'en déduire les écarts entre les objectifs prévisionnels et les réalisations afin de suivre ses activités. Ces écarts permettront de détecter les forces ainsi que les faiblesses en vue d'un éventuel redressement. A part, la planification globale dans la réalisation de son activité et de sa mise en œuvre, chaque département de cette société élabore ses propres planifications. Le suivi et contrôle des activités sont exécutés par ses auditeurs internes au jour le jour afin de fournir des plans de redressement. Pour approfondir, nous avons pris le cas d'un produit Western union qui a ressorti 33,3% écart favorable et 66,7% défavorables. Comme nous avons dit que cette société été anciennement créée, cela nous a permis d'enquêter des personnes ressources et quelques clients rencontrés sur leurs appréciations de la performance de l'entité sans faire des analyses approfondies. De cette démarche, presque la moitié des enquêtés ont montré que la CEM est moyennement performante jusqu'à présent.

En interprétant, analysant le cas réel de la Caisse d'Epargne de Madagascar sur ses indicateurs de performance et en confrontant avec les théories émises sur l'évaluation de la performance, nous avons ressortis les points forts et les contraintes de l'entité. Le chiffre d'affaires ou le produit net de l'épargne sert de référence sur l'évolution de l'activité. Durant ces trois dernières années, le chiffre d'affaires de la Caisse d'Epargne de Madagascar augmente chaque année et cela marque sa croissance en la matière. De même pour la valeur ajoutée, l'accroissement de cet indicateur offre un avantage pour la CEM afin d'honorer ses acteurs principaux comme les personnels et l'Etat. Elle mesure donc sa création de richesse. Pour l'excédent brut d'exploitation, il mesure sa performance économique d'exploitation. L'augmentation de cet indicateur durant ses trois dernières années montre que cette société devient de plus en plus rentable. Le résultat opérationnel mesure sa performance économique qui résulte de ses opérations même sans d'autres financements. Le résultat net de la CEM augmente chaque année avec des profits. Pour le cash-flow ou la capacité d'autofinancement, une autre mesure de performance qui représente les fonds dégagés par l'entreprise.

L'abaissement de cet indicateur aura une conséquence sur la capacité d'investissement de la CEM. Plus cette capacité d'autofinancement augmente, plus l'entité est performante. Concernant les indicateurs de l'équilibre financier : le fonds de roulement, le besoin de fonds de roulement et la trésorerie. Le fonds de roulement est simplement la conséquence de la politique à moyen et à long terme de l'entreprise. Sur les trois années étudiées, le fonds de roulement diminue jusqu'à une valeur négative. Pour les établissements bancaires y compris les services épargnes, le fonds de roulement doit être faible en raison de son cycle d'exploitation. Les besoins de fonds de roulement sont directement liés au cycle d'exploitation et représentent les fonds nécessaires à l'entreprise pour assurer son exploitation. Le besoin de fonds de roulement de la société diminue de temps en temps avec une valeur négative. Enfin, elle présente une trésorerie excédentaire et augmente chaque année. Cette trésorerie montre le solde de l'ensemble des ressources et des besoins de l'entreprise. Les ratios financiers servent un outil efficace pour la détermination de la performance. Ils se présentent sous forme de quotient ou de pourcentage entre deux grandeurs du poste du bilan et du compte de résultat. Les entreprises utilisent les trois ratios fondamentales suivants le ratio de la situation financière, le ratio de rentabilité et ratio de trésorerie tout en analysant exactement la rentabilité, la solvabilité et la liquidité.

Concernant le contrôle budgétaire, il est l'interdépendance entre efficacité et efficience. Le contrôle budgétaire est un contrôle-action qui permet de suivre l'évolution de d'une activité afin de fixer les actions correctives. L'efficacité est le degré d'atteinte des objectifs fixés et l'efficience le degré d'atteinte des objectifs mais à moindre coût. L'analyse de ce contrôle budgétaire, nécessite le calcul des écarts. Les écarts sont favorables si la réalisation est supérieure à la prévision. Ils sont défavorables au cas contraire. Pour le produit Western union, il fournit à la CEM des avantages considérables grâce à ses écarts favorables. Après avoir réalisé une interview sur le savoir-faire de la société, les différentes analyses et critiques, nous pouvons tirer la conclusion que la CEM est moyennement performante.

Quelques limites subsistent tout de même car elle ne se soucie guère que de sa performance financière dont notamment la rentabilité et profit. Elle ne rend pas compte de l'importance de son environnement interne ou externe tels ses facteurs humains qui ne sont pas très motivés et auront des impacts sur les décisions des clients.

Quant à la proposition de solutions, une l'entité soit à haute performance, si elle agit avec stratégies et compétences s'adaptant aux évolutions brusques de l'environnement. Dans ce cas, l'analyse de la performance financière n'est pas suffisante pour assurer sa croissance et

sa pérennité mais la CEM devrait se soucier de l'environnement économique et social c'est-à-dire ses acteurs principaux notamment les clients et les personnels qui sont les fondements de ces d'entreprises de service. Elle devrait par exemple motiver ses personnels avec une remise de prime annuelle en fonction de ses compétences. Elle devrait aussi augmenter les taux servis aux épargnants pour attirer et satisfaire les clients tout en réalisant un profit. La performance est multidimensionnelle, elle nécessite l'étude de la performance financière et commerciale, de la performance productive et économique puis la performance sociale et environnementale de l'entité. Il faut donc comparer l'entreprise à celle des concurrents qui exercent le même secteur activité ou par rapport à des normes internationales afin de bien cerner sa performance. Enfin, nous proposons à la CEM de tenir compte les trois piliers de la performance selon Accenture qui sont le code génétique ou la culture de l'entreprise, le positionnement sur le marché et la compétence distinctive axée sur différentes stratégies.

La détermination de ces mesures de performance permet aux dirigeants de constater la santé de son entreprise afin d'assurer sa pérennité et son développement. Ces mesures sont donc des outils d'alerte, de sécurité aidant les dirigeants dans leurs prises de décisions. D'après ces études, la première hypothèse qui évoque que la réalisation d'une analyse financière constitue un décisif pour la détermination de la performance est confirmées puis la deuxième hypothèse qui avance que le contrôle budgétaire aide à suivre et à améliorer la performance est également confirmée.

Cette notion de performance reste inévitable pour toutes entreprises et comme la Caisse d'Epargne envisage de se changer en système bancaire en utilisant le Plan Comptable des Etablissements de Crédit (PCEC) et un logiciel Capital Global Banking, comment va aborder l'analyse de sa performance?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

Daniel BOIX et Bernard FEMINIER, manager d'équipe le tableau de bord facile, éditions d'organisation, 1999, p.14 et p.15

Didier MAILLARD, les outils de l'analyse économique et financière, Bréal éditions, p.74

Elie COHEN, analyse financière, éditions d'organisation, p.7

Henri BOUQUIN, les fondements du contrôle de gestion, éditions d'organisation, p.21

Jacques MARGERIN, la gestion budgétaire comment en faire un outil de management, 1^{re} édition, septembre 1986, p.21 et p. 35

J.Y. EGLEM, A. PHILIPPS et C&C RAULET, analyse comptable et financière, 5^e édition DUNOD, p.77

Patrice VIZZAVONA, gestion financière analyse statistique analyse dynamique, 2^e édition, p.56

Robert KAPLAN et David NORTON, comment utiliser le tableau de bord prospectif, éditions d'organisation 2001, p.13 ; p.52

Revue :

Institut National de la Statistique de Madagascar (INSTAT), situation économique au 1^e janvier 2010, p.7

Cours :

Cours de principe et technique de management, 4èmeAnnée Gestion, 2011, Université d'Antananarivo

Cours de méthodologie, 4ème année 2011, Université d'Antananarivo

Cours de gestion de financière approfondie, 4^{ème} année Gestion 2011, Université d'Antananarivo

Cours de gestion prévisionnelle et budgétaire, 3^{ème} année 2010, Université d'Antananarivo

Cours d'analyse financière, 2^{ème} année Gestion 2009, Université d'Antananarivo

WEBOGRAPHIE (Google.fr)

<http://cours- de- bts-mes-over-blog>, mesure de performance, 8 Août 2012

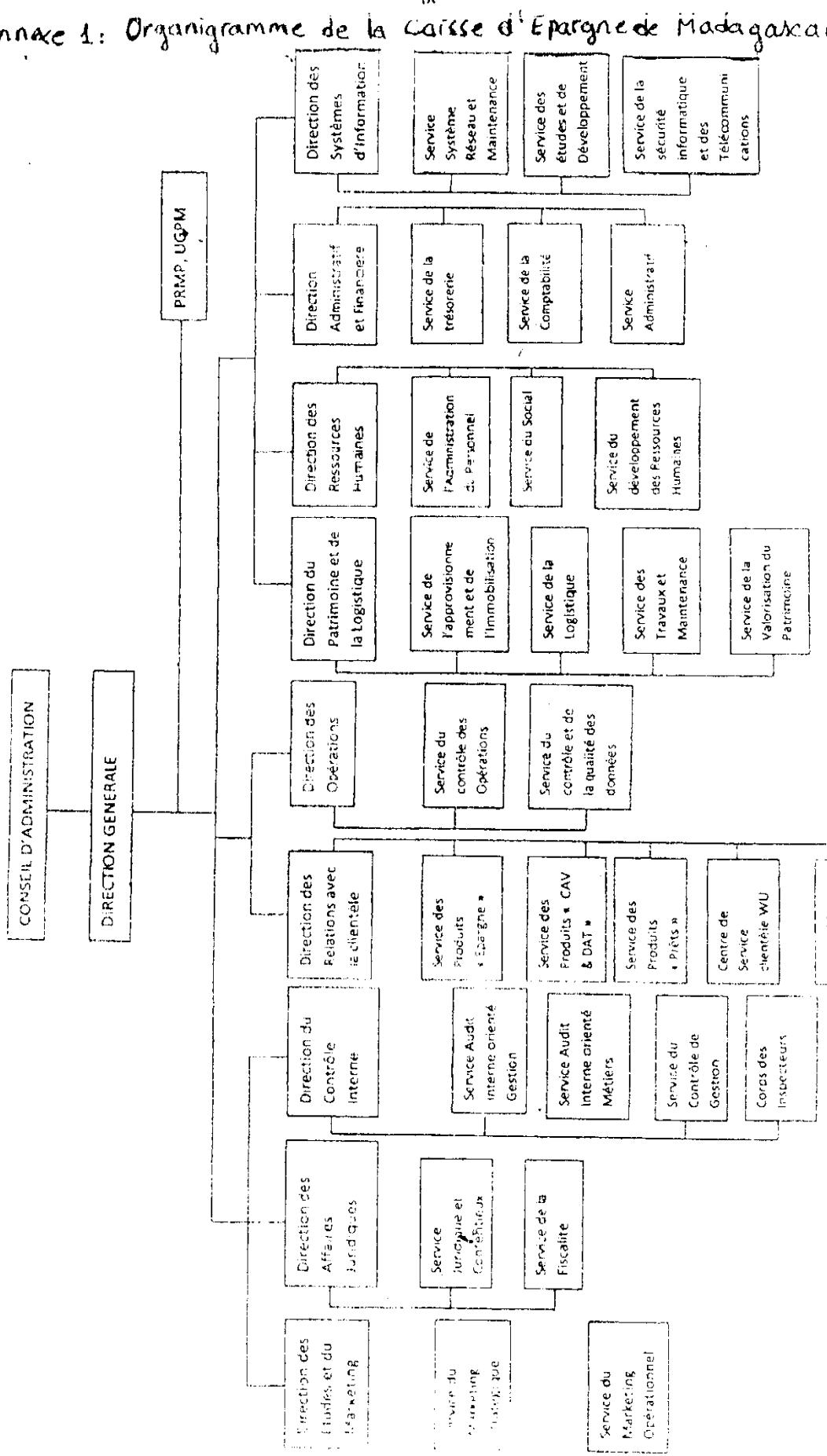
<http://www. Focusrh.com/strate>, performance résultat de l'effort, 8 Août 2012

<http://www. Accenture.com/outlook>, 15septembre 2012

<http://www. Performance .zoom.com>, performance d'une entreprise, 15 septembre 2012

ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de la Caisse d'Epargne de Madagascar



Annexe 2 : extrait de la planification de la fonction administrative

Fonction administrative	Domaine	Sous – domaine	Politique	Objectifs	Stratégies	Actions
	Finance	Comptabilité	Basculement sur PCEC		Fiabilisation de l'exploitation sur PCEC	Exploitation en parallèle
		Trésorerie	Diversification des placements	Maîtriser le produit de placement actuel malgré l'abaissement des taux sur le marché	Prioriser les meilleurs taux à moindre risque	Etude et prospection du marché

Annexe 3 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

- 1) Comment évaluez-vous la performance de votre société?
- 2) Quels outils utilisez-vous pour l'analyse de la performance?
- 3) En se basant sur ces outils, quels sont les indicateurs ou mesures montrant cette performance?
- 4) Comment ont évolués ces indicateurs au cours de trois dernières années : 2009; 2010 et 2011?
- 5) Comment analysez-vous votre efficacité et efficience ?
- 6) Quelles sont vos stratégies de mise en œuvre ?
- 7) Quand est-ce que vous avez entrepris le suivi et le contrôle des activités ?
- 8) Quels sont vos plans de redressement?
- 9) Etes-vous satisfaits du service offert par la CEM : la qualité de son service ? de sa notoriété ? comment voyez-vous sa performance générale ?

Annexe 4 : Compte de résultat par nature de la CEM 2010

Caisse d'Epargne de Madagascar	31/12/2010 Approche		
	Non Tenue de compte	Etablissement	Devise
		Montant en millier d'Ar au 31/12/2010	Montant en millier d'Ar au 31/12/2009
Revenus servis par le trésor CDC et autres placements	13081	8981	
Revenus et placements BTA	3792	4507	
WU et assimilés	2019	1650	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	18893	15140	
Achats consommés	821	638	
Intérêt servis aux épargnants	6543	6348	
Scés ext. Et autres consommations	2512	1929	
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	9876	8917	
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	9016	6222	
Subvention d'exploitation	00	00	
Charges pers.	7880	6472	
Impôts, taxes et versements assimilés	76	20	
IV- EBE	1059	-269	
Autres produits opérationnels	2199	1438	
Autres charges opérationnels	161	89	
Dotations aux amorts, prov et pertes de val	2968	2048	
Reprise sur provision	15	11	
V- RESULTAT OPERATIONNEL	143	-957	
Produits financiers	1838	2050	
Charges financiers	45	176	
VI- RESULTAT FINANCIER	1793	1874	
VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)	1937	916	
Impôts exigible sur résultats	295	92	
Impôts différés (variations)	132	184	
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITES ORDI.	22946	18640	
TOTAL CHARGES DES ACTIVITES ORDI.	21436	18000	
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDI	1509	639	
Eléments extraordinaire (produits)	00	00	
Eléments extraordinaire (charges)	00	00	
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	00	00	
X-RESULTAT DE L'EXERCICE	1509	639	

Compte de résultat par nature 2011 :

Caisse d'Epargne de Madagascar	31/12/2011 Approche	
	Non Tenue de compte	Etablissement Devise
	Montant en millier d'Ar au 31/12/2011	Montant en millier d'Ar au 31/12/2010
Revenus servis par le trésor CDC et autres placements	14994	13081
Revenus et placements BTA	5119	3792
WU et assimilés	1768	2019
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	21882	18893
Achats consommés	678	821
Intérêt servis aux épargnants	7325	6543
Scs ext. Et autres consommations	3264	2512
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	11268	9876
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	10613	9016
Subvention d'exploitation	00	00
Charges pers.	8931	7880
Impôts, taxes et versements assimilés	354	76
IV- EBE	1328	1059
Autres produits opérationnels	1371	2199
Autres charges opérationnels	111	161
Dotations aux amorts, prov et pertes de val	2060	2968
Reprise sur provision	583	15
V- RESULTAT OPERATIONNEL	1111	143
Produits financiers	1831	1838
Charges financiers	47	45
VI- RESULTAT FINANCIER	1783	1793
VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)	2894	1937
Impôts exigible sur résultats	648	295
Impôts différés (variations)	167	132
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITES ORDI.	25668	22946
TOTAL CHARGES DES ACTIVITES ORDI.	23589	21436
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDI	2078	1509
Eléments extraordinaire (produits)	390	00
Eléments extraordinaire (charges)	462	00
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-72	00
X-RESULTAT DE L'EXERCICE	2006	1509

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
Liste de figures	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des abréviations.....	v
Liste des annexes.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1 : METHODOLOGIE.....	6
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	8
Section 1 : la performance	8
1.1 Définition de la performance.....	8
1.2 Facteurs déterminants de la performance.....	10
Section 2 : les outils d'analyse de la performance.....	11
2.1 L'utilisation de l'analyse financière	11
2.1.1 Le bilan et le compte de résultat	11
2.1.2 Les ratios de gestion	12
2.3 Utilisation du contrôle budgétaire.....	12
CHAPITRE II : CADRE PRATIQUE.....	14
Section 1 : La Zone d'étude	14
1.1 Historique de la CEM	15
1.2 Caractéristiques.....	15
1.3 Objectif.....	15
1.4 Les produits de la CEM.....	15
1.4.1 Le livret junior ou l'épargne SOMBINIAINA	16
1.4.2 Le livret jeune ou l'épargne MIHARY	16
1.4.3 Livret d'épargne particulier ou MITSIMBINA	16
1.4.4 Le compte spécial épargne (CSE)	16
1.4.5 Le compte spécial retraite (CSR).....	16
1.4.6 Le service western union (WU).....	16
1.5 Organigramme.....	17
Section 2 : Méthodologie d'approche.....	17
2.1 Le guide d'entretien.....	18
2.1.1 Elaboration du Guide d'entretien.....	18
2.1.2 Rédaction et administration du guide d'entretien.....	18

2.2 Méthode de collecte des données.....	19
2.2.1 Les données de sources primaires.....	19
2.2.2 Les données de sources secondaires.....	19
2.2.3 La méthode hypothético-déductive.....	19
2.2.4 La méthode qualitative et quantitative.....	20
2.2.5 Type d'entretien	20
2.3Les méthodes d'analyse et traitement des données.....	20
2.3.1 Le traitement des données.....	20
2.3.2 Analyse des données.....	21
Conclusion partielle.....	22
PARTIE 2 : RESULTATS.....	23
CHAPITRE I : RESULTATS SUR L'ANALYSE FINANCIERE.....	25
Section 1 : Evolution de la rentabilité et de l'équilibre financier de la CEM.....	25
1.1 Les indicateurs de rentabilité de la CEM.....	25
1.1.1 Evolution du CA.....	25
1.1.2 Evolution de la VA.....	25
1.1.3 Evolution de l'EBE.....	26
1.1.4 Evolution du résultat opérationnel (R.O.).....	26
1.1.5 Evolution du résultat net de l'exercice.....	26
1.1.6 La capacité d'autofinancement.....	26
1.2 Les indicateurs de l'équilibre financier.....	26
1.2.1 Le Fonds de roulement (FR).....	26
1.2.2 Le Besoin de fonds de roulement (BFR).....	27
1.2.3 La Trésorerie.....	27
Section 2 : Evolution des ratios utilisés par CEM.....	28
2.1 Le ratio de profitabilité	28
2.2 Le ratio de rentabilité des capitaux investis	29
2.3 Le ratio de potentialité financière.....	29
2.4 Ratio sur les charges de personnelles par rapport à l'activité	29
2.5 coût sur les productivités de travail	29
2.6 Ratio de liquidité générale.....	29
2.7 Ratio de financement des immobilisations	29
2.8 La capacité d'endettement.....	30
CHAPITRE II : RESULTATS SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE.....	31
Section 1 : efficacité de la CEM.....	31
1.1 Constatation globale des réalisations des objectifs.....	31
1.2 La stratégie.....	32

1.3 Les écarts constatés d'un produit Western union.....	33
Section 2 : performance globale de la CEM.....	34
2.1 Suivi et contrôle.....	35
2.2 Perspective.....	35
Conclusion partielle	36
PARTIE 3 : DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	37
CHAPITRE I: DISCUSSION SUR L'ANALYSE FINANCIERE ET LE CONTROLE BUGETAIRE.....	39
Section 1 Discussions sur l'analyse financière.....	39
1.1 Les points forts	39
1.1.1 Les indicateurs de rentabilité.....	40
1.1.2 Les indicateurs de l'équilibre financier.....	41
1.1.3 Les ratios financiers.....	41
1.2 Les contraintes	42
Section 2 discussion sur le contrôle budgétaire.....	42
2.1 Intérêt de l'entité.....	42
2.1.1 Efficacité.....	43
2.1.2 Efficience.....	44
2.1.3 Pertinence.....	44
2.1.4 Durabilité.....	44
2.2 contrainte de l'entité	45
CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	46
Section 1 : Proposition de solutions sur l'utilisation de l'analyse financière.....	46
1.1 Rentabilité.....	46
1.2 L'équilibre financier.....	47
Section 2 : Proposition de solutions sur l'utilisation du contrôle budgétaire	48
2.1 Les clients.....	48
2.2 Les environnements internes.....	48
Conclusion partielle	51
CONCLUSION	52
Bibliographie.....	VII
Annexes.....	VIII
Table des matières.....	XIV