



REPUBLIQUE DU BENIN

ጸገጸጸጸ

MINISTÈRE D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ጸገጸጸጸ

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)

ጸገጸጸጸ

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

ጸገጸጸጸ

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION
LICENCE PROFESSIONNELLE**

Filière: Sciences de gestion

OPTION : Comptabilité Audit
et Contrôle de Gestion

THEME

**EVALUATION DU BESOIN EN FONDS DE
ROULEMENT DANS UNE IMF :
CAS DE LA CLCAM COME**

Présenté et soutenu par :

AZON Bignon Rita & VIVOUTCHEHO Jéssougnon Chadrak

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Yves KPEKY
DC CLCAM Comé

Maître de mémoire :

Dr TOGODO AZON Aimé

Mai 2015

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION N'ENTEND DONNER NI APPROBATION, NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPORES A LEURS AUTEURS.**

Dédicace

A :

- ❖ Mon père, **AZON Basile** ;
- ❖ Ma Mère, **HOUNNOUSSA Edith** ;
- ❖ Mes frères et sœurs.

AZON Bignon Rita

Dédicace

A :

- ❖ Mon père, **VIVOUCHEHO Théodore** ;
- ❖ Ma mère, **TOVILOKOU Julienne** ;
- ❖ Mes Frères et sœurs.

VIVOUCHEHO Jéssougnon Chadrak

Remerciements

Nos vifs et sincères remerciements vont en direction de :

- ❖ Monsieur **TOGODO AZON Aimé**, qui a accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations ;
- ❖ Monsieur **KPEKY Yves**, DC CLCAM-COME, notre maitre de stage pour sa contribution dans la réalisation de ce travail ;
- ❖ L'ensemble du personnel de la délégation technique du Mono-Couffo et précisément ceux de la CLCAM-COME pour leurs apports inestimables ;
- ❖ Monsieur **Charlemagne B. IGUE**, Doyen de la FASEG et à tous les professeurs de la CACG pour les disponibilités permanentes

Nous tenons également à remercier à l'avance votre Excellence, Monsieur le Président du jury et honorables, Messieurs et Mesdames du jury, qui ne cessent de faire l'honneur d'apprécier ce modeste travail.

Enfin à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre nous ont soutenus et aidés dans la réalisation de cette œuvre.

Liste des abréviations

AC	: Actif circulant
AG	: Assemblée Générale
AI	: Actif Immobilisé
BFG	: Besoin de Financement Global
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BFRAO	: Besoin en Fonds de Roulement Activité Ordinaire
BFRE	: Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRAO	: Besoin en Fonds de Roulement Hors Activité Ordinaire
CA	: Conseil d'Administration
CAHT	: Chiffre d'Affaire Hors Taxes
CC	: Comité de Crédit / Compte Courant
CAMC	: Coût d'Achat des Marchandises Consommées
CAMV	: Coût d'Achat des Marchandises Vendus
CEE	: Compte Epargne avec Education
CR	: Coût Rattaché
CS	: Coefficient de Structure
DDV	: Divers Dépôts à Vue
DF	: Dette Financière
ECE	: Epargne Crédits avec Education
EENE	: Escompte d'Effet Non Echus
FECECAM	: Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédits Agricoles Mutuelles
FRE	: Fonds de Roulement d'Exploitation
FRN	: Fonds de Roulement Net
FRP	: Fonds de Roulement Propre
TA	: Trésorerie Actif
TE	: Temps d'Ecoulement
TP	: Trésorerie Passif
TVA	: Taxes sur Valeur Ajoutée
RP	: Ressource Propre

Liste des tableaux

TABLEAUX	TITRES	Pages
Tableau n° 1	Situation de l'épargne.....	11
Tableau n° 2	Taux d'intérêt des dépôts à terme en fonction des durées.....	12
Tableau n°3	Evolution des crédits débloqués.....	15
Tableau n°4	Structure du personnel.....	17
Tableau n°5	Les immobilisations.....	18
Tableau n° 6	Structure des ressources financières.....	18
Tableau n°7	Tableau synthétique des formules de Temps d'Écoulements (TE) et des Coefficients de Structure (CS) des principaux postes du BFRn.....	33
Tableau n°8	Calcul du BFRn.....	34
Tableau n° 9	Présentation des résultats du BFRn avec décomposition en partie variable et en partie fixe.....	35
Tableau n°10	Présentation des différents types de BFR.....	38
Tableau n°11	Phases du cycle d'exploitation selon les types d'entreprise.....	40
Tableau n°12	Tableau condensé des DAT.....	45
Tableau n°13	Tableau condensé des crédits impayés.....	46
Tableau n°14	Evolution du chiffre d'affaire.....	49
Tableau n° 15	Présentation des bilans fonctionnels.....	50
Tableau n°16	Tableau du BFR.....	51
Tableau n°17	Tableau récapitulatif du calcul du BFRn.....	55
Tableau n°18	Calcul du Ratio BFR sur CAHT.....	56
Tableau n° 19	Calcul du Fonds de Roulement par le haut du bilan.....	56
Tableau n°20	Calcul du Fonds de Roulement par le bas du bilan.....	57
Tableau n°21	Calcul des FRP, FRT, FRE.....	58
Tableau n°22	Calcul du Besoin de Financement Global.....	59

Sommaire

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
Section n°1 : Historique et Activité de la CLCAM.....	4
Section 2 : Expériences et constats.....	13
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE...	16
Section 1 : Problématique, intérêt de l'étude et objectifs.....	17
Section 2 : La revue de la littérature, hypothèses, méthodologie de recherche et limites de l'étude.	20
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	42
Section 1 : Présentation des données.....	43
Section 2 : Analyse critique et suggestion.....	53
CONCLUSION	56
Références bibliographiques	58



INTRODUCTION

La crise économique des années 80 qui a entraîné la faillite du système bancaire à contraint les pays en voie de développement (PVD) au ajustement structurel. Ce programme couplé à la dévaluation du FCFA en 1994, a eu de grave répercutions sur le développement économique de ces pays. De cet fait, les acteurs s'accordent à reconnaître que le phénomène de la pauvreté prend une ampleur de plus en plus inquiétante et constitue une menace pour ces pays, une bonne partie de la population active évolue dans le secteur informel.

Ce secteur n'étant pas accessible au système bancaire classique il fallait chercher un moyen pour satisfaire les besoins de cette population afin d'améliorer son bien-être économique et social. C'est dans ce cadre que le Bénin, à l'instar des autres PVD, a adopté une stratégie de réduction de la pauvreté dans laquelle les problèmes de financement des activités des « pauvres » exerçant pour la plupart dans le secteur informel occupe une place de choix. Ce fut dont la prolifération des IMF dont la CLCAM, avec comme activité principale l'octroi de crédit et la collecte de l'épargne aux agents exclus du système classique. Depuis leur création, ces institutions sont conforme aux attentes du monde rural et urbain par leur proximité, leurs capacité à couvrir le territoire national et l'importance des capitaux infectés dans l'économie national. Mais aujourd'hui, le secteur de la microfinance comme partout ailleurs se trouve confronté est de multiple problème comme :

- ❖ La fragilité du secteur (qualification insuffisantes des promoteurs)
- ❖ La défaillance des prêts
- ❖ Le problème de détermination des facteurs du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

Ce dernier problème apparait comme important car successible de compromettre le BFR des IMF en générale et en particulier des CLCAM. Le BFR de la CLCAM Comé n'échappe par a ce principe et c'est en raison de cette importance et des difficultés qu'éprouvent actuellement ces dirigeants à gérer le BFR que nous avons jugé utile, à l'issu de nos recherches de développer le thème: « EVALUATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR) de la CLCAM-COME ».

La restitution de nos travaux se présentera en trois (3) chapitres.

Le premier traite cadre du institutionnel de l'étude, le second chapitre est relatif au cadre théorique et méthodologique de l'étude et enfin le troisième chapitre traite du cadre empirique de l'étude.

CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Section n°1 : Historique et Activité de la CLCAM.

Paragraphe n°1 : Historique

La CLCAM de Comé est créée depuis août 1985 et est affiliée au réseau FECECAM-Bénin. Elle est située dans le département du MONO au Sud du Bénin et est limitée au Sud par la commune de Ouidah, au Nord par la commune de Lokossa, à l'Est par le Togo et à l'ouest par le Lac Athiéme et la commune de Lalo dans le Couffo. La ville de Comé qui abrite le siège de la caisse est une ville carrefour qui dessert le Couffo et le Mono. Dans le cadre des réformes entreprise par le réseau, la CLCAM de Comé a absorbé depuis 2008 la CLCAM de Grand-Popo. Le 29 Septembre 2011 la reconfiguration du réseau, lui a fait la CLCAM de SE et son guichet de Lobogo.

La CLCAM de Comé suite à ces différentes opérations de fusion couvre quatre communes du département du Mono que sont : Comé, Grand-Popo, Houeyogbé et Bopa. Sa zone d'intervention s'étend donc dans les localités de ces différentes communes.

Le taux de présentation de la CLCAM de Comé est d'environ 9,67% dans les quatre (04) communes qu'elle dessert. Malgré la fermeture de quatre SFD (système financier décentralisé) suite au phénomène ICC-services et Consorts ; la concurrence est importante. Plusieurs banques y sont installées (BOA, UBA,...) sans oublier les autres structures financières décentralisées (ASMAB, COOPEC/AD, PAPME,.....). Tous ces concurrents offrent les même produits et services que la CLCAM.

Paragraphe n°2 : Les activités

I- Les activités principales

Comme activités principales nous avons :

1- L'épargne

L'épargne étant définie comme la fraction du revenu qui n'est pas affecté à la consommation immédiate, permet de financer les investissements. Par rapport à la CLCAM Comé, il y a plusieurs types d'épargne :

- ✓ divers dépôts à vue (DDV)
- ✓ L'épargne sur livret (ESL)
- ✓ l'épargne planifiée (EP)
- ✓ compte courant (CC)

- ✓ le prêt
- ✓ l'épargne crédit avec éducation (CEE)

a) L'épargne sur livret

Le dépôt à vue est un compte ordinaire sans intérêt avec possibilité de retrait à tout moment et sans préavis. Il offre à son titulaire l'avantage de bénéficier d'un crédit. Cependant, une épargne minimale de cinq mille francs doit être respectée pour maintenir le compte ouvert.

b) L'épargne planifiée

C'est un nouveau produit de la CLCAM et le promoteur de cette épargne passe de maison en maison. Pour avoir accès à ce produit, il faut acheter le livret à 200 FCFA et souscrire de façon journalière un montant minimum de 200 FCFA. Les clients peuvent ou non retirer leurs fonds à la fin du mois contre une commission d'une mise.

Tableau n°1 : Situation de l'épargne

ANNEES	EPARGNES
2011	1 601 621 000
2012	1 397 009 000
2013	1 319 525 000

Source : Rapport d'audit financier au 31 /12/2013.

c) Le dépôt à terme

Les conditions d'ouverture de ce compte sont également les mêmes que pour les comptes livrets. La pénalité en cas de retrait avant le terme prévu est de trois mille (3 000) FCFA multipliée par le nombre de mois restant avant la fin du contrat et un intérêt débiteur au même taux que le contrat sur le reste de la période. Ce taux varie selon la durée du contrat.

Le tableau ci-après nous fait le détail des taux d'intérêt applicables selon le montant et la durée.

Tableau n°2 : Taux d'intérêt des dépôts à terme en fonction des durées.

TRANCHES DE MONTANT	6 MOIS	12 MOIS	24 MOIS
100 000 FCFA à 200 000 FCFA	2,5%	2,75%	3,25%
200 001 FCFA à 500 000 FCFA	2,25%	3%	3,5%
500 001 FCFA à 1 000 000 FCFA	3%	3,25%	4,75%
1 000 001 FCFA à 5 000 000 FCFA	3,25%	3,50%	4%
5 000 001 FCFA à 25 000 000 FCFA	3,5%	3,75%	4,25%
Plus de 25 000 000 FCFA	A négocier en collaboration avec le Directeur Général		

Source : Rapport d'audit financier au 31/12/2013

d) Le compte courant

Les comptes courants sont ouverts à la clientèle, aux sociétés et administration pour leurs opérations de versements et de retraits. Ils sont aussi destinés à recevoir les salaires domiciliés dans une entité du réseau. Ce type de courant n'est pas rémunéré. Un solde minimum de 5 000 FCFA est exigé pour maintenir le compte ouvert. Le titulaire de ce compte est astreint au paiement des frais de tenue de compte fixé à 1 000 FCFA par mois pour les personnes physiques et 1 500 FCFA pour les personnes morales.

e) Crédit Epargne avec Education (CEE)

Elle est constituée progressivement lors des remboursements des crédits. Le produit CEE combine l'épargne, le crédit pour les activités économiques individuelles à des séances non formelles d'éducation (santé nutrition, micro-entreprise...). Le produit s'adresse aux femmes ayant une activité génératrice de revenu et ayant au moins dix huit (18) ans. Le but du produit est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des femmes diminuées du milieu rural et à soutenir leurs efforts quotidiens de lutte contre la pauvreté, la faim et la malnutrition. Le tout se fait à partir des associations de crédit dont les objectifs sont généralement de :

- Aider les femmes démunies à développer leurs activités rémunératrices,
- Améliorer la situation sanitaire et nutritionnelle des femmes et leur enfants,
- Développer les connaissances, des capacités et le savoir-faire des femmes en vue d'une autonomie future.

f) Le prêt

L'institution dispose d'une gamme variée de prêts à ses clients selon la nature des cibles :

- Le tout petit crédit aux femmes,
- Les crédits à court terme ordinaires,
- Les crédits à moyen terme,
- Les crédits individuels,
- Les crédits aux groupements,
- Les crédits scolaires,
- Les crédits d'équipement,
- Les facilités EP.

➤ Le tout petit crédit aux femmes

Il s'agit des crédits de 10 000 FCFA à 50 000 FCFA, pour une durée de un(1) à six(6) mois au taux de 1,59% le mois. Ce type de crédit est accordé aux femmes démunies ayant une activité génératrice de revenus et ne pouvant satisfaire aux conditions générales d'obtention de crédit.

➤ Les crédits à court terme ordinaire

Ce sont des prêts de durée comprise entre un (1) et douze (12) mois et de montant compris entre 10000 FCFA au taux de 1,59% accordés aux membres remplissant les conditions d'accès aux crédits. Les activités financières sont diverses et variées à l'exception de celles illicites. Ces prêts peuvent être remboursés en une seule échéance ou plusieurs (mensuelle, bimestrielle, trimestrielle ou semestrielle) selon le type d'activité à financer.

➤ Les crédits à moyen terme

Ce sont les prêts de durée comprise entre un (01) et trois (02) ans accordés aux sociétaires remplissant les conditions particulières d'octroi de crédit.

Compte tenu de la nature des dépôts collectés (dépôts à vue).

Les projets financés concernant l'acquisition d'outillage agricole, les paires des bœufs à charrue, les équipements de production ou de transformation et l'habitat rural qui tendent à être délaissés.

➤ **Les crédits individuels**

Il s'agit des crédits accordés aux personnes physiques et morales dont le montant est de 50 000 FCFA à 5 000 000 FCFA au taux de 1,59% par mois et la durée comprise entre un(1) mois et cinq (5) ans. Ils contribuent au développement des activités des personnes qui se sont déjà installées et qui ont besoin d'un appui pour le financement de leurs activités.

➤ **Les crédits aux groupements**

Il s'agit des prêts de 20 000 FCFA à 500 000 FCFA au taux dégressif de 1,59% par mois octroyés à chaque membre du groupement pour une durée maximale de douze (12) mois. Ces crédits peuvent être octroyés à des membres de groupement homogènes ou mixtes, formés de clients ou membres qui se mettent en groupe de solidarité, constitués par activité, par affinité ou par socioculturelle et bénéficiant d'une formation sur la vie associative, la gestion, la notion de cautionnement solidaire.

➤ **Crédits scolaires**

Il est destiné aux clients parents d'élèves qui ont domicilié leur salaire à la CLCAM Comé afin de faire face aux dépenses de la scolarité des enfants. La durée maximale de remboursement est de dix (10) mois et le taux d'intérêt est de 10%.

➤ **Le crédit d'équipement**

Ce crédit est aux salariés pour le financement ménagé ou mobilier. Le montant est destiné par rapport au montant net du salaire. La durée varie de un (1) à cinq (5) ans. Le taux d'intérêt annuel est dégressif est de 12%.

➤ **Facilités EP**

Il s'agit d'un crédit ponctuel de très courte durée accordé au souscripteur de l'épargne planifiée afin de lui permettre de faire face à un décalage de trésorerie. Il est souvent d'une durée de six (6) mois avec un taux d'intérêt mensuel de 1,5% et un montant maximum de 500 000 FCFA. Le tableau n°3 ci-après récapitule la situation des crédits sur les trois dernières années.

Tableau n°3 : Evolution des crédits débloqués

Eléments	Crédits demandés	Crédits débloqués	Taux de satisfaction des demandes en %
2011	997 615 000	988 096 000	99,05%
2012	1 290 500 000	1 216 131 000	94,24%
2013	1 203 594 518	1 145 340 543	95,16%

Source : rapport d'audit financier au **31/12/2013**.

II-Activités secondaires

a- Transfert

Le réseau FECECAM-BENIN propose à sa clientèle deux services de transfert d'argent : IMT (Instant Money Transfert).

Grace au produit IMT, tout le monde peut recevoir ou envoyer de l'argent sur l'ensemble du territoire national.

b- Domiciliation de salaire et pension de retraite

La domiciliation de salaire et pension de retrait est un service financier offert aussi bien aux salariés du secteur privé que ceux du secteur public et aux retraités.

Elle permet entre autres de :

- Réduire les coûts d'opportunité et de transaction induits par les besoins de retrait du salaire surtout aux salariés en poste dans les zones reculées ;
- Retirer son salaire quand le besoin se fait sentir (sécurité du salaire) ;
- D'épargner et donner aux salariés et pensionnés l'accès aux avances sur salaire et au crédit.

c- Les services non financiers

Ils concernent l'appui-conseils, la sensibilisation, la formation, l'éducation etc.

III - Structure organisationnelle et ressources mises en œuvres

Dans cette section, nous aborderons l'organisation interne de la CLCAM Comé dans le premier paragraphe et les ressources mises en œuvre pour l'atteinte de ses objectifs dans le second paragraphe.

A - Organisation interne

L'organisation de la CLCAM Comé se présente comme suit :

I- Les organes de décision

Comme organes de décision nous avons :

- une assemblée générale ;
- un conseil d'administration ;
- un conseil de surveillance ;
- un comité de crédit.

a) L'assemblée générale (AG)

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la CLCAM de Comé. Elle est constituée de l'ensemble des membres convoqués et réunis à cette fin.

b)- Conseil d'administration (CA)

Il est composé de sept (7) personnes et investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la CLCAM de Comé et autoriser tout acte relatif. Il veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la CLCAM. A cet effet, il est chargé notamment de :

- Assurer le respect des prescriptions réglementaires et statutaires,
- Définir la politique de gestion des ressources de la CLCAM et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'AG dans les conditions fixées par les statuts et les règlements,
- Proposer au CA de la faïtière, l'implantation du nouveau guichet après une étude de faisabilité,
- Mettre d'une manière générale en application les décisions de l'AG.

c) - Conseil de surveillance (CS)

Il est chargé de surveiller la régularité des opérations de la CLCAM et du contrôle de la gestion. Il est composé de cinq (5) membres et élus par l'AG parmi les sociétaires de la CLCAM.

d) - Comité de crédit (CC)

Il se compose de cinq (5) personnes élues par l'AG, et a la responsabilité de gérer le crédit au membre conformément aux politiques procédures définies en la matière.

II - Les organes opérationnels

Comme organes opérationnels nous avons :

- Le service comptabilité,
- Le service de crédit,
- Le service de recouvrement,
- Le service épargne planifiée,
- Le service caisse,
- Le guichet ou service accueil.

B - Ressources mises en œuvre

Nous présentons dans cette partie, les ressources humaines, matérielles et financières de la CLCAM de Comé.

1- Les ressources humaines

Aucune entreprise ne peut exister sans les ressources humaines. L'homme est donc le capital le plus précieux et indispensable. C'est le personnel qui représente les ressources humaines d'une entreprise. En ce qui concerne le personnel de la CLCAM de Comé, il se présente comme suit sur les trois dernières années.

Tableau n°4 : La structure du personnel

Eléments	Dirigeants	Employés	Total
2011	01	27	28
2012	01	26	27
2013	01	25	26

Source : rapport d'audit financier au 31/12/2013.

2- Les ressources matérielles

Les moyens matériels sont constitués essentiellement des équipements et fournitures mis à la disposition du personnel, afin de lui permettre d'assurer une parfaite exécution de la tâche qui lui est confiée. On peut compter un lot important de mobiliers de bureau tous les accessoires qui s'y rattachent, le matériel informatique ainsi que le matériel roulant comme le retrace le tableau n°5 ci-après :

Tableau n°5 : Les immobilisations

Eléments	Montant brut	Amort/Prob	Montant
<i>Immobilisations corporelles</i>	161 905 620	105 133 680	56 771 840
<i>Immobilisations incorporelles</i>	-	-	-
<i>Immobilisations financières</i>	4 713 634	-	4 713 634

Source : rapport d'audit financier au **31/12/2013**.

3- Les ressources financières

Les ressources financières de la CLCAM de Comé proviennent de ses fonds propres, des emprunts obtenus auprès des institutions financières. Ces ressources financières peuvent se résumer comme suit en 2013 dans le tableau n°6 ci-dessous :

Tableau n°6 : Structure des ressources financières

Eléments	Montant
<i>Capital</i>	159 819 000
<i>Subvention d'investissement</i>	20 930 586
<i>Emprunt</i>	-
<i>Total</i>	180 749 586

Source : rapport d'audit financier au **31/12/2013**

Section 2 : Expériences et constats

Le stage d'une durée de trois mois a été effectué à la CLCAM de Comé. Ce stage a débuté respectivement par un entretien avec le Directeur Régional des CLCAM du MONO-COUFFO. Cet entretien a notamment porté sur la manière dont le séjour sera organisé au sein de la structure. Une rotation dans la plus part des services nous a permis de nous adapter.

Paragraphe n°1 : Expérience de stage et difficultés rencontrées

1 –Expérience du stage

Nous avons effectué notre stage au niveau de la CLCAM Comé plus précisément au service comptabilité. Tout au long de notre stage, nous avons acquis des connaissances à travers des tâches qui nous ont été confié. Ces tâches qui ne sont rien d'autres que les objectifs que doit atteindre la CLCAM sont résumés en ces points ci-après

Les services parcourus sont entre autre :

- Le service comptabilité,
- Le service de crédit,
- Le service de recouvrement,
- Le guichet ou service accueil.

A- Le service comptabilité

Le titulaire de ce poste s'occupe de la supervision et du contrôle de l'orthodoxie et de la gestion comptable. Les principales activités de ce service sont :

- Traitement des opérations
- Suivi du budget
- Contrôle interne

B- Le service crédit

Ce service exécute la politique de crédit de la CLCAM en veillant au respect des procédures d'octroi de crédit. Il met en œuvre les stratégies de suivi pour garantir un bon taux de respect des échéances et de remboursement et fait à la gérance des suggestions pour le perfectionnement des conditions de crédit et des procédures d'octroi et suivi de crédit.

- La procédure et l'élaboration des dossiers de demande de crédits
- L'étude des dossiers de financement déposé

- L'évaluation de la rentabilité du projet
- La préparation à l'attention des membres du comité de crédits des fiches techniques d'appréciation des dossiers,
- Le reste des démarches comme le montage des dossiers, la validation du dossier et le décaissement se faire par l'AC et le comité de crédit

C- Le service recouvrement

Ce service recouvre chez les clients les créances impayées. On distingue les recouvrements internes effectués par les agents de la CLCAM, les recouvrements croisés entre les agents recouvreurs de la Délégation et les recouvrements nationaux.

Ici, nous avons assistés l'Agent de recouvrement dans le dépouillement des dossiers de crédits

D- Le service accueil

Il est chargé de l'accueil des clients, du remplissage des carnets ou livrets de compte, du classement des pièces et documents comptables à la fin de la journée.

Nous nous sommes aussi familiarisés :

- Au entretien et renseignement à la clientèle
- Au positionnement dans le livret des opérations de dépôts et de retrait
- Nous avons établis également des livrets aux clients sur demande lorsqu'il s'agit de l'ouverture d'un compte

Par exemple pour ouvrir les comptes d'épargne, les pièces suivantes sont exigées :

- Deux photos d'identité
- Une somme de 5500f qui se décompose comme suit : 500f pour l'adhésion, 2000f pour la part sociale et 2000f pour le dépôt minimum pour les personnes physiques, 10500f pour les associations et personnes morales.
- Au remplissage des fiches de transfert d'argent (IMT)
- Au remboursement de crédits par les clients.

2- Difficultés rencontrées

Au nombre des difficultés rencontrées, nous avons :

- La lenteur dans la satisfaction de la clientèle ;
- L'accès peu facile aux documents ;
- Le manque de collaboration de certaines personnes lors de la collecte des données ;
- L'accès difficile à certains documents ;
- L'indisponibilité de certains responsables devant nous fournir des réponses ;
- Le manque de collaboration des cadres.

Ces difficultés ne nous ont pas bloqués dans nos recherches mais elles ont plutôt permis de constater la rigueur qu'observe les agents de l'administration et leur prudence à fournir aux usagers des informations sur la CLCAM.

Paragraphe n°2 : Inventaire des forces et faiblesses

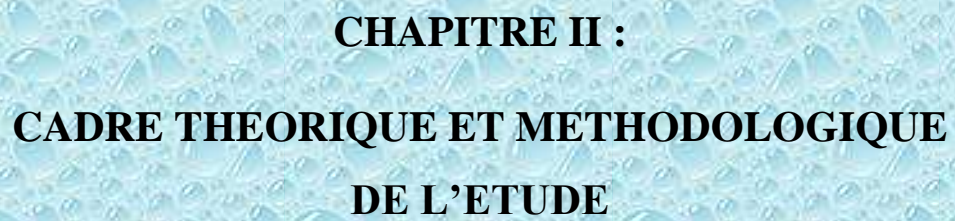
Ce paragraphe nous permet d'inventorier les forces et les faiblesses issues de vos observations de stage dans les divers services de la CLCAM dans le cadre des éléments intervenant dans la maîtrise du BFR.

1- Inventaire des forces

- Un fort rôle d'intermédiaire que joue l'agence entre les promoteurs et les banques.
- La ponctualité dans la mise à jour des documents comptables
- Une intense rigueur dans le processus d'octroi de crédit
- Séparation des fonds entre les responsables appropriées et adéquats.

2 – Inventaire des faiblesses

- Le manque de sensibilisation des clients sur le produit DAT
- La lenteur dans la satisfaction de la clientèle pour les opérations de retrait des fonds pour des montants élevés.
- La non consistance des fonds propres
- Etroitesse des relations entre certains clients et le personnel
- Insuffisance du personnel entraînent un retard important dans la satisfaction de la clientèle.



CHAPITRE II :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE L'ETUDE

Section 1 : Problématique, intérêt de l'étude et objectifs.

Au cours de notre stage, nous avons constaté certains dysfonctionnements dont l'objectif nous a permis de rédiger cette problématique afin de définir les objectifs, et l'intérêt de cette recherche.

Paragraphe 1 : Problématique

L'économie d'un pays est influencée par le volume d'activité des entreprises qui y produisent de la valeur ajoutée. En Afrique et plus particulièrement en Afrique occidentale, les secteurs primaires et secondaires sont embryonnaires et peu compétitifs. Bien entendu, les gouvernements font d'énormes efforts mais doivent être aidés par les institutions financières. En conséquence, ces dernières outre leur objectif de rentabilité et de liquidité doivent aussi financier la création d'entreprises et financer les entrepreneurs. Mais malheureusement les besoins de financement ne sont pas couverts. Ceci a été plus ressenti après la crise du système bancaire au Bénin dans les années 80.

Ainsi longtemps dominé par une économie de type socialiste, le Bénin a opté depuis 1990 au libéralisme économique. Cette option nécessaire pour jeter les bases d'une économie de marché a vu éclore des initiatives dans les domaines et secteurs privé qui fait son chemin malgré les chocs internes et externes. Dans ce contexte, le secteur de la finance et surtout de la Micro finance n'est pas de reste.

Cet avènement a favorisé la naissance de plusieurs Banque ainsi que celle des IMF dans le cadre de financement de l'économie nationale. Ces Banques et IMF ont pour but de contribuer dans la mesure de la capacité au financement des différents acteurs de l'économie.

Aujourd'hui ces institutions ont connu une forte expansion dans le pays et ont permis de développer des produits financiers grâce aux politiques de réforme du secteur. Malgré cette réforme et les défauts et ces structures de Micro finance l'accès des couches vulnérables des populations aux services financiers des IMF constitue un problème fondamental dans le contexte de développement économique du pays. En effet, toutes les structures de finance formelle ou informelle n'offrent pas toujours des conditions d'accès favorables à toutes les couches sociales et socio professionnelle de pays.

Pour pérenniser son activité la CLCAM COME doit assurer une bonne maîtrise de son BFR. Au Bénin, plusieurs entreprises de Micro finance par manque d'organisation de stratégie ont fait faillite. La preuve certaines structures de Micro finance telles que : les

institutions de crédits direct ICC service, la caisse populaire ont sombrés à cause d'une mauvaise maîtrise de leur BFR. L'une des objectifs de toute entreprise de Micro Finance quel que soit sa nature est la satisfaction de sa clientèle.

La CLCAM étant une entreprise à caractère social qui est spécialisée dans les services à caractère financier et de qualité, efficace et dans les normes en vue de la prise en charge adéquats de la satisfaction des besoins de la population de Comé et ses environs. Cette institution a le privilège exclusif de la satisfaction de la clientèle et du personnel. Elle doit donc assurer une gestion rigoureuse du BFR afin de dynamiser et de pérenniser son activité.

Malgré ces problèmes d'accès et de fonctionnement, le réseau FECECAM dont l'objectif était d'offrir des services d'épargne et de crédit aussi bien aux agriculteurs, aux fonctionnaires et aux entreprises présente des dysfonctionnements au niveau de la gestion du besoin en fonds de roulement (BFR). La CLCAM COME n'échappe sans doute pas à ce dysfonctionnement car faisant partie du réseau FECECAM.

De plus, notre séjour à la CLCAM-COME nous a permis de relever certaines insuffisances dont les plus pertinentes sont :

- Mauvaise gestion des ressources humaines ;
- Mauvaise suivie des impayés de la CLCAM ;
- Manque de la performance ;
- Le non suivi des activités du client.

La plupart des problèmes ci-dessus énumérés ont au moins une fois abordés. Toute fois les contours de celui lié à la gestion du besoin en fonds de roulement restent peu cernés. La priorité à choisir une telle thématique peut se justifier par l'importance des difficultés que rencontre la CLCAM-COME à bien gérer son besoin en fonds de roulement. Notre problématique peut donc se formuler comme suit :

Quels sont les déterminants du BFR de la CLCAM-COME ?

De telle situation nous amène à poser les questions spécifiques suivantes :

Quelle est l'incidence du non-respect du délai de crédit sur le BFR ?

Quel est l'impact du faible niveau du DAT sur le BFR ?

Quel l'effet de l'augmentation du niveau de crédit sur le BFR ?

Telles sont les interrogations qui ont suscité en nous l'idée de focaliser nos travaux de recherche sur le thème : *Evaluation du besoin en fonds de roulement dans une institution de micro finance : cas de la CLCAM de come.*

Paragraphe 2 : L'intérêt de l'étude.

La présente recherche est d'un grand intérêt pour certains nombres d'acteurs internes et externes à l'entreprise. Ainsi donc, elle permettra à :

- d'aider les dirigeants et les élus de la CLCAM en leur fournissant des informations sur lesquelles ils pourront se baser pour mieux maîtriser le BFR de l'entreprise afin d'assurer sa pérennité
- d'approfondir nos connaissances surtout dans le domaine de la gestion du BFR et nous donner le goût de recherche pour la suite des études.
- Aider la structure à s'appuyer pour un nouveau départ et un renforcement de ses requis existants pour sa performance et sa pérennité.

Elle constitue une source secondaire de documentation pouvant servir la communauté étudiante lors des recherches ultérieures.

Notre but est d'ouvrir le véritable débat sur l'évaluation du BFR de la CLCAM Comé.

Paragraphe n° 3 : Les objectifs

Objectif de l'étude

Dans ce paragraphe ; nous présenterons dans un premier temps les objectifs de l'étude et dans un second temps nous formulons les hypothèses qui s'en découlent.

Objectif général

L'objectif général qui guide notre étude est d'analyser les facteurs de maîtrise du BFR.

Objectifs spécifiques

- Analyser l'incidence du non-respect du délai de recouvrement sur le BFR
- Etudier l'effet de l'évolution du niveau de crédits sur le BFR
- Analyser la variation des dépôts à terme (DAT) sur le BFR.

Section 2 : La revue de la littérature, hypothèses, méthodologie de recherche et limites de l'étude.

Dans cette section, il sera question dans un premier temps de la littérature, des hypothèses et dans un second temps de la méthodologie de notre travail de recherche et les limites de notre étude.

Paragraphe 1 : Revue de la littérature et hypothèses de l'étude.

A- Revue de la littérature

La revue de la littérature est une étape très importante et indispensable pour la résolution de notre rapport de stage. Elle permet dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances existantes sur le thème.

1- Définition de quelques concepts.

1-1 Définition de l'IMF

Selon AGNIKPE (1998) on peut distinguer trois catégories de définition de la Micro finance : Celle des praticiens, celle du législateur et celle des bailleurs de fonds.

Selon les praticiens, la micro finance est une finance de proximité par opposition aux longues procédures administratives des banques commerciales. Cette finance de proximité étant essentiellement caractérisée par la petitesse des montants octroyés sous forme de crédit, de leur durée de remboursement et des montants mobilisés sous forme d'épargne.

Les praticiens parlent plus de système de financement décentralisé (SFD).

Pour DIOGO Agnès (2003) « Les SFD sont des institutions de petits prêts (Appelés microcrédits) aux pauvres, pour les projets de création d'entreprises autonomes, qui génèrent des revenus leur permettant de répondre à leurs besoins et ceux de leur famille.

Le législateur : n'utilise pas les terminologies des praticiens. Il s'est juste d'épargne et de crédits (COOPEC) L'alinéa 1 de L'article 2 de la loi de PARMEC stipule que sont considérés comme « Institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédits, un groupement de personnes, dotés de la personnalité morale sans but lucratif à capital variable fond sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de consentir de crédit ».

Du point de vue des bailleurs de fonds : La terminologie couramment utilisée est le terme Système Financier Intermédiaires (SFI) pour faire la démarcation entre le système bancaire classique et le système financier formel. Selon les bailleurs de fonds les institutions

de micro finance peuvent rester purement informelles, elles peuvent également évoluer pour devenir soit un établissement financier, soit une banque.

La trésorerie terme couramment utilisé dans la gestion de l'entreprise fait l'objet de plusieurs définitions qui varient selon les auteurs.

Généralement, elle désigne à un moment donné l'ensemble des éléments susceptibles, grâce à leur liquidité, d'être utilisés pour couvrir sans difficulté les dettes de l'entreprise qui parviennent à échéance. Cet ensemble qui n'est d'autre que les disponibilités à vue ou facilement mobilisables de l'entreprise est en fait constitué des existants en caisse, des montants inscrits au crédit des comptes en banques et aux chèques postaux, les titres de placement et les effets de commerce.

Pour Edith GINGLINGER, la trésorerie représente la différence entre le montant de l'encaisse plus les soldes créditeurs de banque et le montant des concours bancaires courants. Elle entrevoit sa gestion comme étant celle des difficultés de trésorerie qui surgissent fréquemment pour les entreprises en croissance.

En se référant à A. JOURDAN cité par Jonas ODJOUGBELE et Narcisse ALOPKOWANOU gérer la trésorerie de l'entreprise c'est faire en sorte qu'à chaque instant l'entreprise ait la possibilité d'honorer sa signature, autrement dit, c'est veiller à ce que la trésorerie soit toujours positive.

Cette définition qui rejoint un peu celle de GINGLINGER nous paraît quand même insuffisante. Elle conseille en effet et tout simplement une positivité permanente de la trésorerie sans aucun éclairage sur son niveau. Or dans le cadre d'une bonne gestion, le montant d'une trésorerie devrait non seulement permettre de faire face à tout instant aux dettes exigibles mais aussi ne devrait atteindre un niveau qui entraînerait des encaisses trop importantes qui de ce fait peuvent être improductives. La gestion de la trésorerie apparaît donc comme la gestion des moyens de paiement de l'entreprise dans le but de lui éviter ou de lui permettre de surmonter les difficultés de trésorerie telles que les risques de cessation de paiement, de réduire les charges liées à certaines opérations de financement ou encore de tirer un meilleur profit des fonds dont elle dispose en cas d'existence d'excédents.

D'autres auteurs comme MEUNIER, en se basant sur une approche en termes de ressources et de besoins ont défini la trésorerie comme la différence à une date donnée entre les moyens financiers mobilisés pour la réalisation d'une activité et ceux inhérents au déroulement et au développement de cette activité dans le temps. Cette notion de la trésorerie est souvent désignée sous le vocable de trésorerie nette.

1-2 Gestion de la trésorerie dans les IMF

Le concept de trésorerie comme le souligne Michel LEVASSEUR : « Gestion de trésorerie ». ECONOMICA 1979 est l'un des concepts les plus difficiles à définir dans le domaine financier. Il apparaît pourtant important d'essayer de cerner cette notion car la trésorerie joue un rôle fondamental dans la gestion financière d'un organisme qu'il s'agit du secteur privé ou du secteur public et que la considération dans la pratique puissent varier d'un secteur à l'autre. La trésorerie d'une firme est la somme de son encaisse monétaire et de ses comptes en banque, titre et effet immédiatement négociable. Ce pendant le petit Larousse 2007, la définit comme l'ensemble des actifs liquide d'une entreprise, d'une association ; c'est le solde positif ou négatif exprimant la différence entre les actifs liquide et les dettes figurant au bilan d'une entreprise. Ainsi le trésorier est celui qui détient, comptabilise et gère les fonds.

Selon J-Y EGLEM, A. MIKO « les mécanismes financiers de l'entreprise », Montchrestien, 1988 la trésorerie de l'entreprise se définit comme « l'ensemble des actifs rapidement transformable en liquidité pour le règlement des dettes à court terme ; c'est donc l'ensemble des avoirs de l'entreprise encaisse en banque et aux chèques postaux ». Pour CHINELA EROUYERG ; « la trésorerie est description des flux d'argent, d'encaissement et de décaissement, qui interviennent dans la vie de l'entreprise, et dont le volume et la répartition, la périodicité, la location, voir la spécialisation sont autant de caractéristique de la firme, du secteur économique et de son mode de gestion »

En effet tous ces points de vue seront résumés par VERNIMMEN, 2011 p 68 qui la définir à son tour comme : « la différence entre les actifs et les dettes c'est-à-dire le passif exigible dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiat ».

La trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer suivant deux étapes selon l'approche retenue de : geromin.free.fr/compta/O9analysefin/partie37.htm. Op.cit. tout d'abord, la trésorerie correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du BFR alors que les ressources de l'entreprise disponible pour financer ses besoins s'appellent le FR.

Pour Philippe Kneipe, La trésorerie nette (TN) est alors la différence entre ses deux indicateurs (BFR et FR). Autrement dit, elle est la réserve de l'entreprise après avoir financé le besoins de financement d'exploitation ou BFR. Si les besoins excèdent les ressources,

alors la trésorerie de l'entreprise sera négative et figurera au passif du bilan, alors que dans le cas contraire la trésorerie sera positive et va apparaître cette fois-ci à l'actif du bilan.

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Son objectif est de parvenir le risque de cessation de paiement et l'optimisation des financements.

A sa mission traditionnelle d'équilibre des flux, Christian MARMUSE, « Gestions de trésorerie », Vuibert entreprise, 1998, page 30 affirme qu'une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ; cela signifie que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum. Par ailleurs, elle appelle, ou au contraire à maximiser le rendement, les placements, de ses excédents de trésorerie éventuels. La gestion de trésorerie repose par conséquent sur le couple « sécurité / rentabilité ». Pour parer au risque d'il liquidité ou d'insolvabilité (rupture du service caisse, cessation de paiement, etc.), l'entreprise doit maintenir un certain niveau de trésorerie, car en pratique il est très difficile d'assurer une parfaite synchronisation entre les encaissements et les décaissements. Dans le même temps, elle doit viser à réduire l'impact négatif de la rentabilité, des disponibilités oisives en leurs assurant de bons placement financière. Pour lui les raisons d'une détention d'encaisse sont au nombre de trois à savoir : la volonté d'assurer la réalisation des transactions dans de bonnes conditions, le besoins de sécurité financière de manière à faire face aux aléas de la conjoncture qui se traduisent par des déséquilibre entre les encaissements et décaissements prévus, et les opérations spéculatives : la mise en œuvre de la trésorerie passe par étape et repose sur différents modèle de prévision.

« La gestion de trésorerie », 2^{ème} édition de Philippe ROUSSELOTG et Jean François VERDIE est un livre qui situe la gestion de trésorerie comme étant à la croisée de plusieurs domaines tels que la finance, les systèmes d'informations, la comptabilité et le contrôle de gestion.

En bref il faut noter que la gestion de trésorerie cherche à optimiser l'usage des fonds disponible.

1-3 Evaluation, gestion et contrôle du besoin en fonds de roulement normatif

Selon Emmanuel C. HOUNKOU et WELE Pascal « gestion financière », éd OASIS gr@ P 71 à 85 HOSWER 2006 les besoins d'investissement des entreprises sont de deux ordres :

- Les machines, usines, véhicules et reprise de participations nécessaire à la production et à la distribution des produits.
- La constitution d'actifs d'exploitation de l'entreprise les besoins d'exploitation ont généralement un caractère permanent même s'ils correspondent à des actifs circulants. En effet, les produits stockés ou les créances des clients changeront régulièrement, mais ils seront remplacés par d'autres et le besoin de financement associé aux stocks et aux crédits clients est toujours présent.

Les besoins du cycle d'exploitation proviennent donc essentiellement des fonds immobilisés dans le financement des stocks et clients ainsi que certains postes secondaires (Avances fournisseurs, Etat impôt et taxes etc.) Au contraire l'exploitation fournit à l'entreprise des ressources automatiques telles que les crédits fournisseurs et divers autres créanciers d'exploitation du fait des décalages entre la comptabilisation et le règlement effectif d'une charge (Etat impôts et taxes, personnel, Avances clients, etc.).

L'Etude du temps nécessaire aux créances clients pour se transformer en liquidité permet de savoir comment l'entreprise arrive à financier les besoins du cycle d'exploitation. Le cycle d'exploitation (Achat-Production-Vente) est le nombre des jours d'investissement dans les valeurs réalisables (créances) et les valeurs d'exploitation (stocks). Le cycle d'exploitation est mesuré par la somme de la période de recouvrement des créances et du nombre de jours de séjour des stocks dans le magasin.

La plupart des entreprises sont en mesure de financier partiellement l'investissement dans le cycle d'exploitation, payer les fournisseurs et les frais de personnel à crédit sans avoir à supporter le moindre coût. Ce crédit commercial sans coût apparent est une source de financement spontané. La différence entre le cycle d'exploitation et le cycle de financement spontané est égale au cycle de conversion des actifs et des passifs en liquidité ou besoin en fonds de roulement. Le cycle de conversion en liquidité peut être perçu comme étant le nombre de jours de ressources permanentes nécessaires au financement du cycle d'exploitation.

La méthode de calcul du besoin en fond de roulement normatif fait référence au volume des ventes. Cette méthode consiste à exprimer le besoin en fonds de roulement en fonction du chiffre d'affaires hors taxes (CAHT). Elle permet de prévoir notamment les effets de l'évolution du chiffre d'affaires du lancement d'un nouveau produit, d'un changement de politique de stockage ou politique commerciale sur le montant du besoin en fonds de roulement d'exploitation. La méthode du besoin en fonds de roulement normatif est utilisée également pour évaluer la partie permanente du besoin en fonds de roulement d'exploitation et prévoir son financement. Elle est encore appelée méthode dynamique car elle complète la méthode de détermination du besoin en fonds de roulement d'exploitation à partir du bilan fonctionnel dite méthode statique, assise sur des données historiques.

La résultante des décalages temporels qui existent entre les flux physiques et les flux financiers mesurées en terme de délais de détention des stocks ; délai de recouvrement clients et délai de règlement fournisseurs permet de déterminer la durée du cycle de transformation des éléments constitutifs du cycle d'exploitation en liquidité. C'est aussi la valeur temporelle du besoin en fonds de roulement ou tout simplement le fonds de roulement normatif.

On a valeur temporelle du besoin en fonds de roulement = délai moyen de recouvrement des créances clients + délai moyen de détention des stocks - délai de règlement des dettes d'exploitation = durée du cycle d'exploitation – délai de règlement des dettes d'exploitation.

Suivant la même logique, le terme besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) désigne le solde pour respecter la pratique communément admise, des besoins et ressource du cycle d'exploitation.

$$\text{BFRE} = \text{Stock} + \text{Clients} - \text{Fournisseurs}$$

Plus généralement, ces trois postes du BFRE évoluent parallèlement au chiffre d'affaires. Ainsi, une inflation de 20% entrainera une hausse des prix de vente et des Coûts de 20% donc, à quantité égale, une augmentation de 20% des postes clients, stocks et fournisseurs.

Cette proportionnalité peut être contrôlée à partir du ratio (rapport) BFRE/CAHT. Si ce ratio est égal à 25%, cela signifie que le quart du CAHT (3 mois de vente) est gelé sous forme de stocks de créances non financés par les fournisseurs.

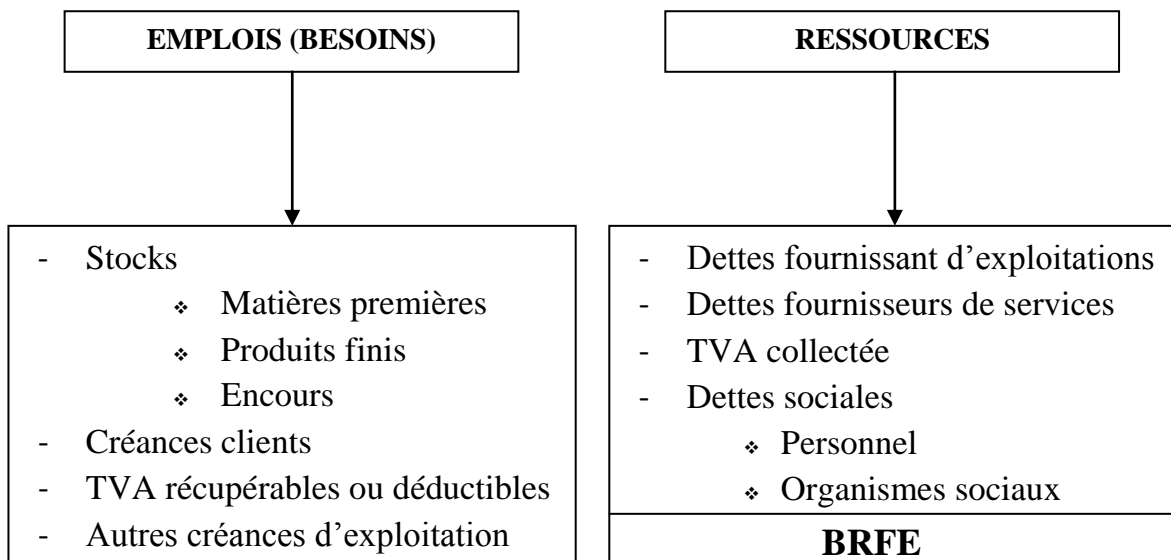
De façon générale, la détermination du besoin en fonds de roulement d'exploitation en nombre de jours du CAHT, ou besoin en fonds de roulement normatif, exige la décomposition de chaque poste en temps d'écoulement (TE) et coefficient de structure (CS) encore appelé Ratio de structure (RS) ou coefficient de proportionnalité.

$$TE = \frac{\text{Valeur moyenne du poste}}{\text{Flux annuels du poste}} \times 360j$$

$$CS = \frac{\text{Flux annuels du poste}}{\text{CAHT}}$$

Les différentes étapes ou principes de calcul du BFR Normatif

Rappelons les composantes du besoin en fonds déroulements d'exploitation



La détermination du BFRE normatif nécessite plusieurs étapes :

1. La détermination pour chaque poste comparatif, les éléments variables (proportionnels ou chiffre d'affaire hors taxes. les créances clients par exemple) et les éléments fixes (non proportionnels au chiffre d'affaires hors taxes, les dettes sociales par exemple).
2. Le calcul pour chaque élément, le temps d'écoulement prévisionnel (TE) ou la durée de rotation.
3. La détermination d'un coefficient de structure
 - pour un franc de chiffre d'affaires hors taxes pour les éléments Variables.
 - ou pour un jour de chiffre d'affaires hors taxes lorsque l'élément est fixe

4. L'évaluation pour chaque poste du BFRE.

- En nombre de jours du chiffre d'affaires hors taxes pour les éléments variables
- En un montant pour les éléments fixes.

Temps d'Écoulement x coefficient de Structure

5- Le calcul du BFRE

- En nombre de jours de chiffre d'affaires hors taxes pour les éléments variables.
- En montant pour les éléments fixes.

BFRE normatif = emplois (besoins) - Ressources

Tableau N° 7: Tableau synthétique des formules de temps d'écoulement (TE) et des coefficients de structure (CS) des principaux postes du BFRE normatif

Poste	Temps d'écoulement (TE)	Coefficient de structure (CS)
Besoins (Emplois)		
Stock de marchandise	Stocks moyen de marchande $\frac{\text{CAMV}}{\text{CAMC}} \times 360j$	$\frac{\text{Chiffre d'affaires HT}}{\text{CAMC}}$
Stock de matière première	Stocks moyens de matière 1 ^{ère} $\frac{\text{CAMC}}{\text{CAHT}} \times 360j$	$\frac{\text{Coût d'achat des matières consom}}{\text{CAHT}}$
Stock de produit finis	Stock moyen de produit finis $\frac{\text{CX}^\circ \text{ des produits finis vendus}}{\text{Chiffre d'affaire HT}} \times 360j$	$\frac{\text{Coût de X}^\circ \text{ des Xts finis vendus}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$
Stock d'encours	stocks moyen d'encours $\frac{\text{CPE}}{\text{Chiffre d'affaire HT}} \times 360j$	$\frac{\text{Coût de X}^\circ \text{ des encours}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$
Crédit client	Créance client + CR + EENE $\frac{\text{Chiffre d'affaire TTC}}{\text{Chiffre d'affaire HT}} \times 360j$	$\frac{\text{Chiffre d'affaire TTC}}{\text{chiffre d'affaire HT}}$
TVA récupérable ou déductible	Valeur moyenne	$\frac{\text{TVA/Achat HT}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$
	TVA sur Achats HT	
Ressources		
Crédits fournisseurs	Dettes f/sseur + cptes rattachés $\frac{\text{Achats TTC}}{\text{Chiffre d'affaire HT}} \times 360j$	$\frac{\text{Achat TTC}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$

F/sseur de service	Valeur moyennes	Charges TTC Chiffre d'affaire HT
	Charges TTC x 360j	
Personnel	Salaire net moyens	Salaire annuel Chiffre d'affaire HT
	Salaire annuels x 360j	
Organisme sociaux	Valeur moyenne	Charges sociale annuelle Chiffre d'affaires HT
	Charges sociales annuels x 360j	
TVA Collectée ou facturée	Valeur moyenne	TVA sur les ventes service Chiffre d'affaire HT
	TVA facturée sur les ventes et services x 360j	

Source : Emmanuel C. HOUNKOU et Pascal WELE « gestion financière »

Présentation des calculs

Il est vivement recommandé de présenter les éléments de calcul du Besoin en fonds de roulement normatif dans un tableau récapitulatif

A- Tableau N° 8 Calcul du BFRE normatif (cas où tous les éléments sont variables)

Eléments	TE	CS	Eléments jours de CAHT	
			Emplois	Ressources
Emplois	X	X	X	
Stocks	X	X	X	
Clients	X	X	X	
TVA récupérable	X	X		
Ressources				
Fournisseurs	X	X		X
Personnel	X	X		X
Organismes sociaux	X	X		X
TVA Collectée	X	X		X
Total		E		R
BFRE normatif			E – R	

Source : Emmanuel C. HOUNKOU et Pascal WELE « gestion financière »

Eléments en nombre de jours de CAHT = TE × CS
--

Tableau N° 9 : Présentation des résultats du BFRE normatif avec décomposition en partie variable et en partie fixe

Postes	TE	Partie variables			Partie fixe		
		CS	E	R	CS	E	R
Emplois							
Stocks clients							
TVA récupérable							
Ressources							
fournisseur							
personnel							
dettes sociales							
TVA Collectés							
Total			X ₁	X ₂		Y ₁	Y ₂
BFRE Normatif			(X ₁ -X ₂) + (Y ₁ -Y ₂)				

Source : Emmanuel C. HOUNKOU et Pascal WELE « gestion financière »

1-4 Relation entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Finalement, les notions de FR et de BFR sont étroitement liées. L'équilibre financier d'une entreprise ne sera pas assuré par le seul constant d'un FR positif (DEPALLENS & JOBARD, 1990). Afin de maintenir cet équilibre, il sera primordial que ce fonds de roulement positif soit suffisamment important afin de couvrir les besoins de financement engendrés par le cycle d'exploitation de l'entreprise. Si tel est le cas, l'entreprise disposera alors d'un excès de liquidités. Au contraire, si le FR n'est pas suffisant pour subvenir au BFR, l'entreprise se verra forcée de négocier avec son banquier des emprunts à court terme (DEPALLENS & JOBARD, 1990 ; KNEIPE, CHAERELS & VAN INGEGOM ; 2003.

Avant de continuer notre revue de littérature, une remarque importante doit être formulée. Au sein des paragraphes précédents, nous avons identifié deux notions complémentaires, à savoir le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Cependant des différences peuvent exister entre ce qui a pu nous être enseigné et ce qui est couramment utilisé par le monde académique anglo-saxon. En effet, les anglo-saxons ont

l'habitude de ne pas différencier le BFR du FR dans leur analyse. Ces deux termes sont alors regroupés au sein d'un seul, le working capital. Le calcul du working capital se différencie de celui du besoin en fonds de roulement dans la mesure où il intègre l'argent disponible, voir les placements financiers à court terme (VERNIMMEN, 2009). Le cash à l'actif à la date de clôture de l'exercice comptable est alors considéré comme un actif d'exploitation, appelé communément en operating ou currentassets. De plus, « certains concours bancaires courants sont parfois considéré comme des operating ou currentliabilities, c'est-à-dire des dettes d'exploitation, si bien que le working capital se calcule comme la différence entre currentassets et currentliabilities ». (VERNIMMEN, 2009, P 93). Cette différence a constitué un problème avec lequel nous avons dû nous adapter. Nous nous, dès lors, limités à l'étude du besoin en fonds de roulement et de ses composantes dont la formule et l'analyse se rapprochent le plus de la notion de working capital.

1-5 Analyse financière

Le concept analyse financière à faire l'objet de plusieurs développements de la part des acteurs. Ainsi, pour DEPALLENS G et JOBARD J-P(1997), l'analyse financière vise à étudier les documents comptables d'une entreprise en vue de comprendre son fonctionnement et de porter un jugement sur son évolution.

Pour sa part, COHEN E. (2006) présente l'analyse financière comme « un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ses performances ». Quant à SAUVAGEOT G. (1998), il pense que l'analyse financière est relative lorsque la trésorerie est positive : c'est-à-dire le fonds de roulement fonctionnel supérieur au besoin en fonds de roulement. Pour lui, le BFR à une date donnée représente les fonds « gelés » dans les stocks, les créances d'exploitation déduction faite des dettes d'exploitation non réglée.

1-6 Besoin en fonds de Roulement

➤ Origine du Besoin en fonds de roulement

Selon BOBOT et VOYENNE (2007) le BFR est un besoin financier qui résulte du décalage entre les sorties et entrées d'argent provoquée par l'exploitation de l'entreprise, ce besoin financier entraîne un déséquilibre financier qu'il faut nécessairement combler en temps et en heure par les ressources financières à dure concurrence. ROUSSELOT (1999 :16)

soutien que le BFR peut être défini comme « Le besoin de financement qu'entraîne nécessairement le déroulement permanent du cycle ACHAT/ PRODUCTION /VENTE.

Il est donc d'un caractère inéluctable ; cas lié à l'activité courante de l'entreprise » alors ce cycle d'activité qui est à l'origine du BFR.

Si l'on résume de manière simplifiée le BFR à l'ensemble (STOCK + CLIENT - FOURNISSEUR) on peut dire que la détention de stock et de créance « Cout à l'entreprise ». Le crédit obtenu du fournisseur vient un peu alléger ce besoin de financement mais ; pour nombre d'entreprise : cela se relève insuffisant de telle sorte que la différence ; soit positive oblige à mobiliser des ressources soit de long terme ; soit de court terme ; pour équilibrer le bilan.

Le BFR est la différence entre les éléments de l'actif circulant (principalement stocks et créances) et des éléments du passif circulant (dettes à court terme autres que les dettes financières générés par les cycles.

- D'exploitation : cycle achats /production/vente.
- D'investissement : (Achats et ventes d'immobilisation).
- De fiscalité : acomptes et règlement de l'impôt sur les sociétés.

Ces cycles révèlent en effet des décalages entre les flux réels (physique) et les flux monétaires et financiers.

➤ **Définition du besoin en fond de roulement**

Il représente le besoin de financement résultant de l'activité de l'entreprise. Il indique le montant de financements nécessaires pour financer le décalage entre les achats et les ventes, et le décalage entre produits comptables et les paiements correspondants qui donnent naissance à des créances (WELE P. et DOMONHEDO F. 2014). La nature du BFR est étroitement liée à la nature des activités de l'entreprise. Selon Pierre VERNIMMEN (2000) « à activité constante, BFR permettent et à activité saisonnière, BFR partiellement saisonnier ». Selon KNEIPE 1997 et pour Béatrice et Francis GRANDGUILLOT (2003) le BFR est la partie des besoins d'exploitation qui n'est pas assurée par les ressources d'exploitation. DAYAN et al (1999), ont abordé la notion du BFR à travers la relation qui existe entre le BFR et le chiffre d'affaires. Dans leur analyse, ils ont montré que toute augmentation du chiffre d'affaires entraîne une augmentation du BFR dans la même proportion. Mais il faudra suivre l'évolution du BFR par rapport à celle du chiffre d'affaires

de manière à ce que le $CA > BFR$. Nous pouvons dire que le BFR est l'indicateur qui permet de suivre l'évolution du cycle d'exploitation et conditionne le niveau de rentabilité de l'entreprise et par conséquent le niveau de la trésorerie. Il existe :

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR) : il regroupe les besoins en fonds de roulement relatifs au financement du cycle d'exploitation à savoir : les stocks, les créances et les dettes sur les partenaires commerciaux, sur le personnel et sur le fisc (TVA, impôt locaux et taxes). Pour SAUVAGEOT G., le BFR à une date donnée représente les fonds « gelés » dans les stocks, les créances d'exploitation, déduction faite des dettes d'exploitation non réglées. Le solde de ces différents éléments constitue le montant investi à un moment donné dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Le BFR s'obtient par la formule suivante :

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

Appelé aussi besoin de financement lié au cycle d'exploitation, est la partie des besoins d'exploitation qui n'est pas assurés par les ressources d'exploitation (JOHN. LWANDU ? op, cit, P.140).

Il correspond à l'argent gelé par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation ou secrété par celui-ci lorsque le besoin est négatif. (WWW. VERNIMEN. Net /index. Html/ lexique de finance, du 12 mars 2012.

Le BFR ainsi calculé peut avoir trois natures distinctes résumées comme suit

Tableau N° 10 : Présentation des différents types du BFR

Nature	Interprétation
Si $BFR < 0$	Les ressources d'exploitation sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ce qui signifie que l'exploitation apporte des ressources de financement. Cette valeur négative, viendra s'ajouter au fonds de roulement éventuel ou viendra compenser son absence éventuelle
Si $BFR = 0$	Cas exceptionnel ou les emplois d'exploitation sont couverts intégralement par les ressources d'exploitation. Il n'y a donc pas de besoin généré par l'activité, pas non

	plus de ressources de financement dégagées. Si le BFHAO présente la même situation alors l'entreprise n'a pas besoin du FRN positif.
Si BFR>0	Les emplois d'exploitation sont donc supérieurs aux ressources d'exploitation et ainsi, le solde positif obtenu représente le financement des besoins qui restent à charge du cycle hors activité puis le cycle d'exploitation n'a pas généré les ressources suffisantes.

Source : GUERRA F. (1993)

- ❖ Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) : Il regroupe les créances et les dettes diverses étrangères aux besoins spécifiques de financement de l'activité. Le BFRHE s'obtient de la manière suivante :

$$\text{BFRHE} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

- ❖ Le besoin en fonds de roulement normatif (BFRn) : Il est une prévision du BFRE dans le temps. La norme utilisée est le jour du chiffre d'affaires hors taxes.

La formule du BFRn est la suivante :

$$\text{BFRn} = (\text{BFRE} / \text{CA}) * 360$$

1-7 Approche analytique du besoin en fonds de roulement

Besoin en fonds de roulement normatif

Le besoin en fonds de roulement calculer globalement ne fournit du tout pas les informations du poste qui les composent et surtout ne permet pas de repérer les composantes problématiques, facilitant la mise en œuvre des décisions correctives par rapport aux difficultés que peut connaître le cycle d'exploitation.

Cette approche est intéressante dans la mesure où elle apporte des informations sur le degré de maîtrise du niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation et sur son comportement par rapport aux entreprises du secteur.

JOHN LWANDU souligne que l'inconvenant de cette méthode (besoin en fonds de roulement global) : « est que les calculs se basent sur la valeur des postes à une date fixe. Or les stocks, les créances clients, les dettes fournisseurs...présent en compte dans le calcul du besoin en fonds de roulement sont des postes en évolution constante » (JOHN LWANDU, op ; cit, P153. C'est ainsi contrairement à l'approche bilancielle du besoin en fonds de roulement (à la date de la photo du bilan) une approche peut être adoptée pour calculer le besoin en fonds de roulement moyen. La méthode qui sera présentée ici permet de procéder d'un canal du besoin en fonds de roulement en fonction d'une norme qui est le « jour de chiffres d'affaires hors taxes » c'est pourquoi on parle usuellement de calcul du besoin en fonds de roulement normatif (JEAN PAUL KITENGE ? « cours de gestion financière à court », inédit, ISS, L'SHI, G3, 2011-2012, P.18

Le besoin en fond de roulement net global(BFRNG) : Il est la somme du besoin en fonds de roulement d'exploitation et du besoin en fonds de roulement hors exploitation. Le BFRN est égale à la somme du BFRE et du BFRHE.

$$\text{BFRNG} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

1-8 Définition du cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation est l'ensemble d'opérations successives qui vont de l'acquisition des éléments de départ (matières premières, marchandises,) jusqu'à l'encaissement du prix de vente des produits ou services vendus (J. BAREAU & J. DELAHAYE « gestion financière » Ed. Dunod, Paris 1996 P 362).

Le cycle d'exploitation correspond pour une entreprise commerciale à l'ensemble d'opération et traitement de l'achat des marchandises en passant par le stockage puis la vente. Tandis que pour une entreprise industrielle ça consiste en l'achat des matières premières qui sont transformées puis vendus en tant que produits finis.

Tableau N°11 : Phases du cycle d'exploitation selon les types d'entreprises

TYPES D'ENTREPRISE	Phase du cycle d'exploitation
COMMERCIALE	Achat de marchandise ---- stockage ---- vente de marchandise
INDUSTRIELLE	Achat de matières premières ----- stockage de matières premières ----- production du produit ---- stockage de

	produits finis ----- vente de produit
PRESTATION DE SERVICE	Achat de fournitures ---- production du service ----vente du service

Source : GUERRA F. (1993)

Notion de ratio

Un ratio est le rapport entre deux grandeurs caractéristique de l'activité et de la situation économique de l'entreprise. En comptabilité, un ratio est un rapport calculé entre deux masses fonctionnelles du bilan et /ou du compte de résultat. Il se traduit par un pourcentage ou un coefficient. Aussi, la méthode des ratios permet d'apprécier les performances d'une entreprise. La performance est l'association de l'efficacité (aptitude d'une entreprise à atteindre ses objectifs) et de l'efficience (atteinte des objectifs à moindres coûts). Les ratios sont utilisés pour comparer la situation actuelle de l'entreprise étudiée soit par rapport aux situations passées de la même entreprise, soit par rapport aux situations actuelles d'autres entreprises (dites entreprises témoins). Enfin, ils permettent de formuler une opinion motivée sur la situation financière d'une entreprise ou de permettre un « positionnement sectoriel » en rapprochant les valeurs des ratios de l'entreprise de celles des entreprises qui appartiennent au même secteur.

Les ratios de rotation

Ils sont pour leur part, établis grâce à la comparaison entre les encours de bilan et des flux caractéristiques de l'activité. Ils permettent de mesurer la vitesse et le délai de rotation de certains éléments liés à l'activité d'exploitation de l'entreprise : stocks, créances commerciales, crédit-fournisseur.

La rotation des stocks

Les stocks constituent un encours dont le renouvellement est assuré grâce

- à des entrées correspondant aux approvisionnements (matières premières, encours, marchandise....)
- à des sorties correspondant soit l'absorption des consommations intermédiaire dans la production (matière première, encours, produits semi finis), soit à des ventes (produits finis, marchand.

1-9 Dépôt à termes et stratégie de recouvrement

Pour LANHA Magloire (Technique des Opérations Bancaires) 2014-2015

Le dépôt à termes est une expression utilisée dans le langage bancaire et financier faisant référence à une somme bloquée sur un compte et produisant des intérêts. Le taux d'intérêt sur un dépôt termes fait l'objet d'une négociation entre le banquier et son client. Ce taux peut être fixe ou variable il est indexé sur le marché financier ou monétaire. Le délais minimum d'un dépôt a termes est de 6 mois.

Les prêts non-recouvrables ou en retard de paiement font partie intégrante du secteur financier. Si les taux de retard de paiement dépassent les limites, cette partie du cycle de crédit peut devenir problématique.

La procédure de recouvrement est généralement vue comme étant la dernière étape du cycle d'octroi de prêts, mais en fait le recouvrement¹ tient un rôle beaucoup plus intégré à l'ensemble de la procédure. Ces dernières années, les institutions de micro finance (IMF) ont cherché à développer de nouvelles stratégies plus efficaces de recouvrement. L'intérêt accru porté au recouvrement est dû en partie à l'importance accordée à la promotion et à l'analyse du crédit dans toute l'industrie ainsi que l'environnement changeant et de plus en plus compétitif dans lequel opèrent les IMF.

En s'inspirant des expériences des programmes de recouvrement en Amérique latine et de la mise en œuvre d'activités de recouvrement initiales en Inde qui sont principalement centrées sur la méthodologie des prêts individuels, ce numéro de *In Sight* explore les « meilleures pratiques » et les considérations qu'une IMF doit prendre en compte pour tenter de mettre en place avec succès des activités de recouvrement.

Etudes antérieures

Nous présentons ici, de façon succincte, les travaux antérieurs effectués dans le domaine de notre étude.

Victor soumon LAWIN (2010), dans son mémoire « Gestion du cycle d'exploitation et de la trésorerie d'une entreprise publique : cas de la SBEE » a montré d'une part que l'évolution du besoin de financement d'exploitation à la SBEE est due à une mauvaise utilisation des ressources allouées aux besoins engendrés par son cycle d'exploitation. Il a démontré d'autre part que les difficultés de trésorerie sont liées aux problèmes de recouvrement des créances d'exploitation. Pour ce fait, il parvient à la conclusion que la

maitrise du besoin de financement d'exploitation passera inévitablement par la maitrise des éléments constitutifs que sont : la gestion des stocks, la gestion des créances clients et la gestion des dettes fournisseurs. Ainsi, il propose aux responsables, le choix des fournisseurs capables de respecter les délais de livraison et qu'une formation supplémentaire soit donnée aux agents chargés des approvisionnements. Ensuite, pour lutter contre le risque de non recouvrement, il propose l'utilisation des techniques de prévention qui peuvent se faire soit par la sélection des clients, soit par la mise en place de plafonds crédits. Enfin, pour optimiser la gestion de la trésorerie, il faut réduire les délais qui s'attachent aux flux financiers par une bonne gestion des encaissements et de décaissements (politique de crédits clients et de dettes fournisseurs)

Bienvenu C. LOUGOUI et Honorat Y. Zinsè TOSSOU (2007) à travers une analyse du cycle d'exploitation et de la gestion de la trésorerie du CNHU-HKM ont montré que c'est la non maitrise des charges d'exploitation en l'occurrence celle du personnel qui entraînent ses rentabilités défavorables observées. De plus, l'accroissement des créances non recouvrées est à l'origine de la baisse de la trésorerie. Ils ont suggérés en plaidoyer à l'endroit du ministère de la santé pour l'accroissement sans cesse de l'effectif du personnel émergeant au budget de l'Etat. Il va de l'intérêt du centre de maitriser les charges de personnel, qui augmentent. Par ailleurs, tous les usagers du centre doivent de plus en plus sensibilisés sur l'utilisation abusive et incontrôlée de l'Eau, de l'électricité et du téléphone. Il faut noter que le recouvrement des créances du centre doit être soutenu pour éviter la défaillance de cette structure qui constitue le développement sanitaire. Il faudra réorganiser le service de recouvrement en faisant former les agents recouvreurs et en mettant à leur disposition les moyens matériels et financiers nécessaires.

Ernest C. BLENON et Bienvenue O. LANGANFIN (2006), à travers une analyse de la gestion du cycle d'exploitation de l'UNIDIS, ont fait ressortis que le déséquilibre financier de l'UNIDIS résulte de sa politique d'investissement et que la gestion du cycle d'exploitation de l'UNIDIS dégage un besoin de financement d'exploitation. Face à ces problèmes, ils ont suggéré que pour réduire le BFR, les dirigeants doivent mettre en œuvre la méthode des experts comptables qui renseigne mieux si les postes prépondérants du bilan pouvant faire l'objet du BFR. Et pour pallier aux problèmes de déséquilibre financiers de l'UNIDIS, il préconise aux autorités une augmentation des capitaux propres en faisant appel à de nouveaux actionnaires où constitués davantage des réserves ou bien faire recourt à des dettes à long terme tout en inspirant du calcul du levier financier.

B- Hypothèses de l'étude

Pour atteindre les objectifs ainsi fixés, nous avons émis quelques hypothèses. En effet, ces hypothèses marquent une relation de cause à effet et constituent donc des réponses anticipées qu'il va falloir tester.

Hypothèse 1 : Le non-respect du délai de crédit est à l'origine de l'augmentation du BFR constaté à la CLCAM de COME.

Hypothèse 2 : Le niveau faible du DAT augmente le BFR.

Hypothèse 3 : L'augmentation du niveau de crédit est à la base du BFR.

Méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Techniques et outils de collecte des données

Pour organiser et mieux analyser nos recherches sur « Evaluation du Besoin en Fonds de Roulement », notre stratégie de collecte de données s'est basée sur l'élaboration d'un guide d'entretien soumis au personnel tout au long de la chaîne de crédit.

❖ Données Primaires

Il s'agit des informations recueillies dans les états financiers des exercices 2009 à 2013 de la CLCAM-COME et des responsables chargés des crédits et de la comptabilité lors de nos entretiens qui durent en moyenne 30 minutes par jour s'étendant sur les deux derniers mois de notre stage.

❖ Données secondaires

Les données secondaires concernent des recherches documentaires que la compréhension de notre thème nous a amené à faire. Celle-ci concerne donc des recherches dans certains ouvrages et mémoires ayant rapport à notre étude.

Il s'agit de :

- Dictionnaire de la science économique Edition Nathan, Revue et Corrigé en 2013 ;
- Toute la finance de Pierre VERNIMMER parut en 2000 ;
- Analyse financière ;

- Analyse du cycle d'exploitation de la centrale d'achat des médicaments essentiels et consommables (CAME) soutenu par SANNI Florent et GNANVI VIGNON Ghislaine en Juin 2014 pour l'obtention de la licence (CACG) à l'Université d'Abomey-Calavi ;
- Analyse du cycle d'exploitation BENIN TELECOM SA : rapport de stage décembre 2014 pour l'obtention du BTS (comptabilité Gestion) Session 2014 soutenu par BAKPE Israël D. et DEGUENON A. Christelle ;
- Analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation d'une institution de micro finance : cas de la CLCAM d'AVRANKOU réalisé et soutenu par AFFISSOU O. GANIOU et Djamal DEEN SOUNKERE.

A ces différents niveaux nous avons pris connaissances non seulement de certaines notions, mais aussi l'importance du besoin en Fonds de Roulement au sein d'une entreprise.

❖ Echantillonnage

Face aux personnels limités de la CLCAM-COME nous n'avons pas eu besoin de former un échantillon, ni adressé de questionnaire avant d'obtenir les informations nécessaires relatives à l'évaluation du besoin en Fonds de Roulement de la CLCAM-COME. Des simples entretiens avec le personnage nous ont été suffisants pour le travail.

Paragraphe 2 : Technique et outils de traitement des données

Pour traiter les informations collectées nous avons utilisé comme logiciel Excel de Microsoft afin de calculer le besoin en Fonds de roulement.

Le Fond de roulement et quelques ratios de structure.

Aussi, ce logiciel nous a permis d'établir les graphiques. Nous disposons des informations consignées dans les tableaux suivants :

Tableau N° 12 : Tableau condensé des DATS

ELEMENT	2009	2010	2011	2012	2013
DAT	5.500.000	5.700.000	1.500.000	3.750.000	55.905.000

Source : Etabli par nous même à partir des états financiers de la CLCAM-COME

Commentaires : Les DAT évoluent en dents de scie sur toute la période de notre étude.

Tableau N °13 Tableau condensé des Crédits impayés

ELEMENT	2009	2010	2011	2012	2013
CREDIT	13.138.052	7.248.096	1.500.000	200.867.040	137.100.798

Source : Etablit par nous même à partir des états financiers de la CLCAM-COME

Commentaire : Les crédits évoluent en dent de scie sur tout la période de notre étude.

Paragraphe 3 : Cadres opératoires de vérifications des hypothèses

Pour orienter notre étude sur « l’Evaluation du besoin en Fond de roulement de la CLCAM-COME nous avons choisi les hypothèses suivantes :

- Le non-respect du délai de crédit est à l’origine de l’augmentation du BFR constaté à la CLCAM-COME ;
- Le niveau faible du DAT augmente le BFR ;
- L’augmentation du niveau de crédit est la base du BFR

Pour vérifier ses hypothèses, nous avons analysé et examiner les états financiers de la CLCAM-COME sur les cinq (05) dernières années pendant la durée de notre stage.

Ainsi, pour l’hypothèse N 1 « le non-respect du délai de crédit est à l’origine de l’augmentation du BFR constaté à la CLCAM-COME » nous nous intéresserons aux facteurs qui interviennent dans la chaine de crédit et la politique adopté en matière de gestion de recouvrement de ces crédits.

On constate que la durée d’écoulement du crédits clients qui est de 269jrs par rapport a celle du besoin en fonds de roulement normatif qui est de 91,809jrs du chiffre d’affaire hors taxes est plus élevé. La CLCAM-COME doit donc réduire sa durée de crédit clients en veillant à la relance des clients retardataires

Pour l’hypothèse N°2 « Le niveau faible du DAT augmente le BFR » Nous avons cherché à connaitre et analyser les facteurs qui pourraient expliquer le phénomène.

Nos investigations nous a permis de lire à travers les états financiers l’évolution des DAT sur notre période d’étude et nous préconisons comme cause de faible taux accordés aux clients sur le DAT et le manque d’information des clients de la CLCAM-COME. En effet, nous remarquons que la majorité des clients ne vont pas faire des dépôts à terme et le dispositif d’information au sein de l’entreprise par rapport à cette variable est faible ; Car le

constat fait et que la CLCAM de négociation et d'explication afin de faire adhérer ces clients à cette cause. L'hypothèse N°2 sera validée si l'un des causes est accepté par la majorité, cette hypothèse sera confirmée.

En ce qui concerne l'hypothèse N°3 « L'augmentation du niveau de crédit est à la base du BFR ». Nous nous sommes intéressées à ce qui pourrait être à l'origine de l'augmentation de BFR et nous nous sommes parvenu à établir la condition selon laquelle cette dernière pourrait être octroyée par rapport au niveau des dépôts de façon générale au sein de cette caisse. Cette hypothèse sera vérifiée si ce ratio est supérieur à 01. En cas d'infériorité cette hypothèse sera infirmée.



CHAPITRE III :
CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Le présent chapitre aborde la partie pratique de notre étude de travail. Il expose des données nécessaires à notre étude, leur analyse, ainsi que leur interprétation. Enfin nous passons à la vérification des hypothèses.

Section 1 : Présentation des données

Cette partie est consacrée à la détermination des ratios et des agrégats permettant d'apprécier le Besoin en Fonds de roulement et le fond de roulement de la CLCAM Comé

Paragraphe 1 : analyse du chiffre d'affaires hors taxes

Le compte de résultat est un outil explicatif de la richesse créée par l'entreprise à un moment donné. Il se présente sous forme dytique (charges et produits) ayant une structure ternaire (exploitation financière et HAO

Tableau N °14: Evolution du chiffre d'affaires

$$\text{Taux de croissance du chiffre d'affaires} = \frac{CA_{n+1} - CA_n}{CA_n} * 100$$

Elément	2009	2010	2011	2012	2013
CAHT	89581718	67392730	134743278	195902153	247827319
Taux		-24,77	104,389	42,227	26,506

Source : Conçu par nous même à partir des états financiers de la CLCAM Comè

Commentaire : De 2009 à 2013, nous constatons que les Chiffres d'Affaire évoluent en dents de scie ainsi que les taux de croissance. Notons qu'en 2011 avec un chiffre d'affaire de 134743278, la structure a connu un taux de croissance très impressionnant de 104,389%.

Après analyse, nous constatons que le chiffre d'affaires de la CLCAM Comé décroît de 2009 à 2010 et croît de 2011 à 2013 ce qui s'accompagne d'un taux de croissance qui évolue en dent de scie.

Paragraphe 2 : Analyse du bilan

Le bilan comptable est un document qui répond à des critères et à des préoccupations plus juridiques que financières. Il comporte quelques limites. A cet effet les retraitements permettent d'introduire dans le bilan comptable, les éléments pertinents qui n'y sont pas et de regrouper les comptes selon une logique cohérente. Pour apprécier la structure de

financement, nous allons utiliser le bilan fonctionnel et non le bilan financier parce que nous sommes dans l'hypothèse de continuité du besoin en fonds de roulement de la CLCAM Comé.

A- Retraitement et reclassement

Le bilan du plan comptable SYSCOHADA est un compromis entre la conception fonctionnelle et patrimoniale. Il faut donc procéder à des reclassements et des modifications pour obtenir un véritable bilan fonctionnel à partir du bilan comptable normalisé. Ainsi nous procédons comme suit :

- L'intégration dans le bilan des éléments qui en ont été exclus et regroupement des comptes autour des fonctions ;
- Classement des comptes ainsi corrigés dans les catégories de base que sont : le BFR et la TN.

1- A l'actif

Les emplois stables, les stocks et les créances sont évalués à leur valeur brute.

2- Au passif

Les amortissements et les provisions sont transférés dans les ressources stables et ajoutés aux capitaux propres. Ils représentent des capitaux épargnés, donc ce sont donc une source d'autofinancement pour le renouvellement des immobilisations incorporelles et financières.

Tableau N ° 15 : Présentation des bilans fonctionnels

Ressources propres = capitaux propres + amortissements + provisions

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIF					
AI	45 088 047	66 108 925	88 748 182	75 488 266	62 438 274
AC	824337633	759827942	1642807344	1415683371	1416012662
TA	491112642	261741700	582 534 592	234 535 612	186 464 459
Total	823539036	759955215	1555860 610	1393849 304	1468552 163
PASSIF					
RP	-13 496 226	-12 570 356	-87 026 734	-47 703 242	17 987 951

DF	12 697 629	12 697 629	80 000	25 869 176	34 551 549
PC	287338347	432104592	884577836	1 083825426	1219649430
TP	0	0	0	0	0
Total	823 539 036	759 955 215	1 555 860 610	1 393 849 304	1 468 552 163

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des états financiers de la CLCAM

B- Les valeurs structurelles tirées des bilans fonctionnels

1- Besoin en Fonds de Roulement

➤ Définition

Les opérations de l'entreprise ainsi que celles liées au cycle d'exploitation qu'elles soient ordinaires ou hors activités nécessitent des besoins qui doivent être financés par l'entreprise. Ces besoins proviennent de l'existence des stocks, les créances et des dettes d'exploitation.

Ainsi le BFR est l'excès de l'actif circulant sur le passif circulant, c'est donc le besoin net de financement engendré par le cycle d'exploitation.

L'entreprise doit donc combler ce besoin par des dettes financières soit par des crédits à court terme.

Le besoin en Fond de roulement (B.F.R.) est divisé en fond de roulement d'exploitation et en besoin en Fonds de roulement hors exploitation.

➤ Calcul

Le besoin en Fonds de roulement (BFR) est égal à la différence entre l'actif circulant et le passif circulant.

Tableau N° 16 Besoin en fonds de roulement (BFR)

Année Elément	2009	2010	2011	2012	2013
AC	824337633	759827942	1642807344	1415683371	1416012662
(PC)	(287338347)	(432104592)	(884577836)	(1083825426)	(1219649430)
BFR	536999286	327723350	758229508	331857945	196363232

Source : conçu par nous même à partir des états financiers de la CLCAM

Commentaire : A travers ce tableau, nous remarquons que tous les BFR sont positifs mais évoluent en dents de scie. La CLCAM-COME a donc besoin de financement pour assurer la pérennité de son BFR.

Calcul du besoin en fonds de roulement normatif

Calculs préliminaires

1- Stock

Temps d'Écoulement (TE)

$$TE = \frac{\text{stock moyennemarchandise}}{\text{cout d'achatdesmarchandisevendus}} \times 360j$$

$$SM (2009 \text{ à } 2013) = \frac{6692681+8393433}{2}$$

$$SM (2009 \text{ à } 2013) = 7543057f$$

$$CA \text{ des marchandises vendus de } 2009 \text{ à } 2013 = 22340295f$$

$$TE = \frac{7543057}{22340295} \times 360j$$

$$TE = 121,55 \text{ soit } 122j$$

$$TE = 122 \text{ jours}$$

*COEFFICIENT DE STRUCTURE (CS)

$$CS = \frac{CA \text{ des marchandises vendus}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$$
$$= \frac{22340295}{735447198}$$

$$CS = 0,0303$$

Commentaire : En comparant le BFRn qui est de 91,8092jrs du CAHT au Temps d'Écoulement des stocks qui est de 122jrs on constate que le Temps d'Écoulement des stocks est plus élevé.

2 –Crédits clients

$$TE = \frac{\text{créancesclients} + \text{cptesrattachés} + \text{EENE}}{\text{Chiffred AffaireHT}} \times 360J$$

$$TE = \frac{648926225,8}{867827693,6} \times 360j$$

$$TE = 269,193 \text{ soit } TE = 269j$$

$$TE = 269j$$

$$CS = \frac{\text{Chiffre d'AFFAIRE TTC}}{\text{Chiffre d'Affaire HT}}$$

$$CS = \frac{867827693,6}{735447198}$$

$$CS = 1,18$$

Commentaire : On constate que le Temps d'Écoulement du crédit clients qui de 269jrs par rapport à celle du BFRn qui est de 91,8092jrs du CAHT est plus élevé.

3- TVA récupérable ou déductible

$$TE = \frac{\text{valeurmoyenne}}{\text{TVAsurachatHT}} \times 360j$$

$$TE = \frac{15828065}{4021253,1} \times 360j$$

$$= 3,93j$$

$$TE = 4\text{jours}$$

$$CS = \frac{\text{TVA sur Achat HT}}{\text{Chiffre d'Affaire HT}}$$

$$CS = \frac{4021253,1}{735447198}$$

$$CS = 0,0054$$

Commentaire : La CLCAM doit chercher à modifier l'échéance des dettes fiscales et sociales

4 –Crédits fournisseurs

$$TE = \frac{\text{dette fournisseur} + \text{comptes rattachés}}{ACHAT TTC} \times 360j$$

$$TE = \frac{151188301}{26361548,1} \times 360j$$

$$TE = 2064,66 \text{ soit } TE = 2065j$$

TE = 2065 jours

$$CS = 0,0358$$

Commentaire : On constate que la durée des crédits –fournisseur qui est de 2065jrs par rapport à celle du BFRn qui est de 91,8092 jrs du CAHT est bien longue et est favorable pour institution.

5 –Personnel

$$TE = \frac{\text{Salaires nets moyens}}{\text{Salaires annuels}} \times 360j$$

$$TE = \frac{264535385}{279536550} \times 360j$$

$$TE = 340,68 \text{ soit } TE = 342jrs$$

TE = 342jrs

$$CS = \frac{\text{Salaires annuels}}{\text{Chiffre d'Affaires HT}}$$

$$CS = \frac{279536550}{735447198}$$

CS = 0,38

Commentaire : La CLCAM doit chercher à modifier l'échéance des dettes fiscales et sociales

6 - Organisme sociaux

$$TE = \frac{\text{Valeurs moyennes}}{\text{Charges sociales annuelles}} \times 360j$$

$$TE = \frac{40724924}{42966433} \times 360j$$

$$TE = 341,21 \text{ soit } TE = 341jrs$$

TE = 341 jrs

$$CS = \frac{\text{Charges sociales annuelles}}{\text{Chiffre d'Affaires HT}}$$

$$CS = \frac{42966433}{735447198}$$

$$CS = 0,058$$

Commentaire : La CLCAM doit chercher à modifier l'échéance des dettes fiscales et sociales

7 –TVA collectée ou facturée

$$TE = \frac{\text{Valeurmoyen}}{\text{TVA facturée sur les ventes et services}} \times 360j$$

$$TE = \frac{11631044}{11820844} \times 360j$$

$$TE = 354jrs$$

$$TE = 354,21j \text{ soit } TE = 354jrs$$

$$CS = \frac{\text{TVA sur les ventes et services}}{\text{Chiffre d'Affaire HT}}$$

$$CS = \frac{11820844}{735447198}$$

$$CS = 0,0160$$

Commentaire : La CLCAM doit chercher à modifier l'échéance des dettes fiscales et sociales.

Tableau N°17 : Tableau récapitulatif du calcul du BFRn

ELEMENTS	TE	CS	EMPLOIS	RESSOURCE
EMPLOIS				
Stock	122	0,0303	3,6966	
Client	269	1,18	317,42	
TVA Récupérable	4	0,0054	0,0216	
RESSOURCES				
Fournisseur	2065	0,0358		73,927
Personnel	342	0,38		129,96
TVA collecté	354	0,0160		5,664
Organisme sociaux	341	0,058		19,778
BFR normatif = 91,8092 jrs du CAHT				

Source : Réalisé par nous même à partir des états financiers de la CLCAM

$$\text{BFR normatif en jrs} = 91,8092 \text{ jrs du CAHT}$$

$$\text{En valeur} = \frac{735447198 \times 91,8092}{360}$$

$$\text{En valeur} = 187555830,3$$

$$\text{BFR normatif en valeur} = 187555830$$

Tableau N° 18: Calcul du Ratio BFR sur CAHT

$$\text{Ratio} = \frac{\text{BFR}}{\text{CAHT}}$$

Année / Elément	2009	2010	2011	2012	2013
Ratios	-5,994	-4,863	-5,504	1,693	-0,792

Source : conçu par nous-mêmes à partir des états financiers de la CLCAM

Commentaire : Les ratios évoluent en dents de scie sur toute la période de notre étude

2- Fonds de roulement net (FRN)

Encore appelé fonds de roulement permanent ou financier ou encore stable, c'est le fonds de roulement le plus important. Il peut être calculé de deux manières :

- ❖ A partir du haut du bilan financier

$$\text{FRN} = \text{Ressources Durables} - \text{Actif Immobilisé}$$

Tableau N° 19 : Calcul du fonds de roulement

Années / Eléments	2011	2012	2013
Ressources stables	1 512 301 867	1 267 035 344	1 338 507 365
Actif immobilisé	88 748 182	75 488 266	62 438 274
FOND DE ROULEMENT	1 423 553 685	1 191 547 078	1 276 069 061

Source : conçu par nous-même à partir des états financiers de la CLCAM

$$\text{FRN} = (\text{Actif Circulant} + \text{Trésorerie-Actif}) - (\text{Passif Circulant} + \text{Trésorerie-Passif})$$

Tableau N° 20: Fonds de roulement par le bas du bilan

Années	2011	2012	2013
Eléments			
Actif cyclique	1 467 112 428	1 318 361 038	1406113889
Passif cyclique	43 558 743	126 813 960	130044798
FOND DE ROULEMENT	1 423 553 685	1 191 547 077	1276069091

Sources : Réalisé par nous à partir des états financiers de le CLCAM

NB : Actif cyclique = AC + TA

Passif cyclique = PC+TP

Commentaire : L'institution dispose d'un bon financement stable lui permettant de concourir au financement de l'actif acyclique (actif immobilisé). Donc l'équilibre structurelle financière de la CLCAM de COME est respecté.

3- Fonds de roulement propre (FRP)

C'est la fraction du fonds de roulement financier par les capitaux propres.

- ❖ A partir du haut du bilan financier

$$\text{FRP} = \text{Capitaux propre} - \text{Actif}$$

- ❖ A partir du bas de bilan financier

$$\text{FRP} = \text{Actif cyclique} - \text{Capitaux étrangers}$$

4- Fonds de Roulement Total

Encore appelé fonds de roulement brut ou industriel ou encore économique. Il est l'arsenal de l'actif cyclique.

$$\text{FRT} = \text{Actif circulant} + \text{Trésorerie Actif}$$

5-Fonds de roulement étranger (FRE)

C'est un concept de peu d'utilité. Il est égal à l'ensemble des capitaux étrangers.

$$\text{FRE} = \text{Dettes Financières} + \text{Passif Circulant} + \text{Trésorerie Passif}$$

Tableau N° 21: Calcul des FRP, FRT, FRE

Années Eléments	Formules	2011	2012	2013
FRP	Capitaux propres-actif immobilisé	-175 774 916	-123191508	-44 450 321
FRT	Actif circulant+trésorerie-actif	1467112428	1318361038	1406113889
FRE	Dettes financières+passif circulant+trésorerie-passif	1642887344	1441552546	1450564210

Sources : Réalisé par nous à partir des états financiers de la CLCAM

Commentaire : l'institution possède une ressource quantifiable en matière de fonds de financement.

6- Le besoin de financement global (BFG)

Lorsqu'on observe une entreprise en activités, on constate que tout au long du cycle d'exploitation de l'entreprise les besoins se créent tels que : la nécessité de disposer des stocks de marchandises, de matière premières,... la nécessité d'accorder des délais de paiement aux clients. Ces besoins sont financés en partie par les ressources elles-mêmes nées de l'activité de l'entreprise tels que : les dettes, les fournisseurs, l'Etat, l'effet à payer...

Le besoin de financement global représente l'excédent de l'actif circulant sur le passif circulant. Il est donné par la formule suivante.

$$\text{BFG} = \text{Actif Circulant} - \text{Passif Circulant}$$

Le BFG se décompose en besoin de financement activités ordinaires (B_{AO}) et en besoin de financement hors activités ordinaires (BF_{HAO}).

$$\text{❖ } \mathbf{BFR(AO) = Actif Circulant (AO) - Passif Circulant (AO)}$$

$$\text{❖ } \mathbf{BFR(HAO) = Actif Circulant (HAO) - Passif Circulant}$$

Tableau N° 22 : Calcul du besoin de financement global

Années	2011	2012	2013
Eléments			
Actif circulant	884 577 836	1083825426	1219649490
Passif circulant	43 478 743	100 944 785	95493249
BESOIN FINANCEMENT GLOBAL	841 099 093	982 880 641	1124156241

Sources : Réalisé par nous à partir des états financiers de la CLCAM

Commentaire : le besoin en financement global évolue croissant.

Section 2 : Analyse critique et suggestion

A- Analyse critique

Il nous a été difficile d'identifier tous les problèmes que connaisse la CLCAM. Mais avec le peu d'informations obtenues nous voudrions recenser les points forts et faibles de la CLCAM afin de faire des suggestions objectives en vue de l'amélioration du besoin e fonds de roulement de la CLCAM.

1- Forces

La CLCAM a pu mettre en œuvres des politiques lui permettant de toucher une grande masse de la bonne gestion de ses ressources et d'offrir à ses clients des produits impeccables parmi ses politiques nous avons par exemples :

- L'ouverture d'une agence à COME
- Les agents collecteurs appelés tontiniers

Elle possède quelques atouts exceptionnels qu'il est important de dénombrer :

- Un fort rôle d'intermédiaire que joue l'agence entre les promoteurs et les banques ;
- La ponctualité dans la mise à jour des documents comptables ;
- Une intense rigueur dans le processus d'octroi de crédit ;
- Le respect de la hiérarchique ;

- Séparation des fonctions entre les responsables appropriés et adéquats ;
- Une forte exigence d'un montant d'au moins vingt-cinq pour cent (25%) du crédit sollicité dans un compte JAV pour les crédits individuels et un taux de dix pour cent (10%) pour les groupements ;
- L'information des services de l'agence qui est sans doute un atout car elle permet un traitement rapide de l'information.

Nous avons aussi constaté à la **CLCAM-COME** que le cadre de travail est agréable. L'esprit d'entreprise y règne et on y remarque également du sérieux.

En définitive nous sommes très émus du temps passé dans les locaux de car tous les agents sont très accueillants

2- Faiblesses

Comme faiblesse, nous pouvons citer entre autres :

- Manque de sensibilisation sur le produit DAT ;
- Retard dans le remboursement des crédits après octroi ;
- Manque de contrôle du seuil annuel du crédit ;
- La lenteur dans la satisfaction de la clientèle pour les opérations de retrait de fonds ;
- Insuffisance de formation du personnel ;
- Etroitesse des relations entre certains clients et le personnel.

B- Suggestions

L'objectif primordial de la CLCAM est la réduction de la pauvreté. Pour atteindre cet objectif, elle se doit être une structure rentable. Face aux déterminants du BFR nous avons voulu faire des recommandations à la Direction Générale. Ces recommandations constituent en fait des propositions pour améliorer les points faibles.

Ainsi nous suggérons aux dirigeants de la CLCAM :

- Mettre au sein de l'institution une politique d'incitation des clients au produit DAT.
- Suivre avec rigueur l'activité du client jusqu'au remboursement du crédit et ceci de façon régulière.
- Vérifier de façon périodique si les crédits octroyés ont été remboursés.
- Mettre en place un dispositif efficace et rapide pour les débloquages des fonds.

- Avoir au sens de l'institution un programme de formation du personnel et ceci de manière périodique.
- Revoir les procédures de travail pour une meilleur productivité et la pérennité de l'institution.



CONCLUSION

La Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuelle (CLCAM) constitue sans doute, l'une des structures qui contribue au développement économique et social du Bénin. Grâce à ces activités, elle participe à la protection des couches sociales vulnérables en mettant à leurs dispositions des crédits pour la satisfaction de leur besoin primordial. Pour assurer la pérennité de ce contexte complexe, une dynamisation de ces structures s'impose comme nécessité. Le but visé en réalisant ce mémoire est d'attirer l'attention des dirigeants de la (CLCAM) sur l'importance de la maîtrise du BFR.

Après avoir opéré un diagnostic de choix, nous avons parvenu aux résultats selon lesquels la CLCAM réussirait davantage sa politique de recouvrement des crédits, et l'adhésion des clients au DAT si les dirigeants s'efforçaient de réduire les influences auxquelles la gestion de l'entreprise est assujettie.

Un regard porté sur les résultats des cinq (5) années sur lesquelles a porté notre étude nous renseigne sur l'aptitude des dirigeants à assurer une bonne santé financière de l'institution. Malgré que les Temps d'Écoulement du crédit client sont inférieurs au crédit fournisseur, ainsi le BFR de la CLCAM a connu un accroissement de 2010 à 2011, ce qui explique un taux élevé des crédits en souffrance mais aussi un taux élevé des DAT de 2012 à 2013. Il est donc à noter que c'est à partir des fonds recouverts que la CLCAM règle ces fournisseurs à elle.

Il est également important de combler à divers niveaux certaines insuffisances afférentes aux procédures de gestion en renforçant les capacités de remboursement des crédits et l'adhésion au DAT.

Enfin, nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects de la question. Il est donc inévitable que des lacunes y subsisteront. Nous sollicitons donc l'apport de toutes les personnes qui auront à se prononcer sur ce travail.

Références bibliographiques

- ❖ AFFISSOU. O Ganiou et DJAMAL Deen SOUNKERE (2010-2011) « Analyse des impacts des impayés sur le cycle d'exploitation » Licence professionnelle ENEAM.
- ❖ AGNIPKE (1998).
- ❖ A. Jourdan.
- ❖ ALOPKOWANOU Narcisse et ODJOUGBELE Jonas (2000-2001) « La gestion de trésorerie dans une entreprise industrielle » : cas de l'ONAB – industrie, mémoire de maîtrise ES science économique, FASJEP – UNB.
- ❖ BAREAU Jean & Jacqueline DELAHAYE (1996) « Gestion financière » 10^{ème} Ed Dunod paris P362.
- ❖ BABOT et JOYENNE. (2007).
- ❖ COHEN.E (1997) « Analyse financière » 4^{ème} Edition, ECONOMICA.
- ❖ DAYAN et AL (1999).
- ❖ DEPALLEN.S et JOBARD (1990) KNEIPE CHAERELS et VANINGEGOM (2003).
- ❖ DIOGO Agnès (2003)
- ❖ Edith Y. J, A. MIKO (1988) « les mécanismes financières de l'entreprise » Mortchesties.
- ❖ GRANDGUILLOT Francis et Béatrice (2003) « Analyse financière » 7^{ème} Edition EJA-paris.
- ❖ GUERRA. F. (1993).
- ❖ HOUNKOU. C. Emmanuel et WELE. P (2006) « Gestion financière » Ed OASIS gra HOSWER P.71 à 85.
- ❖ KITENGE. Jean Paul (2011-2012) « Cours de gestion financière à court » Inédit, ISS G3 P.18
- ❖ KNEIPE Philipe (1997)
- ❖ LANHA Magloire (2014-2015) « Techniques des opérations bancaires ».
- ❖ LEVASSEUR Michel (1979) « Gestion des trésoreries » ECONOMICA.
- ❖ MARMUSE Christian « Gestion de la trésorerie »
- ❖ MEUNIER. H, BAROLET. R et BOULMER. P (1978) « Gestion des entreprises » Ed Dunod, paris P.8 à 9
- ❖ ROUSSELOTG .Philippe et Jean. F. (2011) « Gestion de trésorerie » 2^{ème} Edition.

- ❖ SANNI Florent et GNANVI Vignon Ghislaine juin (2013-2014) « Analyse du cycle d'exploitation » Licence professionnelle CACG/ FASEG/UAC ;
- ❖ SAUVAGEOT. G. (1998) « Analyse financière »
- ❖ VERNIMMEN. P (2002) « De l'analyse financière à l'expertise financière » Edition DALLOZ paris.
- ❖ VERNIMMEN.P (2000) « Finance d'entreprise » 4^{ème} Edition DALLOZ.
- ❖ WALIOU. E.DOLEKE (2007-2008) : « Contribution à l'amélioration du contrôle budgétaire dans une IMF : cas de l'agence PAPME – BENIN : FASEG/ ENEAM/UAC.
- ❖ WELE. Pascal et DOMONHEDO. F. (2013-2014) « cours d'analyse financière SE3 », FASEG-UAC.
- ❖ WWW. VERNIMMEN. Net / Index. HTNET/ Lexique finance du 12 mars 2012.

Table des matières

AVERTISSEMENT.....	i
Dédicace.....	ii
Remerciements.....	iv
Liste des abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Sommaire	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
Section n°1 : Historique et Activité de la CLCAM.....	4
Paragraphe n°1 : Historique.....	4
Paragraphe n°2 : Les activités.....	4
I- Les activités principales.....	4
1- L'épargne.....	4
a) L'épargne sur livret.....	5
b) L'épargne planifiée.....	5
c) Le dépôt à terme.....	5
d) Le compte courant.....	6
e) Crédit Epargne avec Education (CEE)	6
f) Le prêt.....	7
II-Activités secondaires.....	9
a- Transfert.....	9
b- Domiciliation de salaire et pension de retraite.....	9
c- Les services non financiers.....	9
III - Structure organisationnelle et ressources mises en œuvres	10
A- Organisation interne.....	10
I- Les organes de décision	10
a) L'assemblée générale (AG)	10
b) Conseil d'administration (CA)	10
c) Conseil de surveillance (CS)	11
d) - Comité de crédit (CC)	11
II - Les organes opérationnels.....	11
B - Ressources mises en œuvre.	11

1- Les ressources humaines.....	11
2- Les ressources matérielles.....	12
3- Les ressources financières.....	12
Section 2 : Expériences et constats.....	13
Paragraphe n°1 : Expérience de stage et difficultés rencontrées.....	13
1 –Expérience du stage.....	13
A- Le service comptabilité.....	13
B- Le service crédit.....	13
C- Le service recouvrement.....	14
D- Le service accueil.....	14
2-Difficultés rencontrées	14
Paragraphe n°2 : Inventaire des forces et faiblesses.....	14
1- Inventaire des forces.....	15
2 – Inventaire des faiblesses.....	15
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L’ETUDE...	16
Section 1 : Problématique, intérêt de l’étude et objectifs.....	17
Paragraphe 1 : Problématique.....	17
Paragraphe 2 : L’intérêt de l’étude.	19
Paragraphe n° 3 : Les objectifs.....	19
Section 2 : La revue de la littérature, hypothèses, méthodologie de recherche et limites de l’étude.	20
Paragraphe 1 : Revue de la littérature et hypothèses de l’étude.....	20
A- Revue de la littérature.....	20
1- Définition de quelques concepts.	20
1-1 Définition de l’IMF.....	20
1-2 Gestion de la trésorerie dans les IMF.....	22
1-3 Evaluation, gestion et contrôle du besoin en fonds de roulement normatif.....	24
1-4 Relation entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.....	29
1-5 Analyse financière.....	30
1-6 Besoin en fonds de Roulement.....	30
1-7 Approche analytique du besoin en fonds de roulement.....	33
1-8 Définition du cycle d’exploitation.....	34
1-9 Dépôt à termes et stratégie de recouvrement.....	36

B- Hypothèses de l'étude.....	38
Paragraphe 2 : Technique et outils de traitement des données.....	39
Paragraphe 3 : Cadres opératoires de vérifications des hypothèses.....	40
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	42
Section 1 : Présentation des données.....	43
Paragraphe 1 : analyse du chiffre d'affaires hors taxes.....	43
Paragraphe 2 : Analyse du bilan.....	43
A- Retraitement et reclassement.....	44
1- A l'actif.....	44
2- Au passif.....	44
B- Les valeurs structurelles tirées des bilans fonctionnels.....	45
1- Besoin en Fonds de Roulement.....	45
2- Fonds de roulement net (FRN)	50
3- Fonds de roulement propre (FRP)	51
4- Fonds de Roulement Total.....	51
5-Fonds de roulement étranger (FRE).....	52
6- Le besoin de financement global (BFG).....	52
Section 2 : Analyse critique et suggestion.....	53
A- Analyse critique.....	53
1- Forces	53
2- Faiblesses.....	54
B- Suggestions.....	54
CONCLUSION	56
Références bibliographiques.....	58
Table des matières	60