

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	i
LISTE DE FIGURES .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
CHAPITRE I : Matériels.....	7
Section 1 : Justification de la zone d'étude.....	7
Section 2 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion et la performance d'entreprise.....	16
CHAPITRE II : Méthodologie d'approche.....	24
Section 1 : Méthodes de collecte de données.....	24
Section 2 : Méthodes de traitement de données.....	28
PARTIE II : RESULTATS.....	31
Chapitre I : Le système de contrôle de gestion au sein de la CEM.....	32
Section 1 : La mise en place et le rôle du service de contrôle de gestion.....	32
Section 2 : Les outils de contrôle utilisés par le service contrôle de gestion.....	34
CHAPITRE II : Mesure de la performance financière.....	40
Section 1 : Analyse fondé sur les indicateurs financiers.....	40
Section2 : La mesure de la performance financière à travers l'analyse des écarts.....	44
Partie III : Discussion et proposition de solutions.....	51
CHAPITRE I : Discussion des résultats.....	52
Section 1 Discussion sur l'analyse de l'environnement interne.....	52
Section 2 Discussion sur l'analyse de l'environnement externe.....	61
CHAPITRE II : Proposition de solutions et validation des hypothèses.....	65
Section 1 Proposition de solutions à propos du système de contrôle de gestion.....	65
Section 2 Proposition de solutions pour le pilotage de la performance et vérification des hypothèses.....	71
CONCLUSION GENERALE.....	78

## LISTE DES FIGURES

<b><u>Figure n°1</u></b> : Organigramme du Service Contrôle de gestion.....	14
<b><u>Figure n°2</u></b> : Modèle prédictif de fonctionnement.....	19
<b><u>Figure n°3</u></b> : Processus et étapes à suivre de l'étude.....	25
<b><u>Figure n°4</u></b> : Présentation de la matrice SWOT.....	29
<b><u>Figure n°5</u></b> : Etapes de l'élaboration du budget initiale.....	35
<b><u>Figure n°6</u></b> : Evolution des produits de la CEM (chiffres en millions d'Ar).....	46
<b><u>Figure n°7</u></b> : Evolution des charges de la CEM (chiffres en millions d'Ar).....	47
<b><u>Figure n°8</u></b> : Evolution du résultat net de la CEM (chiffres en millions d'Ar).....	49
<b><u>Figure n°9</u></b> : Pyramide de Maslow.....	69

## LISTE DES TABLEAUX

<b><u>Tableau n°1 :</u></b>	Répertoire et codes des agences.....	10
<b><u>Tableaux n°2 :</u></b>	Résultats de la CEM après implantation du service contrôle de gestion.....	33
<b><u>Tableaux n°3 :</u></b>	Extrait de budget de charges.....	36
<b><u>Tableau n°4 :</u></b>	Extrait de tableau de bord.....	38
<b><u>Tableau n°5 :</u></b>	Evolution du FRNG (chiffres en millions d'Ariary).....	41
<b><u>Tableau n° 6 :</u></b>	Evolution du BFR (chiffres en millions d'Ariary).....	42
<b><u>Tableau n° 7:</u></b>	Evolution de la trésorerie (chiffres en millions d'Ariary).....	42
<b><u>Tableau n°8 :</u></b>	Evolution des produits de la CEM (en Millions d'Ariary).....	45
<b><u>Tableau n°9:</u></b>	Evolution des charges de la CEM (chiffres en millions d'Ariary).....	47
<b><u>Tableau n°10 :</u></b>	Evolution du résultat net (chiffres en millions d'Ariary).....	48
<b><u>Tableau n°11 :</u></b>	Situation de trésorerie.....	67

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>AAO:</b>	Avis d'appel d'offre
<b>AC:</b>	Actif courant
<b>ANC:</b>	Actif non courant
<b>BFR:</b>	Besoin en fonds de roulement
<b>BFV:</b>	Banky Fampanandrosoana ny Varotra
<b>BNI :</b>	Banque nationale industrielle
<b>BOA :</b>	Banque Malgache de l'Océan Indien
<b>BTA :</b>	Bon de Trésor par Adjudication
<b>CA :</b>	Chiffre d'affaire
<b>CA :</b>	Conseil d'Administration
<b>CEM :</b>	Caisse d'Epargne de Madagascar
<b>CG :</b>	Contrôle de gestion
<b>CGB :</b>	Capital Global Banking
<b>CNE :</b>	Caisse National d'Epargne
<b>CP :</b>	Capitaux propres
<b>CSE :</b>	Compte Spécial Epargne
<b>CSR:</b>	Compte spécial retraite
<b>CSRE:</b>	Le compte Spécial Retraite Entreprise
<b>CSRP:</b>	Le compte spécial retraite
<b>DAF:</b>	Direction Administrative et Financière
<b>DAJ:</b>	Direction des Affaires Juridiques

<b>DCI:</b>	Direction du Contrôle Interne
<b>DEM:</b>	Direction des Etudes et du Marketing
<b>DG :</b>	Direction générale
<b>DO:</b>	Direction des Opérations
<b>DPL:</b>	Direction du Patrimoine et de Logistique
<b>DRC:</b>	Direction des Relations avec la Clientèle
<b>DRH:</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>DSI:</b>	Direction des Systèmes d'Information
<b>EPA:</b>	Etablissement Public et Administratif
<b>EPIC:</b>	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
<b>FFOM:</b>	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
<b>FRNG:</b>	Fonds de roulement net global
<b>GAC:</b>	Gestionnaires d'activité
<b>IMCE:</b>	Institut Mondial de la Caisse d'Epargne
<b>IMMRED:</b>	Introduction-Matériels et Méthodes- Résultats-Discussion
<b>JIRAMA:</b>	Jiro sy Rano Malagasy
<b>MCA:</b>	Millenium Challenge Account
<b>PAOMA:</b>	Paositra Malagasy
<b>PC :</b>	Passif courant
<b>PNC:</b>	Passif non courant
<b>PRMP :</b>	Personnes Responsables des Marchés Publics
<b>RFP :</b>	Rentabilité des fonds propres
<b>RL :</b>	Ratio de liquidité

<b>RN:</b>	Résultat net
<b>SA:</b>	Société Anonyme
<b>SG:</b>	Société Générale
<b>SWOT:</b>	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
<b>TB:</b>	Tableau de bord
<b>TELMA :</b>	Telecom Malagasy
<b>UGPM:</b>	Unité de Gestion de Passation des Marchés

## INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises sont des facteurs d'enrichissement dans l'économie de chaque pays du monde entier, d'où l'observation d'une très grande augmentation de création d'entreprise depuis ces derniers siècles. Non seulement l'augmentation du nombre des créations mais également l'évolution de ces dernières à cause de la mondialisation et de la technologie. Elles sont organisées dans le sens de regrouper les différents facteurs de production en vue de produire les biens et les services, et finalisées dans le sens que les entreprises ne peuvent pas exister sans savoir un objectif précis à savoir, la maximisation des profits et la croissance ; dans leur diversité, elles entretiennent des relations avec leur environnement économique, technique, politique, sociale et culturel.

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus difficile face à lequel, elles doivent mieux prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler leur fonctionnement par rapport à leur environnement économique où la concurrence s'intensifie, des nouvelles technologies surgissent et des nouvelles approches apparaissent. Des changements se manifestent par l'importance accordée aux décisions stratégiques qui semblent déterminer l'entité sur le long terme. De nos jours, l'entreprise vit dans un environnement turbulent, cette turbulence est due sans doute à la naissance, chaque jour d'une nouvelle entreprise qui apporte de nouveaux services ou de nouveaux produits sur le marché d'une part ; et des changements des lois de finance, des réglementations et de la situation politique d'autre part. Tous ces facteurs poussent les dirigeants de chaque entité à rénover à tout moment et à chercher à dépasser ses concurrents par n'importe quel moyen qui leur permet de surpasser et à avoir un quelconque avantage par rapport aux autres.

L'environnement externe n'est pas le seul variable à considérer mais il existe aussi la croissance de l'entreprise elle-même ; l'entreprise devient de plus en plus difficile à gérer d'autant plus qu'elle accroît. Le nombre des services et centres au sein des firmes augmente, le nombre des employés augmente aussi et varie selon ses besoins, les opérations à traiter deviennent chamboulant, le contrôle de tous ces facteurs devient rude. Toutefois, l'environnement de l'entreprise est dynamique et cela ne facilite pas la gestion et la prise de décision des dirigeants de l'entreprise. Cet environnement dynamique donne naissance à une incertitude à celui-ci. Sous l'effet de ces avènements qui bouleversent la gestion des entreprises et dans sa quête perpétuelle de rentabilité et optimisation des bénéfices, l'entreprise est amenée à user des stratégies anticipatives afin de s'assurer d'une meilleure

performance et pouvoir atteindre l'objectif visé. Toute organisation est une division du travail et la croissance oblige à déléguer des pouvoirs de décision, les dirigeants doivent donc coordonner les décisions et actions déléguées. La supervision hiérarchique directe peut y parvenir, au prix élevé du temps des dirigeants. Rapidement, la taille de l'entreprise, l'éloignement, la complexité interne ne permettent plus à la hiérarchie de s'en remettre à l'observation directe. *Les dirigeants ont besoin de dispositifs non hiérarchiques d'aide à la délégation.* Des règles, des systèmes d'information vont aider ceux qui reçoivent la délégation à agir, et ceux qui délèguent à savoir, les relations verticales et transversales sont concernés. Actuellement, si l'entreprise veut obtenir le maximum d'avantages résultant de leurs décisions, le dirigeant devra mettre en place l'organe qui assure la maîtrise des activités en suivant les lignes de conduite préétablie, c'est dans cette mesure que le système de contrôle de gestion entre en jeu, un des outils qui répond à ces préoccupations de dirigeants.

Le contrôle de gestion d'aujourd'hui est né du besoin de manœuvrer efficacement des organisations complexes pour en préserver la performance économique. La plupart des entreprises, comme d'autres organisations, publiques et privées, se trouvent confrontées depuis longtemps à un environnement qu'elles doivent anticiper, choisir, sinon tenter d'influencer, pour survivre et remplir leurs missions. *Leurs dirigeants ont besoin d'information d'aide à la décision et spécialement d'aide à l'anticipation.* Un besoin général, qui touche même les très petites entreprises ; savoir mesurer et évaluer sa performance financière, identifier les points forts, les risques et les voies de progrès, décrypter l'avenir, choisir une solution, fixer un objectif. L'enjeu est de mettre en cohérence les capacités de l'organisation et les potentialités de l'environnement. Cette nécessité est d'autant plus marquée que l'environnement change vite, que les dirigeants ne le pratiquent pas directement, et les compétences à détenir sont périssables.

« Le contrôle de gestion est un des éléments du contrôle organisationnel. Son rôle fondamentale est de permettre aux dirigeants de la hiérarchie d'être assurés de la cohérence entre les actions quotidiennes et les stratégies définies dans le long terme ».<sup>1</sup> Il propose des outils de gestion comme la prévision budgétaire qui cherche à calculer ou prédire un événement futur, sur la base d'une analyse rationnelle de données disponibles. Ainsi, anticiper les réactions du marché, les conséquences ou incidences d'une nouvelle politique, d'un produit concurrent sont autant d'éléments qui justifient l'existence de cette fonction. « Contrôler la gestion de l'entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les

---

<sup>1</sup>BOUQUIN Henri, Le contrôle de gestion, édition PUF, 1997, page 29.



événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive ».<sup>2</sup> Ceci explique à quel point la prévision est un outil indissociable du contrôle de gestion donc une entreprise qui prévoit peut améliorer sa performance au fil du temps. Dans le domaine de gestion, il ne suffit pas simplement de s'arrêter aux résultats obtenus mais pour évaluer la performance, il est nécessaire de comparer ces résultats aux objectifs espérés c'est-à-dire les prévisions.

Une des entreprises qui affronte ces contraintes de l'environnement est la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), sur laquelle notre étude va se centraliser comme nous avons effectué nos recherches au sein de cette entreprise.

La CEM est l'institution financière la plus ancienne à Madagascar, pourtant elle n'est pas à l'abri des incertitudes de l'environnement autour d'elle et cherche toujours à les contrôler à l'aide des systèmes de contrôle intégrés dans la société. Cette étude nous permettra donc de voir comment cette institution gère son entourage, visualise son futur et mesure sa performance financière. Elle a sa propre procédure de travail, et met en œuvre ses moyens matériels et humains en vue de réaliser ses objectifs dans son environnement qui est de plus en plus concurrentiel.

Les dirigeants d'entreprises font de leur possible pour trouver un moyen pour arriver à piloter la performance dans le bon sens c'est-à-dire arriver à maîtriser son environnement afin d'envisager au mieux le futur et ainsi d'atteindre les objectifs.. Il est donc nécessaire d'anticiper les événements à venir pour mieux les affronter. Mais les moyens de contrôle diffèrent selon les entreprises, ce qui nous mène à nous demander si « **la maîtrise de l'environnement global de l'entreprise notamment l'utilisation d'un contrôle de gestion efficace est garant d'une bonne performance financière** ».

La mesure de la performance est un des éléments d'analyse retenue en vu d'apprécier une entreprise. La performance implique pour une entreprise un suivi régulier des résultats obtenus afin de permettre au management de l'optimiser, le contrôle de gestion est un moyen pour les dirigeants d'évaluer sa situation financière et ainsi prendre des décisions. Partant de notre problématique, nous mettrons en relief le fait que cette étude puisse nous aider à mieux connaître les changements apportés par l'existence du contrôle de gestion au niveau de l'organisation et sur sa performance financière. D'où le thème de notre mémoire qui s'intitule : « **Le contrôle de gestion : source de performance financière de l'entreprise** »

---

<sup>2</sup>Conseil National de la comptabilité, 1980

Nous mettrons en relief le fait que cette étude puisse nous aider à démontrer les changements apportés par le système de contrôle de gestion sur la performance financière, face à l'incertitude de l'environnement.

Et d'une manière plus spécifique, les objectifs découlant est de discerner l'utilité du contrôle de gestion dans l'entreprise et l'importance du pilotage de la performance. Ces objectifs cités précédemment nous conduit à déterminer les résultats attendus, qui sont l'optimisation de la performance financière et la pérennisation des activités de la CEM.

Pour répondre à la problématique posée auparavant, la direction du contrôle de gestion doit toujours employer des techniques et processus de contrôle de gestion qui peuvent s'adapter à chaque situation environnementale. Mais ici, certaines questions se posent encore dans l'utilisation du contrôle de gestion, si le concept d'efficacité est contradictoire au concept d'efficience. Et quels sont les moyens incontournables des contrôleurs de gestion pour orienter la décision des dirigeants vers l'amélioration de la performance financière. Ce sont ces notions additionné des deux objectifs spécifiques qui nous ont conduits à la reformulation des hypothèses suivantes à vérifier: **le contrôle de gestion rend l'entreprise plus efficiente sans négliger son efficacité ; et la prise de décision des dirigeants dépend surtout des indicateurs de performance financière.**

Ces hypothèses mettent en valeur la place de l'analyse financière sur l'évaluation de la performance. Elle consiste à étudier l'information comptable et financière afin d'émettre un diagnostic en utilisant les états financiers découlant des exercices comptables.

Vu ces objectifs et les attentes de cette étude, il est logique d'élaborer de façon exacte et rationnelle les démarches de la mise en œuvre de ce mémoire, pour pouvoir arriver à répondre avec confirmation notre problématique et nos hypothèses. Et ainsi d'atteindre non seulement les objectifs spécifiques, mais également l'objectif global car rappelons que l'atteinte des objectifs spécifiques conduit directement à atteindre l'objectif global.

Le présent mémoire va être traité suivant le standard international IMMRED (Introduction-Matériels et Méthodes- Résultats-Discussion). Il comprend trois grandes parties : la partie Matériels et Méthodes, la partie Résultats, et la partie Discussion et recommandations.

La première partie parlera en premier lieu des matériels, là où nous avons commencé nos recherches et avec quoi nous avons pu arriver à l'élaboration de ce mémoire. Ce premier

chapitre contiendra la présentation de notre zone d'étude ainsi que les bases théorique à partir desquelles notre thème de mémoire sera consacré. La méthodologie de collecte de donnée s'en suivra, elle va décrire de manière concrète les méthodes que nous avons employé pour la collecte des données nécessaires et les différentes méthodes de traitement et d'analyse que cette étude doit entreprendre pour arriver à sa finalité.

Ensuite, la deuxième partie présentera les résultats de nos investigations ; elle répondra à toutes les recherches issues de notre stage et nos entretiens avec le personnel de la CEM et analyses effectuées sur notre thème. Cette partie sera consacrée à l'illustration de l'existant au sein de la CEM sur son service contrôle de gestion et sa performance financière, ces résultats nous permettront d'aboutir à la troisième partie de la méthode.

La troisième et dernière partie de notre mémoire permettra de discuter des résultats ainsi obtenus ; le premier chapitre de cette partie nous servira donc à établir des discussions à l'aide de la méthode d'analyse adoptée, mentionnée dans la première partie. A l'aide de ces discussions, nous pourrons procéder à des propositions de solutions pour rétablir les problèmes observés dans les discussions et enfin répondre à la confirmation ou dénégalion de nos deux hypothèses.

Et pour couronner le tout, cette étude nous abordera une conclusion générale; où il y a non seulement la réponse explicite de la problématique mais aussi le résumé de cette investigation et même de pousser encore plus loin l'étude vers un contexte plus large ou l'ouverture à un autre sujet.

**PARTIE I : MATERIELS  
ET METHODES**

Plusieurs étapes ont été suivies avant d'arriver à l'élaboration de ce mémoire; durant ce temps, nous avons rencontré des faits divers et de nombreuses informations grâce à nos recherches. D'où cette partie qui évoque essentiellement tous les matériels et les méthodes que nous avons utilisés pour arriver à nos fins, cela inclut la recherche d'une zone d'étude approprié à notre thème de recherche y compris la présentation de la société où l'étude a été menée ainsi que toutes les méthodes de collecte de données que nous avons du accomplir. Cette partie détermine donc le bienfondé de la recherche, elle prend une place la plus importante dans la recherche puisqu' elle permet de comprendre les enchainements entre les données collectées, les résultats obtenus et leurs analyses. Ainsi, ce chapitre montre l'efficacité des expériences menées et la pertinence des résultats obtenus. Les matériels et méthodes sont liés aux données qui vont servir de validation des hypothèses.

Nous allons voir en premier lieu les matériels utilisés ; qui concernent le cadre pratique qui est la justification du choix de la zone d'étude et de ses caractéristiques et s'en suit le cadre théorique de notre thème ; nous exposerons ensuite la méthodologie d'approche qui montrera successivement la méthode de recueil de données et les méthodes d'analyses utilisés.

## **CHAPITRE I : Matériels**

La prise de connaissance des matériels que nous avons utilisé pour élaborer cet ouvrage constitue une étape essentielle quine pourrait être dépassée afin de mieux cerner notre thème. Pour qu'il y ait une cohérence entre toutes les parties présentées dans cet ouvrage, dans ce chapitre nous allons procéder à la prise de connaissance de notre zone d'étude. Un aperçu global de l'histoire ainsi que le fonctionnement et l'organisation de cette entité nous permettra de mieux cerner le sujet de nos travaux de recherche. Nous allons donc procéder à la justification du choix de la zone d'étude et suivra la présentation de la société et son environnement global. Et d'autre part nous présenterons les autres matériels utilisés ayant permis la réalisation des analyses. Ces autres matériels sont constitués d'un cadre théorique sur le concept du contrôle de gestion et de la performance d'entreprise qui nous permettra de comprendre en premier lieu le bien fondé de notre étude.

### **Section 1- Justification de la zone d'étude**

Le choix de la société Caisse d'Epargne de Madagascar est justifié par le fait qu'elle possède un service de contrôle de gestion bien défini et propre à elle-même dans la gestion de tous ces agences à Madagascar, le service contrôle est important pour arriver à la bonne prise de décision et la gestion de chaque entité. Egalement, notre thème est motivé par l'importance du rôle et des procédures appliquées au sein de cette entreprise, notamment dans son administration qui est une source de fonctionnement de l'entité.

#### **1.1 Historique de la CEM**

La Caisse d'Epargne de Madagascar fut créée le 03 Novembre 1918 en même temps que les créations de plusieurs Caisses d'Epargne dans la première moitié du 19ème siècle. Elle a été créé durant le Régime colonial sous l'appellation « Caisse National d'Epargne » ou CNE. A cette période, elle appartenait à l'Etablissement Public et Administratif ou EPA et n'avait aucune autonomie budgétaire c'est à dire qu'il n'existait aucune autonomie au niveau du budget et aucune politique financière bien définie .Alors elle était présentée comme une organisation à but non lucratif.

Le 6 mars 1985, la CNE est devenue Caisse d'Epargne de Madagascar ou CEM avec l'apparition du décret 85 – 061 définissant l'organisation comme étant un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) suite à une séparation de l'administration et de la communication. Elle devenait alors sous tutelle du Ministère des Postes et

Télécommunications sur le plan administratif et le Ministère des Finances sur le plan financier. Malgré cela, la CEM devenait une institution à but lucratif avec une autonomie de gestion car son budget ne dépendait pas de ces ministères.

En coopération avec le service de la télécommunication et des Postes, son rôle consiste à faciliter l'épargne et de rapprocher les clients à divers endroits. C'est donc la plus ancienne Institution Financière qui pratique le volet épargne orientée vers la population ayant des bas revenus car la plupart de ses clients appartiennent à une catégorie de la population qui a du mal à faire recours aux crédits bancaires. Ses clients privilégient au moment des retraits, le nominal de leurs dépôts majorés d'un intérêt.

L'évolution institutionnelle de la Caisse d'Epargne de Madagascar se présente ainsi : la CEM a été déclarée comme étant une société Anonyme suivant la loi 95 – 019 le 18 septembre 1995, ce changement la privilégie comme étant un établissement de crédit et qui requiert une nouvelle mode de Gestion. Elle est devenue membre de l'«Institut Mondial de la Caisse d'Epargne » (IMCE) en 1996.

Un accord a été signé le 20 Novembre 1997 avec Western Union qui est l'une des grandes institutions financières des Etats-Unis qui s'occupe du transfert d'argent.

Une année plus tard, la ville d'Antananarivo a reçu la quatrième réunion du groupe de l'Afrique de l'IMCE et la CEM est devenue le représentant de Western Union le 02 août 1998. Depuis l'année 1999, la CEM a pu faire des placements appelés Bon de Trésor par Adjudication ou BTA, auprès de la banque centrale pour restituer ses ressources.

En Juin 2001, une Abrogation de la loi 95-019 est apparue suite à une promulgation de la loi N°2001-001 portant sur sa mise en place de la Caisse d'Epargne en tant que Société Anonyme (Caisse d'Epargne SA), et comme toute société anonyme le nombre des actionnaires doit être inférieure à sept (7). Cette loi indique aussi que l'état Malagasy est actionnaire majoritaire.

Un mois plus tard, c'est à dire le mois de Juillet 2001 la Poste n'est plus la représentation commerciale du CEM et elle est devenue sous tutelle d'un seul ministère qui est le ministère des Finances. Le Décret d'application n° 2002- 1553 de la loi 2001-001 était sorti le 03 Décembre 2002.

Le 05 Septembre 2003 la nomination d'un nouveau Directeur Général et la validation du Conseil d'Administration (CA) a été effectuée lors d'une Assemblée générale. Un nouvel organigramme a été instauré en Février 2004 ainsi que toutes les procédures de transformation en Société anonyme ont eu lieu en Mai 2006.

Un mois après, le mois de Juillet 2006, la CEM devient une agence d'exécution dans le cadre du projet Finance du programme MCA ou Millenium Challenge Account.

Actuellement, le nouveau statut de la Caisse d'Epargne de Madagascar en tant que Société Anonyme (SA) est effectif par la loi 2001-001 et des décrets n°2002-1553 du 13décembre 2002 et n°2005-075 du 01 février 2005 qui stipulent également que l'État est l'unique actionnaire de la nouvelle société.

### 1.1.1 Identification

Raison sociale : CEM

Statut juridique : Société Anonyme

Capital social : Ariary5 640 000 000

Numéro d'identification fiscale : 105013328

Numéro du registre de commerce : 2006/80049 délivré le 30/05/06

Numéro statistique : 65 123 11 2006 010 338

Numéro TP : 0250937

Adresse et siège social : 21Rue KarijaTsaralalàna  
ANTANANARIVO 101

Téléphone : (+ 261 20) 22 222 55

Fax : (+ 261 20) 22 27133  
(+ 261 20) 2227183

Slogan : « *Caisse d'Epargne de Madagascar, tokinao hatrizay, mampanandroanao hatrany* »

Logo :



Caisse d'Epargne de Madagascar





### 1.1.2 Localisation géographique

A part le siège se situant à Tsaralalàna Antananarivo, la CEM se répartit à l'aide de tous ces agences. Elle est répartie dans tout Madagascar par la présence des agences qui sont répertoriées et codifiées comme suit :

**Tableau 1 : Répertoire et codes des agences**

<b>CODES</b>	<b>AGENCES</b>
CEM 001	Tsaralalana
CEM 002	Fianarantsoa
CEM 003	Tamatave
CEM 004	Majunga
CEM 005	Ambositra
CEM 006	Diego
CEM 008	Tulear
CEM 009	Antsirabe
CEM 010	Fort Dauphin
CEM 011	Morondava
CEM 012	Nosy Be
CEM 016	Sainte Marie
CEM 017	Ambatondrazaka
CEM 018	Manakara
CEM 019	Moramanga
CEM 020	Tsiroamandidy
CEM 024	Ambatolampy
CEM 028	Ambalavao
CEM 029	Fandriana
CEM 043	Ambanja
CEM 046	Sambava
CEM 048	Andravohangy
CEM 049	Antsakaviro
CEM 086	Tamatave Tanambao II
CEM 170	67 Ha WU
CEM 177	Tsaralalana (WU)
CEM 477	Nosy Be (WU)
CEM 777	Diego (WU)
CEM	Majunga (WU)

**Source :** Service du Contrôle de Gestion, Février 2016

## **1.2 Activité et environnement de la société**

Concernant l'activité et l'environnement de la CEM, comme son nom l'indique, c'est une société d'épargne donc son activité principale consiste à collecter les épargnes en vue de faire fructifier, et pour arriver à ses fins, elle est en relation avec beaucoup de personnes, que ce soit en interne ou externe.

### **1.2.1 Activité de la CEM**

Dans tout Madagascar, la société offre son service incluant plusieurs produits auprès de chaque agence pour le besoin de la population. Ce sont des agents membres et clients à travers son réseau d'agence présent dans tout Madagascar. Il existe donc six types de comptes d'épargne dont le livret junior ou l'épargne SOMBINIAINA, le livret jeune ou l'épargne MIHARY, le livret d'épargne particulier ou MITSIMBINA, le compte spécial Epargne (CSE), le compte spécial retraite (CSR) et enfin le service western union.

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

Ensuite, le livret jeune ou l'épargne MIHARY dont la création a pour but de préparer l'avenir des titulaires du compte face à des événements spécifiques ainsi que pour la constitution de patrimoine. Il est destiné aux jeunes de 16 à 25 ans, la somme minimale d'ouverture et le taux d'intérêt sont identiques à celle de l'épargne SOMBINIAINA. Quand le titulaire atteint l'âge de 25 ans, le compte change automatiquement en compte MITSIMBINA. Le Livret d'épargne particulier ou MITSIMBINA s'en suit, le titulaire de ce compte doit avoir 25 ans au minimum et une somme d'Ar 200000 suffit pour l'ouvrir. Ce compte a pour fonction de retrait et de versement.

Le compte spécial épargne (CSE) qui est destiné à des clients importants ayant un solde minimum d'Ar 10 millions matérialisé par un titre. Le taux d'intérêt est variable car il est négociable au niveau de l'agence. Pourtant, il existe quand même une fourchette de taux d'intérêt en fonction du montant et de l'échéance c'est-à-dire qu'aucun retrait n'est autorisé avant échéance et le taux d'intérêt varie selon le montant et la durée du placement.

Le compte spécial retraite (CSRP) et le compte Spécial Retraite Entreprise (CSRE) sont ouverts jusqu'à l'âge de retraite de l'exploitant ou aux employés d'une entreprise qui souhaiteraient épargner pour assurer sa retraite pour le CSRE.

Pour les CSRP, ce compte a un taux d'intérêt négociable et concerne les particuliers ayant plus de 18 ans uniquement, il est bloqué jusqu'à ce que son titulaire atteigne l'âge de 60 ans.

Le Compte Spécial Retraite Entreprise ou C.S.R.E, ayant plus de 18 ans. Ce compte a un taux d'intérêt négociable. A part la cotisation de l'employé, il jouit d'une possibilité de participation de l'employeur.

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

### **1.2.2 Environnement de la société**

L'environnement d'une organisation regroupe l'ensemble des éléments internes propres à l'entreprise et les éléments externes qui exercent une influence sur elle. Pour toute entité, l'environnement est un élément fondamental à ne pas ignorer et doit être mis en valeur car il fait partie intégrante de la société même. Ceci nécessite donc de collecter toutes les informations concernant l'environnement et interne et externe de l'entreprise.

#### **a- Environnement interne**

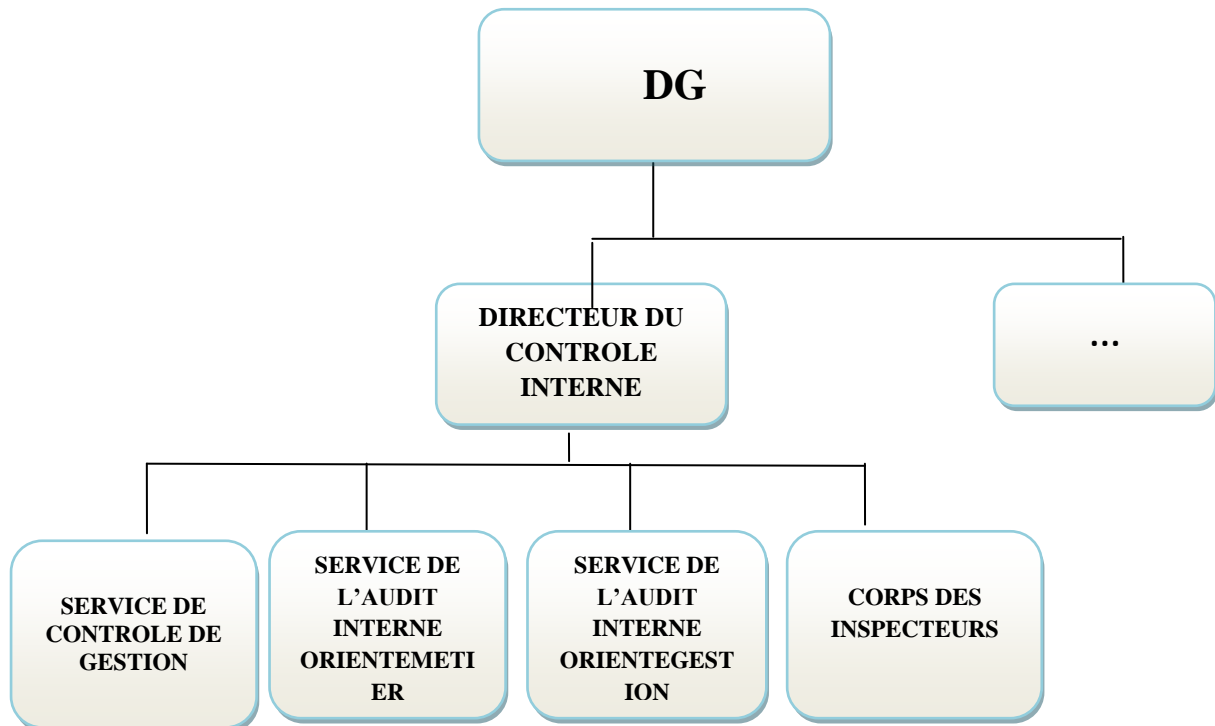
Toute entité se doit d'avoir une organisation afin d'assurer une bonne gestion et une bonne coordination de toutes les activités entreprises. Comme la CEM est une société, elle est formée de diverses personnes et composée d'une structure établie et conforme pour son activité.

- **La structure organisationnelle**

L'organisation ne peut pas se réduire à un modèle type de mise en place par la direction, c'est bien un ensemble de processus, de structuration de services, d'organisation et gestion des collaborateurs qui contribueront à réaliser les missions quotidiennes de manière la plus efficace. Nous pouvons bien identifier les divers services et les différents postes au sein de la société. Sous la Direction Générale, il y a neuf (9) directions dont la Direction du Contrôle Interne (DCI), la Direction des Etudes et du Marketing (DEM), la Direction des Affaires Juridiques (DAJ), la Direction des Relations avec la Clientèle (DRC), la Direction

des Opérations (DO) , la Direction Administrative et Financière (DAF) , la Direction des Systèmes d'Information (DSI) , la Direction des Ressources Humaines (DRH) , la Direction du Patrimoine et de Logistique (DPL). L'organigramme affichant ces directions ainsi que la structure de la société se trouve en annexe mais comme notre thème se base surtout au niveau du service contrôle, nous allons montrer une description détaillée de tous les organes de cette dernière et de leurs liaisons :

**Figure n°1 : Organigramme du Service Contrôle de gestion**



**Source :** Service du Contrôle de Gestion, Février 2016.

Cette organigramme nous montre que le service contrôle est sous la direction du contrôle interne et associé à d'autres services d'audit et d'inspections. Cette direction se charge surtout d'exécuter les missions d'audit interne conformément aux normes d'audit régissant la pratique professionnelle de l'Audit Interne et assister les auditeurs externes dans le cadre de leur intervention ; elle s'assure de la mise en pratique des recommandations des auditeurs externes et détecte les faiblesses au niveau de la gestion tout en proposant des solutions.

- **Les employés**

La politique utilisée au sein de la société est une politique fraternelle. Les employés ont pour consigne d'adopter une attitude amicale et courtoise mais professionnel à la fois. De ce fait, entre eux, l'atmosphère est détendue. Etant une société de grande envergure, elle ne se

suffit pas à satisfaire la clientèle mais veille également à entretenir de bonnes relations entre ses employés.

- **Les actionnaires**

En principe, du début jusqu'à maintenant, l'Etat reste le seul actionnaire de la CEM. Après sa coopération avec la poste, actuellement, elle est en relation avec d'autre ministère c'est-à-dire le ministère des finances et du budget.

### **b- Environnement externe**

Chaque entreprise doit surveiller en permanence son environnement, l'évolution du marché, le rôle de l'environnement est donc déterminant dans l'activité de l'entreprise et ceci dans la mesure où il conditionne la stratégie donc le développement et parfois même la survie. Pour le cas de notre zone d'étude, voici ces principaux fournisseurs et clients :

- **Les fournisseurs**

L'entreprise dans l'exécution de son activité est en permanence en relation avec des fournisseurs pour ses besoins que ce soit pour les charges d'exploitation, les besoins en transfert de colis ou de documents entre chaque agence dans tout Madagascar, ainsi que toutes sortes de besoin de l'activité de la société. De son origine, c'est une société d'Etat, tout achat se fait donc à l'aide d'un appel d'offre auprès des journaux et chaque fournisseur qui a obtenu le marché est en relation avec la CEM grâce à des contrats d'une durée déterminée, sauf dans le cas des achats qui sont inhabituels, l'entreprise fait appel à des fournisseurs particuliers et de passage. On peut distinguer les divers fournisseurs suivants: Air Madagascar, JIRAMA, MATER AUTO, TELMA, POLYCLINIQUE.

- **Les clients**

La CEM est une institution financière dans son début orientée vers la population ayant des bas revenus car la plupart de ses clients appartiennent à une catégorie de la population qui a du mal à faire recours aux crédits bancaires. Actuellement ses clients sont variés y compris les petites et moyennes entreprises comme les étudiants, les particuliers, salariés, commerçants.

- **Les concurrents**

L'entreprise est actuellement en phase de maturité en l'occurrence de son ancienneté, grâce à ses longues années d'expériences, son renouvellement d'actifs et ses compétences

connues. A Madagascar, elle n'est pas la seule qui soit une institution financière au cours de ces années. Presque tous les services de la CEM ont des concurrents même si certains n'en font pas son activité principale mais une offre que les clients peuvent utiliser. Ils sont représentés par les banques primaires, les mutuelles d'épargne et les assurances, à savoir la BNI Madagascar, la BFV SG, la BOA, le PAOMA, l'assurance ARO, Micro cred et bien d'autres encore.

La connaissance de l'environnement tel que l'environnement interne et externe de l'entreprise constitue un matériel indispensable caractérisant notre problématique. Il implique aussi de connaître le bien fondé du contrôle de gestion et la performance financière afin de pouvoir effectuer les analyses.

### **1.3. Missions et objectifs**

Chaque société entreprend sa propre mission et d'une façon générale, chacune se consacre à l'effectuer tout en ayant des objectifs favorables pour s'améliorer et arriver à combattre la concurrence. Comme toute entité, la CEM s'efforce à réaliser ses missions et ses propres objectifs.

#### **1.3.1 Missions de la CEM**

La mission se définit comme étant un travail qu'un employé est chargé de mener à terme dans une entreprise, mais aussi, un ensemble de personnes auxquelles un ensemble de tâches est confié. Les principales missions de la Caisse d'Epargne de Madagascar sont de promouvoir l'épargne individuelle et l'éducation à l'épargne, de veiller à ce que chaque personne puisse accéder à la sécurité maximale de ses revenus, de faire bénéficier à tout individu un moyen plus facile d'épargner, de fructifier les fonds collectés et de mettre à la disposition du public et des petites et moyennes entreprises une gamme de service financier et de contribuer au développement économique et social du pays.

#### **1.3.2 Objectifs de la CEM**

La Caisse d'Epargne de Madagascar a pour objectif de faciliter l'épargne auprès de l'exploitant tout en assurant la sécurité maximale de ses revenus cela implique d'être un acteur incontournable dans le domaine de l'épargne et du secteur financier en général, augmenter la part de marché, le chiffre d'affaires et la rentabilité, garder la position de leader pour transfert d'argent international en partenariat avec la Western Union, développer le réseau de distribution et des gammes de produits et services financiers proposés, couvrir tout Madagascar en rendant l'épargne accessible au plus grand nombre en diversifiant ses produits et en élargissant sa part de marché.

L'emplacement précis du service contrôle de gestion au sein de la CEM nous a donc permis de situer nos recherches au sein de cette entreprise partant de ses activités et son historique cités précédemment. L'environnement est également un facteur important à maîtriser pour évaluer la situation d'une entreprise, donc sa connaissance est nécessaire.

## **Section 2 Cadre théorique sur le contrôle de gestion et la performance d'entreprise.**

Un certain degré de mise sous tension est nécessaire pour orienter une étude sur les résultats et maintenir une dynamique d'amélioration continue. Quel que soit leur secteur d'activité, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à la question de l'utilisation pertinente des moyens et techniques de gestion afin d'évoluer de période en période c'est-à-dire le pouvoir de contrôler son fonctionnement. Cette section nous montrera cette fonction et les moyens entretenus par les entreprises afin de pouvoir expliquer la cause de son dysfonctionnement, la raison exacte des anomalies, la mesure de sa performance et l'action qu'elle doit entreprendre après avoir analysé son problème de gestion.

### **2.1 Le contrôle de gestion**

Pour pouvoir répondre au besoin de l'entreprise, la branche contrôle de gestion a été créée uniquement dans le but d'aider cette dernière. Pour délimiter le champ d'analyse du contrôle de gestion, il est nécessaire de resituer tout d'abord sa définition, les missions et enfin ses outils.

#### **2.1.1 Définition**

Le contrôle de gestion est l'activité visant à la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements, en s'adaptant à l'évolution, en mettant en place les moyens et en comparant les performances passées et futures.

Nous pouvons entre autre présenter quelques définitions venant des spécialistes en gestion comme celle de Robert N. Anthony : « Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »<sup>3</sup> ou « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »<sup>4</sup>, selon A. Khemakhem. Le contrôle de gestion ne dépend donc pas seulement sur les

---

<sup>3</sup> ARNOUD Hervé ; « Le contrôle de gestion... en action »; édition Liaisons 2001; page 6.

<sup>4</sup> ARNOUD Hervé ; « Le contrôle de gestion... en action »; édition Liaisons 2001; page 9.

compétences des contrôleurs seulement mais également de chaque cellule dans une entreprise et chaque employé ainsi que chaque dirigeant et aussi les facteurs externes de l'entreprise.

### **2.1.2 Les missions du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain c'est-à-dire ce qu'il faut faire à l'occasion de plusieurs alternatives et à prendre en considération ce qui est favorable pour l'entreprise selon leurs analyses. Le contrôle de gestion n'est pas un organe opérationnel, mais un organe d'échange d'information. Une liaison étroite avec les unités opérationnelles est indispensable pour être certain du bien-fondé des indicateurs et des outils de mesure. Bien que lié à la direction générale, le contrôle de gestion doit tout autant partir du bas que du haut et veiller à être utile aux unités de travail autant qu'à la direction de l'entreprise.

Le contrôle de gestion ne peut se contenter de cueillir l'information qui passe, il lui faut la maîtriser complètement et s'assurer de sa qualité; il aura besoin d'information spécifique, sans autre usage que celui qu'il en fera, et il peut avoir besoin de la construire lui-même.

Le contrôle de gestion ne se limite pas à donner des chiffres mais aide aussi la direction à prendre les mesures correctives, en tout cas chaque cellule de contrôle varie selon chaque entreprise.

### **2.1.3 Processus et outils du contrôle de gestion**

D'une manière générale, le fonctionnement du contrôle de gestion suit une démarche cohérente combinant la planification, le contrôle et la mesure des résultats par rapport aux objectifs en vue de prendre les mesures correctives nécessaires. Mais il est essentiel de comprendre les démarches essentielles du contrôle.

#### **a. Processus du contrôle**

Le contrôle doit s'exercer avant, pendant et après l'action. D'où les trois étapes du processus du contrôle de gestion : avant l'action, il faut définir les buts, les chiffrer et prévoir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés; pendant l'action, piloter, ce qui signifie observer le déroulement en cours, faire le point sur la situation présente, anticiper l'avenir pour évaluer ce qu'il reste à parcourir ; après l'action, post-évaluer, mesurer les performances atteintes et prendre des mesures correctives pour l'avenir.

#### **b. Les outils de contrôle de gestion**

Pour piloter et prendre des décisions, les gestionnaires élaborent et utilisent de nombreux outils d'aide à la décision. Dans ce cadre, le contrôle de gestion propose le budget



et le contrôle budgétaire ; l'analyse des écarts ; l'assistance et conseils aux managers, l'action de correction et simulation et les suivis de performance comme la comptabilité analytique, le tableau de bord, Nous allons définir quelques types d'outils que nous allons utiliser pour notre analyse:

- **Le budget et le contrôle budgétaire**

La budgétisation est le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre. Un budget est un document qui transforme les plans en argent c'est à dire l'argent qu'il faudra dépenser pour que les activités planifiées puissent être réalisées et l'argent qu'il faudra obtenir pour couvrir les frais engendrés par la réalisation de ces activités C'est une estimation ou une supposition éclairée, sur ce dont l'entreprise aura besoin en termes monétaires pour réaliser son activité.

Le contrôle budgétaire est comme la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées par rapport aux budgets établis auparavant afin de voir les écarts et les restes de tâches à établir si cela correspond au reste du budget, à prendre les mesures correctives en informant les responsables si la révision du budget est nécessaire à un moment donné. L'utilisation du contrôle budgétaire se focalise surtout sur la mesure des réalisations et l'interprétation des écarts constatés en procédant à des méthodes élaborées par l'entité qui l'utilise. Dans d'autres termes, il est plus efficace de procéder à des formules pour calculer les écarts, comme cela rien n'est omis, et le calcul est plus facile et plus claire. Mais tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut quand même piloter le système donc comme toute procédure de réalisation, le contrôle budgétaire comporte aussi des difficultés et des limites dans sa pratique. Ces variables limitent la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion même si on peut mettre en place toutes sortes de scénarios en renouvelant les indicateurs utilisés.

- **Le tableau de bord**

« Le tableau de bord est l'instrument qui permet au responsable d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et/ou dépenses liées à sa zone d'investigation. » selon Michel GERVAIS.<sup>5</sup> Nous pouvons donc comprendre que le tableau de bord est un instrument de progrès. Il offre à tout instant une perception stable de la progression, la performance donc, selon l'axe d'amélioration matérialisé par les objectifs, il contribue à réduire l'incertitude et facilite ainsi la prise de décision, c'est un outil d'aide à la décision. Il existe plusieurs types de tableaux de bord

---

<sup>5</sup>GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », VUIBERT, 1987, page 56.

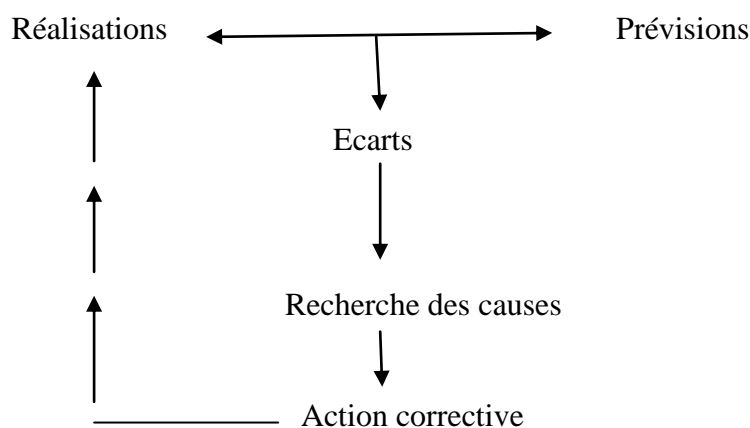
et différents selon chaque direction et secteur dans l'entreprise à savoir la fonction commerciale, la direction du système d'information, la direction marketing, la direction ressources humaines, la direction administratif et financier ou bien encore la section production, la section approvisionnement et stock et le secteur de la comptabilité.

Pour remplir son office, le tableau de bord est un instrument soigneusement structuré. Ce n'est pas un simple système d'affichage présentant les derniers résultats. Pour cela, un rapport est bien suffisant. Le reporting est un système de collecte et synthèse des données principalement comptables et financières ayant pour objectif d'informer sur la performance financière de l'entreprise et de rendre compte des principaux facteurs qui influent sur celle-ci. Il est constitué de données réelles c'est-à-dire les résultats du mois et de données historiques, celui de la période antérieure mais également celles des prévisions ou les budgets.

- **L'analyse des écarts**

Les écarts sont les différences entre les données de référence c'est-à-dire les budgets et la réalité. Cela peut se traduire dans chaque action de l'entreprise, le but est ici de rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact; identifier les responsabilités (internes ou externes) ; informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires. Cette règle de fonctionnement se présente ainsi :

**Figure n°2 : Modèle prédictif de fonctionnement**



**Source** :MALO Jean-Louis, MATHÉ Jean-Charles, L'essentiel du contrôle de gestion, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, 2000, page 47.

- **Les ratios**

Un ratio peut être défini comme le rapport entre deux grandeurs caractéristiques de la vie de l'entreprise. Il peut être exprimé sous forme de coefficients, de délais, de pourcentages. Une mesure synthétique des performances de l'entreprise et des conséquences des décisions prises en matière de financement et d'investissement, Ces ratios constituent un ensemble d'indicateurs de gestion qui permettent des comparaisons dans le temps, des rapprochements et comparaisons de cette situation avec l'ensemble des entreprises du même secteur d'activité. Dans ce cas, les ratios permettent de découvrir rapidement les forces et faiblesses et permettent aussi la formulation des plans de redressement. Il existe plusieurs sortes de ratio pour les différents secteurs d'activité existante ou bien à chaque fonction ou direction de l'entreprise. Ces deux ratios sont des exemples de ratios pour évaluer la performance financière :

- ❖ **Le ratio de rentabilité financière**

Le ratio de rentabilité des capitaux investis est calculé en divisant le bénéfice net de l'exercice par les capitaux propres. Ce ratio intéresse les actionnaires dans le but de savoir le délai de récupération de la totalité de leur créance. Ces ratios sont non seulement utilisés pour évaluer la viabilité financière de votre entreprise, mais ils sont essentiels pour comparer votre entreprise aux autres évoluant dans le même secteur.

- ❖ **Le ratio de liquidité générale**

Ce ratio mesure la capacité à dégager des liquidités pour respecter ses engagements financiers à court terme. Ce ratio est acceptable s'il est supérieur à 1 et à l'inverse, l'entreprise a des difficultés à respecter à ses engagements. Il se calcule comme par le rapport entre les actifs courants et les passifs courants.

## **2.2 La performance de l'entreprise**

Une entreprise, pour perdurer, a besoin d'être performante. Performante pour délivrer la qualité attendue dans les temps et pour le prix fixé, pour dégager des ressources financières afin de payer son personnel, investir et dégager un bénéfice qui viendra rémunérer les investissements. La recherche de la performance est importante si une entreprise veut évoluer dans son activité et son existence. Il donc utile de piloter cette performance, de mesurer la prouesse de l'entreprise de période en période. Nous allons donc expliquer ce qu'est la performance, les types de performance et sa relation avec le contrôle de gestion.

### 2.2.1 Définition et concept de la performance

Selon Brigitte DORIATH : « le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance ». <sup>6</sup>

Selon ce même auteur, les trois notions suivantes sont associées au concept de performance : l'économie qui consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût ; l'efficacité maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ; l'efficacité traduit l'aptitude à atteindre les objectifs.

Ainsi, la performance peut s'entendre non seulement d'un point de vue financier comme le résultat final de la richesse produite par l'entité économique mais aussi dans chacune de ses composantes : production, achats, ventes, ou encore ressources humaines.

Nous pouvons donc définir le pilotage des performances comme l'ensemble des actions ayant pour objet de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels. Plusieurs phases peuvent être entretenues pour le cycle du pilotage c'est-à-dire anticiper qui consiste à estimer le niveau des indicateurs compte tenu des évolutions possibles de l'environnement, simuler selon les anticipations, il est possible d'évaluer les conséquences financières des décisions comme par exemple le recrutement ou l'investissement. Ainsi on peut envisager plusieurs hypothèses d'actions et évaluer leur conséquence, y compris sur plusieurs années, affecter des ressources afin d'obtenir le résultat souhaité et comparer la performance obtenue à celle prévue, en déduire les causes afin de réajuster dans un nouveau cycle. Ces phases ne sont pas toujours formelles, parfois elles se combinent. Souvent, le budget est utilisé pour, à la fois, construire une vue de l'avenir, simuler, affecter les ressources et servir de référence de comparaison. La mesure de la performance va permettre aux entreprises de piloter leurs activités avec des indicateurs pertinents pour réussir la mise en œuvre de leur stratégie. Le contrôle de gestion, système de gestion de la performance doit donc mettre en place les indicateurs de mesure et de pilotage de la performance.

---

<sup>6</sup>DORIATH Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches, Paris, 5<sup> me</sup>  dition, Dunod, 2008, page 129.

### **2.2.2 Les indicateurs de performance**

Pour évaluer la performance et mettre en œuvre le pilotage d'une entreprise, il est nécessaire de se fixer des référentiels qui guideront les décisions et les actions à entreprendre, pour cela différents indicateurs sont nécessaires dans tous les niveaux. Un indicateur doit montrer le niveau de performance atteint de manière explicite. Pour être pertinent, il doit être spécifique aux enjeux, aux opportunités et aux risques de l'entreprise. Comme nous pouvons constater, une entreprise peut être efficace si ses dispositifs internes sont cohérents mais inefficace c'est dire mal adaptés aux exigences de l'environnement ; et contrairement elle peut être efficace mais pas avec les moindre coûts donc il y beaucoup trop de dépenses de charges. Donc afin de mesurer et arriver à déceler le problème qui se pose, il existe une série d'indicateurs de performance. Nous pouvons citer performance financière, performance organisationnelle, performance commerciale.

#### **a- Les indicateurs de performance financière**

C'est un ensemble de ratios employés pour déterminer la santé financière de l'entreprise. Ces indicateurs concernant la solvabilité, voire la croissance de l'activité. Le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement ou de trésorerie, le cycle d'exploitation des produits, les délais de règlement clients et fournisseurs sont autant d'indicateurs financiers permettant d'analyser la santé réelle d'une entreprise.

#### **b- Les indicateurs de performance organisationnelle**

Les indicateurs organisationnels concernent plus particulièrement les ressources humaines de l'entreprise, et sa productivité globale. Ils détaillent le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, les coûts de production ou de sous-traitance. Les indicateurs organisationnels servent ainsi à identifier les marges de progression à l'intérieur des services de l'entreprise.

#### **c- Les indicateurs de performance commerciale**

Lorsqu'une entreprise souhaite déterminer quelles sont ses activités les plus rentables qui participent à sa croissance interne, elle instaure des indicateurs commerciaux détaillant l'origine de son chiffre d'affaires. Les indicateurs commerciaux ont pour objet de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production ou chaque site, l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché réalisée par l'entreprise dans un secteur donné au travers d'une étude de la concurrence. Ou les indicateurs de marché, il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux. Grâce à ces indicateurs, l'entreprise pourra

déterminer les performances des activités commerciales et marketing dans le cadre de son domaine d'activité. Elle pourra également apprécier sa part de marché sur le secteur étudié.

Les principaux indicateurs sont les suivants : le degré de satisfaction client ; l'étude de la concurrence ; le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles, le chiffre d'affaires généré par les nouveaux clients, la rentabilité des campagnes publicitaires.

### **2.2.3 Relation entre contrôle de gestion et la performance**

Le processus de contrôle exige que soit préalablement clarifiée la nature de la performance recherchée et poursuivie par l'organisation. Le choix d'un système de mesure joue un rôle central dans cette perspective. Donc pour arriver à un bon contrôle et pour que chaque personne responsable dans une entreprise ait son efficacité ou sa performance, le contrôle de chaque tâche est indispensable. Non seulement du point de vue interne mais également le contrôle et la maîtrise de l'environnement externe de l'entreprise. Donc les tâches assurées par les contrôleurs sont des facteurs qui participent à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Ainsi, ce chapitre était consacré à la présentation de la société Caisse d'Épargne de Madagascar. Elle nous a permis d'établir nos recherches afin de pouvoir concrétiser notre thème. Nous avons également présenté un cadre théorique sur le contrôle de gestion et la performance d'entreprise. Il est aussi important de bien déterminer la méthodologie d'approche donc le deuxième chapitre que nous allons voir par la suite portera sur la connaissance des méthodes que nous avons adopté.

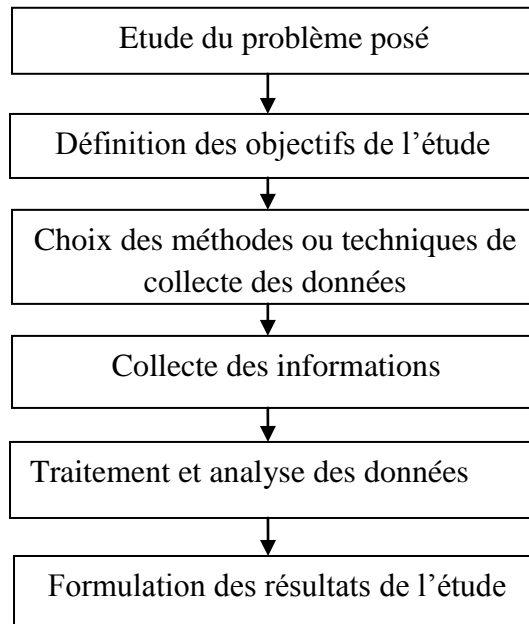
## **CHAPITRE II : Méthodologie d'approche**

A part les matériels que nous avons entretenus, une étude sérieuse ne saurait se faire sans l'emploi de méthodes bien adaptables. Généralement, la méthodologie parle des différentes manières permettant la réalisation de l'objectif de l'étude c'est-à-dire les démarches méthodologiques qui regroupent les différentes phases pour avoir des informations pertinentes au sein de l'entreprise ou la méthodologie qui indique l'ensemble des outils utilisés et la démarche adoptée pour mener à bien le travail. Une bonne description des méthodes suivies apporte une clarification sur le sujet, ce sont les méthodes admises pour arriver à nos fins, elle inclut la méthodologie de collecte de données, renfermant les moyens d'approche de la zone d'étude, les types d'informations obtenues et la méthodologie de traitement de données renfermant la méthode d'analyse utilisée. Cela nous permettra de mieux comprendre les démarches de l'élaboration de notre analyse.

La méthodologie d'approche a pour objectif de trouver des points d'ancrage pour la recherche. Ce chapitre décrit la méthodologie entreprise pour faire progresser la recherche c'est-à-dire la phase de la mise en évidence de tous les moyens pour arriver à l'analyse et le traitement des informations récoltées.

### **Section 1 : Méthodes de collecte de données**

La méthode de collecte de données indique tous les moyens que nous avons employé pour pouvoir obtenir toutes les données nécessaires en dépit des difficultés que nous avons rencontré lors de l'établissement de ce mémoire. Ces données obtenues vont servir à l'élaboration de l'analyse que ce soit des données reçues de la société ou par d'autres moyens que nous allons qualifier de données de source interne et données de source externe à l'entreprise. Lors de cette recueille de données, nous avons utilisé de nombreux outils informatiques et manuels pour permettre les enregistrements. La recherche d'informations ne se fait que si le thème n'est conclu pour savoir le domaine dans laquelle la recherche devrait se focaliser donc nous avons suivi des étapes pour arriver à la collecte de données. Pour réaliser et mener à bien notre étude, il y a lieu de procéder par étape. Ces principales étapes dont nous avons fait recours pour arriver à la collecte des informations commencent par la définition de la principale problématique dont nous voulons résoudre et se suivent par de nombreuses phases pour arriver à la fin. Nous pouvons présenter ces étapes une à une de la manière suivante :

**Figure n°3** : Processus et étapes à suivre de l'étude

**Source** : Cours marketing, deuxième année, 2012, Université d'Antananarivo.

### 1.1 Les données de source interne

Les données de source interne sont les informations provenant de la caisse d'épargne de Madagascar elle-même. Pour pouvoir acquérir ces données, la descente sur terrain est nécessaire pour mieux comprendre ce qui s'y passe réellement et afin de recueillir le maximum d'informations possibles. Une visite n'a pas suffi à appréhender et à cerner notre thème donc il a fallu d'une série de nombreuses visites effectuées au sein de la société pour plus de compréhension. Ces données vont servir de base dans notre analyse à l'aide des informations chiffrées reçues de la société, ce sont notamment des données de nature quantitative. Mais également des données de nature qualitative qui explique le fonctionnement du travail du service contrôle ainsi que les renseignements concernant notre zone d'étude en général.

### 1.2 Les données de source externe

A l'inverse des données de source interne, il y a les données de source externe c'est-à-dire des données venant de source extérieur à l'entreprise. Pour avoir un travail plus explicite et plus vaste de l'étude, le recours à d'autres moyens de ressources est très important ; cela peut se traduire comme le recours à des divers moyens de documentation.



### **1.3 Les moyens de collecte des données**

Comme il est nécessaire de recevoir de plus d'informations, nous avons dû effectuer un stage pratique au sein de la société même, pour comprendre au mieux le fonctionnement du service contrôle et son utilité ; mais nous avons également fait plusieurs entretiens avec le personnel du service pour obtenir d'autres informations qui peuvent servir d'outils d'analyses en plus du stage et des recherches personnelles. Les étapes de l'élaboration de l'entretien ainsi que les autres moyens que nous avons employés pour avoir des informations sont les suivants :

#### **a- L'élaboration du guide d'entretien**

Avant nos plusieurs entretiens au sein de la société dont nous avons choisi d'élaborer notre ouvrage, il a été utile de préparer tout d'abord un guide d'entretien pour anticiper notre enquête, un extrait de ce guide se trouve en annexe. Un guide d'entretien est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions qui s'enchaînent d'une manière structurée, construit dans le but de soutirer des informations sur un sujet. Cet outil a été élaboré pour nous même afin de ne pas omettre des informations essentielles sur notre thème, sans le présenter aux interlocuteurs. Pour réaliser un bon guide d'entretien, dès l'élaboration, il nous faut suivre certaines étapes, à savoir : la délimitation de l'information à recueillir, la formulation, l'ordre des questions. L'élaboration d'un guide d'entretien est importante et demande beaucoup de réflexion pour ne pas fausser les résultats que nous voulons obtenir d'où le choix du type de questions a également une forte incidence sur les résultats obtenus. C'est pourquoi nous avons choisi les questions ouvertes, pour explorer des vastes sujets que seuls les enquêtés peuvent savoir et pour que les personnes interviewées répondent librement ; et les questions fermées, pour connaître et confirmer des éventuelles réponses. L'entretien peut être qualifié semi-directive pour mettre à l'aise les interviewés et pour éviter l'omission des détails importants dont ils sont les seuls à savoir.

#### **b- L'entretien**

Le déroulement de l'entretien s'est effectué au sein de l'entreprise et plus précisément au niveau de la direction du contrôle interne où est rattaché le service contrôle de gestion, les interviewés sont le chef du service contrôle ainsi que les contrôleurs de gestion et d'autres personnes au sein de la société. L'observation du déroulement des exécutions des tâches ont été vu lors des stages pratique à part les entretiens. Cela nous a permis aussi de voir la manière dont la société était organisée. Nous avons procédé à des séances de questions

réponses. De plus, le responsable du service contrôle de gestion nous a exposé le fonctionnement de ce service, l'élaboration de leurs budgets et les outils qu'ils utilisent et cela nous a permis de récolter des informations ainsi que des documents.

#### **c- La méthode qualitative**

La méthode qualitative nous permet d'entretenir directement avec les personnes au sein de la CEM qui ont les ressources et les compétences nécessaires, capable de répondre à nos besoins afin d'obtenir des informations pertinentes et fiables sur la société et en ce qui concerne notre thème de recherche. La méthode qualitative est donc un entretien direct avec les personnes concernées et cette méthode est l'une des meilleurs moyens qui nous a permis de collecter le plus d'informations utiles. Mais cette méthode qualitative n'est pas suffisante pour réussir à cerner notre thème qui se base surtout sur des données chiffrables, il a été donc nécessaire de demander aux enquêtés des informations chiffrables comme les exemples de budgets, les tableaux de bord, ainsi que les comptes de résultats et autres données issu de l'état financier de la société.

#### **d- L'observation**

La période d'observation a été fréquente pour recueillir les informations nécessaires et ceci auprès du service contrôle de gestion de la CEM. Elle a permis de comprendre et de décrire les faits qui se sont produits réellement sur le terrain. Bref, l'observation a facilité la collecte des données et a permis de comparer les faits réels aux réponses des enquêtés.

#### **e- Technique de documentation**

La recherche au niveau de la société elle-même est cruciale mais cette dernière n'est pas encore suffisante pour tout appréhender donc des recherches plus approfondies doivent être effectuées. A part cela, nous avons aussi eu recours à des documents externes pour pouvoir le mettre en rapport avec la pratique que nous avons vu dans la société, afin de pouvoir proposer des solutions et donner des recommandations. Pour cela nous avons eu recours à la recherche bibliographique qui est une technique qui consiste à consulter des ouvrages auprès des centres d'informations et de documentations dans le but de collecter le maximum d'informations nécessaires au traitement d'un thème bien précis. Nous avons donc consulté plusieurs ouvrages concernant le contrôle de gestion et la performance d'entreprise. Et a part cela, le recours à l'internet aussi a été très utile pour mieux comprendre le sujet à l'aide des moteurs de recherche.

## **Section 2 : Méthodes de traitement de données**

Après la collecte des informations, ces dernières doivent maintenant être analysées de façon à obtenir plus de détails et de précisions. Pour cela, l'utilisation des outils est indispensable. Cette section présentera la méthode d'analyse et de traitement des données obtenues. Pour faciliter donc le traitement des données, il est utile d'analyser et de faire un diagnostic pour permettre de comprendre et trouver les causes de chaque dysfonctionnement dans l'entreprise. Cette analyse suppose d'utiliser des méthodes qui montrent la réalité de l'environnement de la CEM.

### **2.1. Traitement des données**

Cette phase est la suite logique après la collecte des données. Au cours de la collecte de données, pendant que les recherches s'effectuaient lors de nos visites au sein de l'entreprise, nous avons utilisé, à part la prise de note, des supports informatiques. Les données ainsi obtenues ont été traitées par le biais des logiciels comme Microsoft Office et Excel. Ce logiciel nous a permis d'effectuer la rédaction de ce travail de recherche. Ce dernier rendait facile l'analogie et les comparaisons des données afin d'en tirer les déductions pour la troisième partie, telles que la vérification des hypothèses, et aussi de donner des appréciations sur les différentes données obtenues.

### **2.2. Le diagnostic SWOT**

L'analyse SWOT est un outil très souvent utilisée comme aide à la compréhension des marchés et à la prise de décisions. Un des facteurs clés de la recherche est d'identifier le sujet de l'analyse et ses enjeux afin que la mise en perspective des forces, faiblesses, menaces et opportunités soit plus efficace. Par définition, la matrice SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) ou FFOM (Forces Faiblesses Opportunités Menaces) en français est l'un des outils fréquemment utilisé par l'entreprise qui lui permet de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité donné. Elle permet d'analyser les opportunités et les menaces issus de l'environnement externe de la société ainsi que les forces et les faiblesses de l'environnement interne que l'entreprise transmet à ses objectifs. Nous avons donc procédé à une évaluation de la société pour connaître ces diagnostics ; les recherches ne se limitent pas du point de vue interne mais également externe puisque l'analyse doit faire sortir toutes les données utiles pour la maîtrise de l'environnement global de l'entreprise. Pour illustrer l'analyse SWOT, la figure suivante nous présente ses principales rubriques :

**Figure n°4: Présentation de la matrice SWOT**

**Source :** [www.manager-go.com/diagnostic-strategique-swot](http://www.manager-go.com/diagnostic-strategique-swot), Avril 2016

### 2.3 Analyse des données

Pour procéder à l'analyse des données, les documents financiers de la CEM vont nous servir à étudier la performance financière. Il existe plusieurs façons pour mesurer la performance mais le plus utilisé est l'analyse financière. Dans cette démarche, il faut analyser l'équilibre afin de déterminer la santé financière, la rentabilité, et la croissance de l'entreprise à l'aide des résultats de plusieurs exercices. De ce fait, nous avons employé la méthode dynamique ou la comparaison annuelle des indicateurs allant de 2011 à 2014. Cette analyse financière est menée à partir des comptes de résultats par nature, des bilans de la CEM que nous avons eu lors de la collecte des données et la déduction des différents ratios. Afin d'évaluer la croissance de l'entreprise, nous allons procéder à une méthode comparative qui permettra de suivre sa performance et de fixer les actions correctives de période en période. Pour cela, nous allons employer les prévisions, les budgets et les tableaux de bord depuis l'inexistence du service contrôle jusqu'en 2014.

La méthodologie d'approche est une étape cruciale de l'étude suite à la connaissance de la zone d'étude. Ce chapitre décrit la méthodologie entreprise pour faire progresser la recherche sans laquelle les analyses et toutes les recherches d'informations ne seraient possibles. Nous avons mis en exergue les méthodes de collecte de données ainsi que les méthodes d'analyses adoptées. Ceci permet l'analogie et les comparaisons des données afin d'en tirer les déductions pour les parties suivantes, et pour donner des appréciations sur les différents analyses.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

En résumé, cette première partie nous a permis d'avoir une vue d'ensemble, tout d'abord, à connaître brièvement l'histoire et tous les renseignements concernant la Caisse d'Epargne de Madagascar à travers son historique, ses activités, les prestations qu'elle offre à sa clientèle, son organisation et son entourage issu de son environnement global.

Elle détermine ensuite une théorie générale sur le contrôle de gestion et la performance d'entreprise à savoir : la définition, les types de contrôles et de performance ainsi que les indicateurs de performance et enfin la relation entre le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.

Enfin, la méthodologie d'approche qui se préoccupe des collectes de données au sein de l'entreprise à l'aide du stage au sein de la CEM et des divers entretiens mais également les recherches de sources externes qui proviennent de l'extérieur de l'entreprise. Ainsi donc pour mener l'étude et aboutir à une technique de traitement et d'analyse des données.

La place et le rôle du contrôle de gestion est très important et l'est aussi au sein de la firme elle-même, après le recueil de toutes les informations nécessaires, nous pouvons donc procéder à la prochaine partie qui est le résultat, afin de pouvoir effectuer notre analyse et à arriver à déceler les points forts et les points faibles dans la gestion et plus précisément dans le système de contrôle de gestion de la CEM.

# **PARTIE II : RESULTATS**

Dans la précédente partie, nous venons d'exposer tous les moyens de collecte de données et l'explication de ce qu'on entend par contrôle de gestion et performance d'entreprise. La prise en compte d'un cas d'une entité est nécessaire pour bien illustrer notre thème et notre travail de recherche, pour cela, comme nous l'avons mentionné dans la partie précédente nous allons prendre en compte le cas de la CEM dans la deuxième partie.

Cette deuxième partie est constituée des résultats qui regroupent tous les éléments que nous avons recueilli au cours de notre recherche. Il s'agit de mettre en évidence les données et les informations venant de l'entreprise enquêtée et les données obtenues par d'autres moyens de recherche dont nous avons fait recours.

L'analyse portera sur les données venant de la CEM et pour se faire, nous allons présenter le système de contrôle de gestion mis en place au sein de la société et nous entamerons ensuite sur la mesure de la performance financière de l'entreprise.

## **CHAPITRE I : Le système de contrôle de gestion au sein de la Caisse d'épargne de Madagascar**

Ce chapitre présente les résultats obtenus durant notre descente sur terrain au sein de la CEM. Comme nous l'avons expliqué auparavant, le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite raisonnable d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passées et futures. Rappelons que notre première hypothèse affirme que le contrôle de gestion rend l'entreprise plus efficiente sans pour autant négliger son efficacité. En outre, la décision d'implanter ce service au sein d'une société est très importante, et par conséquent requière aussi des moyens financiers et humains. En fait, la mise en place d'un système de contrôle de gestion doit être assortie d'une dotation de personnel compétent et motivé afin de garantir l'amélioration de la performance.

Cette décision n'apparaît au sein de la CEM que plusieurs années après sa création, donc nous allons expliquer dans ce premier chapitre qui se divisera en deux grandes sections, la première, la mise en place du système de contrôle et son rôle par rapport aux autres services et en deuxième section les différents outils de contrôle utilisés par la CEM.

### **Section 1 La mise en place et le rôle du service de contrôle de gestion**

Au début, la structure de la société était simple avec une direction financière directement rattachée à la direction générale, qui était plus dirigée dans la comptabilité. Les budgets selon les objectifs de l'année à venir étaient sous la responsabilité de la Direction générale. Donc les besoins des différents services sont recueillis auprès de chaque direction dont chaque service est rattaché, chaque direction les rapporte auprès de la Direction Générale; l'approbation vient seulement de cette dernière et le paiement se fait par le service trésorerie si c'est approuvé. Aucune analyse approfondie n'est effectuée durant ces époques. Pour ce qui est du contrôle budgétaire, chaque direction assure la gestion des budgets alloués par la direction générale et elle les concorde par rapport aux objectifs de l'entreprise, il y a donc absence de suivi des budgets et le principe de la séparation des tâches n'est en aucun cas respecté, la fonction de décision et de contrôle sont combinées. Par contre, dans le pilotage de la performance, ce processus est trop simple, d'où la nécessité de l'implantation du service contrôle de gestion.



### 1.1 La Direction du Contrôle Interne

Après la constatation des résultats engendrés par l'entreprise qui ne satisfont pas les dirigeants et sans l'existence du service contrôle pendant plusieurs années consécutives, la CEM a décidé de mettre en place une unité de contrôle distincte de la direction financière. Ainsi, en 2004 fut créée la Direction du Contrôle Interne (DCI) qui comporte quatre (4) unités : le Corps des Inspecteurs, le service de Contrôle de Gestion et d'Audit interne Orienté de Métier et Orienté de Gestion. L'organigramme de cette direction est figuré dans la présentation de l'entreprise en première partie. Le service contrôle de gestion est donc rattaché à la DCI, il est composé du chef de service, un adjoint du chef et un assistant. Après la mise en place de cette unité, voici le changement et l'évolution des résultats obtenus après des années de travail du service :

**Tableaux n°2 : Résultats de la CEM après implantation du service contrôle de gestion (Chiffre en millions d'Ariary)**

Années	2002	2003	...	2009	2010	2011
Résultats	-13 000,00	-13 000,00		639,33	1 509,95	2 006,00

**Source :** service contrôle de gestion, Avril 2016

Ce tableau montre que les résultats ont beaucoup augmenté après la mise en place de la DCI. Sortant d'un résultat perte observé en 2002 et 2003, la société a pu accomplir un bénéfice dans les années suivantes. Par contre, nous pouvons observer que l'obtention de ce résultat a nécessité plusieurs années de travail afin de rétablir le déficit de la société.

### 1.2 Rôle et fonction du service contrôle de gestion dans l'activité de l'entreprise

Le rôle principal du service de contrôle de gestion est d'appuyer la DCI. Il se charge d'examiner le budget initial de chaque direction de la société et du suivi budgétaire. Sa fonction est basée principalement sur le contrôle des dépenses de la société, les tâches consistent à concorder les demandes de besoins des différents services au budget initial effectué auparavant. Son travail ne se limite pas à correspondre ces deux rubriques mais également à chercher l'efficience et l'efficacité pour la société en supprimant ou en ajoutant les charges ou dépenses inutiles ou nécessaires pour l'entreprise. Ce service a donc une

grande influence sur les autres services de la société puisqu'il possède un pouvoir de contrôle sur les autres ainsi que sur les diverses agences de la CEM.

Le chef de service met en place les outils de pilotage pour permettre aux opérationnels de suivre leurs activités et performances. Il joue aussi le rôle de conseiller et d'aide méthodologique auprès des opérationnels.

## **Section 2 : Les outils de contrôle utilisés par le service contrôle de gestion**

Depuis son implantation, le service contrôle de gestion comme toute équipe de contrôle utilise des outils pour son fonctionnement. De ce fait, trois outils sont employés dans la gestion courante de la société ; ce sont : le budget et le contrôle budgétaire, le tableau de bord et le système d'information.

### **2.1 Le budget**

La budgétisation est un outil utilisé par la CEM chaque année d'exercice pour estimer ses charges et ses produits. Pour se faire, une étape est suivie chaque année pour l'établissement de ce budget.

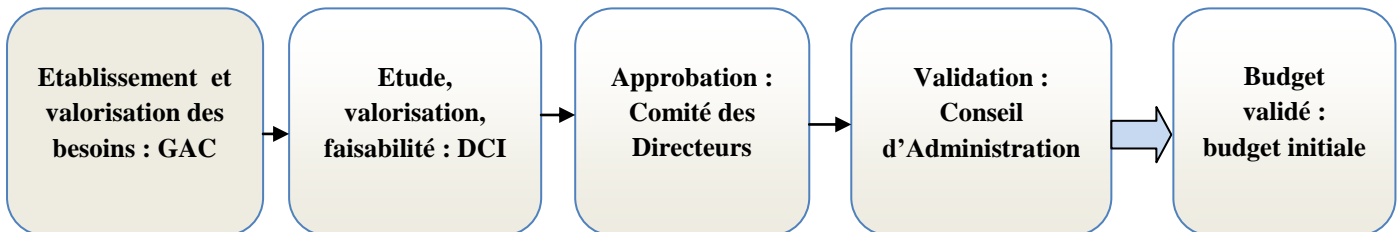
#### **2.1.1 Le budget initial**

L'élaboration du budget initial de l'année suivante se fait le mois de juin de l'année en cours. Les gestionnaires d'activité sont les personnes responsables de cette élaboration ; ce sont des personnes qui se trouvent dans chaque direction de la société, c'est-à-dire qu'elles sont présentes dans les neuf directions de la CEM. Donc, elles rassemblent chacun les besoins de chaque service dont elles sont responsables, les évaluent selon la quantité ou la nécessité et les transforment en chiffres c'est-à-dire le budget ; les envoient à la Direction du Contrôle Interne plus précisément le service contrôle de gestion qui procède à la vérification de la cohérence du budget selon leur constatation de l'importance du besoin, de l'estimation de sa valeur, en tenant compte de l'inflation ou de la situation économique de l'entreprise, en tout, le service contrôle se charge de vérifier l'environnement globale de l'entreprise qui peut avoir une répercussion sur elle. Ce budget se réfère essentiellement du budget de l'année précédente.

Ensuite, après validation de la DCI, le budget initial est envoyé au Comité des Directeurs à savoir la Direction Générale plus les neuf directions de la CEM pour approbation et enfin il passe au conseil d'administration pour acceptation du budget initial.

Après toutes les études et étapes de validation obligatoire, le budget initial est retourné auprès de la DCI et ce dernier transmet les budgets acceptés auprès des gestionnaires d'activité de chaque direction, des personnes responsables des marchés publics (PRMP) et la Direction Générale. Voici un schéma résumant toutes les étapes de l'élaboration du budget initiale :

**Figure n°5 : Etapes de l'élaboration du budget initiale**



**Source :** Service contrôle de gestion, Avril 2016.

### 2.1.2 L'avis d'appel d'offre

Comme nous l'avons mentionné précédemment le budget validé est transmis par la DCI auprès des GAC et des PRMP. Les GAC établissent donc une fiche d'ouverture<sup>7</sup> pour chaque catégorie de besoin comportant les besoins validés et leurs montants estimatifs. Le CG l'étudie si les besoins concordent bien avec le budget, s'il y a une erreur ou cas de non validation la fiche est retournée auprès des GAC pour révision avec la raison du non validation. Par contre si la fiche est validée, le service contrôle l'envoie chez l'Unité de Gestion de Passation des Marchés (UGPM) ou PRMP pour émettre en un avis d'appel d'offre ouvert (AAO).

La CEM est une société semi-publique puisque l'Etat est en principe son actionnaire majoritaire, d'où chaque achat dans la société se fait à l'aide d'un AAO. Celui-ci comporte un délai, des détails sur les produits, des spécifications techniques donc quelques fois l'AAO est infructueux dans le cas où les offres sont trop chères par rapport au budget, ou non existence de participant ou de la spécification technique. Dans ce cas, la fiche est retournée auprès du CG, des GAC, et Comité des Directeurs pour révision du budget. Après les GAC reproduit une autre fiche d'ouverture.

Mais dans le cas où un marché est conclu, il y a l'établissement du contrat avec le fournisseur. Les GAC de chaque service établissent une fiche à commande pour chaque

<sup>7</sup> En annexe II

besoin en cours, les PRMP établissent un bon de commande<sup>8</sup> et c'est là que joue le rôle du DCI pour le suivi budgétaire. Voici un extrait des budgets de charges de la CEM :

**Tableaux n°3 : Extrait des budgets de charges (chiffres en million d'Ariary)**

N° de comptes	Libellées	2014		2015		
		Budget initial	Reste au 31/12/14	Budget initial	Reste au 31/06/15	Reste (en%)
653700	Etudes-recherch <sup>2</sup> es-documentation	-	(9 065,29)	15 000	11 825	78,83
654700	Eau- électricité-gaz et combustible	500 000	77 941,703	600 000	332 421,38	55,40
654800	Fournitures administratives	600 000	190 956,41	500 000	302 858,10	60,57

**Source** :Service contrôle de gestion, Avril 2016.

Ce tableau indique la situation budgétaire de la CEM en 2014 et durant le premier semestre 2015. Nous pouvons observer que l'estimation du budget initial en 2015 se base sur la situation qui s'est produite en année 2014. Concernant le compte 653700 Etudes, recherches, documentation, la CEM n'a prévu aucun budget pour cette rubrique alors qu'au cours de l'année des dépenses se sont introduites ; c'est là que joue le rôle de contrôleur de gestion d'évaluer si ce besoin doit s'introduire dans le budget de l'année suivante ou non. Il en est de même pour le compte 654700 Eau, électricité, gaz et combustible et le compte 654800 Fournitures administratives, le budget initial surpasse ou ne suffit à gérer les charges, donc le budget de l'année suivante doit être corrigé selon les analyses du contrôleur de gestion. Et lors du suivi budgétaire, le contrôleur doit savoir le budget restant du premier semestre s'il suffit à combler le reste de l'année ou une révision est nécessaire.

Le service CG surveille le budget initial en permanence et au cours de toute l'année d'exercice afin de déceler tous les écarts qui subviennent. Ces écarts feront l'objet d'une étude afin d'ajuster le budget ou améliorer les prochaines prévisions. Le suivi est journalier et périodique.

---

<sup>8</sup>En annexe III

### **2.1.3 Le suivi budgétaire**

Afin d'avoir une bonne gestion de la société, il est nécessaire d'établir une méthode de suivi des prévisions. Le CG s'occupe du suivi des budgets, en adoptant une méthode de gestion courante qui se fait chaque jour et selon les demandes de la Direction Générale ; à chaque bon de commande venant d'un service quelconque, les contrôleurs de gestion l'évaluent tout d'abord si le besoin demandé se trouve dans le budget, ensuite ils évaluent le prix et tous les éléments y afférent notamment le contrat de marché avec le fournisseur concerné. Si tout est en règle ; le principe du budget est qu'aucune dépense ne soit engagée si elle n'est pas inscrite dans le budget.

En premier, l'assistant l'enregistre dans le logiciel du service. Les logiciels utilisés par le CG sont principalement Microsoft Access, Excel, et un nouveau progiciel qui a été mis en place en 2012, le Capital Global Banking (CGB). Ce logiciel enregistre toutes les informations financières ou non financières. Les directeurs et certains ont le droit d'y accéder mais avec différente habilitation et le CG consulte ce logiciel pour les aider dans l'établissement de leurs tableaux de bord. En second lieu, il attribue un chrono à l'opération ; le chrono est un numéro d'enregistrement pour faciliter les recherches, il comporte la date d'arrivée du document à la DCI, le numéro chronologique, le numéro de compte selon le plan comptable, et la date de départ du document à la DCI. A la fin, le service concerné doit remettre la facture plus le bon de livraison du fournisseur lors de la livraison pour justifier l'opération.

Quant au suivi périodique, ou contrôle budgétaire, il se fait le mois d'Août pour chaque année, à ce moment les contrôleurs de gestion établissent une situation de la réalisation semestrielle du budget initial. Pendant cette étude, ils font sortir les écarts et étudient si le budget doit être révisé ou pas, en avertissant la Direction générale.

## **2.2 .Le tableau de bord**

Le TB est un outil très employé dans tous les services de la CEM, il aide chaque service à évaluer sa performance. Non seulement, c'est un outil de contrôle et de suivi budgétaire mais également, il sert d'aide à la prise de décision de la direction. Chaque service possède sa forme et type de TB mais dans le CG, il sert surtout à contrôler le budget pour pouvoir évaluer les écarts et à en prendre les mesures correctives. Nous allons voir dans le tableau suivant un extrait du tableau de bord effectué par le service CG en 2014 :

**Tableau n°4 : Extrait de tableau de bord de charges et de produits en 2014 (Chiffres en Millions d'Ariary)**

N° de compte	Libellés	Budget initiale	Réalisation	Ecart	Observation
<b>CHARGES</b>					
653500	Entretien-réparation et maintenance	250 000	272 000	22 000	Défavorable
654500	Déplacement - mission et réception	650 000	570 000	(80 000)	Favorable
<b>PRODUITS</b>					
732000	Profits de change	2 000 000	7 400 000	(5 400 000)	Favorable
762000	Autres subvention d'exploitation	100 000	-	-	Défavorable

**Source :** Service contrôle de gestion, Avril 2016

Ce tableau démontre la différence entre les budgets prévus ou les prévisions en produit et les réalités qui se sont produites. A l'aide de ce tableau de bord, le contrôleur exerce une analyse approfondie de la réalité de l'entreprise en trouvant la cause des écarts. Ils peuvent donner des recommandations pour le bien de la société en augmentant ou en diminuant le montant des charges, en analysant la situation actuelle de l'entreprise et de son environnement externe, en éliminant les charges qui ne sont plus nécessaires et en aidant les autres services à revoir leurs tableaux de bords respectifs. A l'exemple du compte 762000 Autres subvention d'exploitation, la société a prévu de recevoir une subvention de 100 000 000, mais la prévision est défavorable puisqu'elle n'en a reçu aucune.

### 2.3 Le système d'information

Le système d'information regroupe l'ensemble des connaissances, des techniques et des outils assurant la gestion des données, il doit être organisé, construit, animé et contrôlé, ce qui constitue un moyen d'optimisation de la performance de l'entreprise donc un outil du contrôle de gestion. Il doit effectivement répondre aux besoins de l'entreprise pour effectuer les bonnes prévisions tout en suivant les règles de fonctionnement y afférent.

Les contrôleurs de gestion ont pour rôle formaliser et traiter les flux d'informations qui circulent au sein de l'organisation afin que les dirigeants puissent prendre des décisions. En tant qu'instrument, le système a des rôles de multiples : « de connaissance de l'extérieur et de couplage avec l'environnement ; de participation aux décisions afin de favoriser un fonctionnement coordonné et finalisé de l'organisation ».<sup>9</sup>

Au sein de la CEM, il existe deux types de système de communications telles que les informations descendantes et les informations ascendantes.

Les informations descendantes, ce sont les informations reçues des supérieurs hiérarchiques comme les directeurs et chef de service, ces informations circulent bien du fait que tous les employés de la CEM travaillent étroitement. Et les moyens mis en œuvre pour faire communiquer les informations sont aujourd'hui informatisés. Les informations descendantes sont très étroites également puisque les tâches à effectuer dans la société sont interdépendants. Mis à part les informations internes, les contrôleurs de gestion dans leur fonction ont l'obligation d'évaluer son environnement externe, donc pour chaque changement dans l'environnement, ils sont chargés de communiquer des informations aux directeurs pour qu'ils puissent prendre les décisions correspondant à ces changements. Donc, la CEM n'utilise pas d'agent extérieur à elle pour le fournir des informations de l'environnement externe ou pour la surveillance de ses agences.

Une société comme la CEM prend en compte des paramètres pour la mise en place d'une bonne gestion et d'un contrôle efficace sur leurs activités vis-à-vis de l'environnement qui l'entoure et de maîtriser chaque partie prenante de l'entreprise, pour que chaque employé puisse jouir en même temps avec l'entreprise les bénéfices recueillis.

Ce premier chapitre démontre la position et l'importance du service contrôle au sein de la CEM ; ainsi que son fonctionnement en général et les outils utilisés par les contrôleurs sous l'autorité du Directeur du contrôle interne. Ses éléments sont cruciaux pour aboutir à une bonne performance compte tenu de la capacité des employés du service à piloter.

---

<sup>9</sup>MALO Jean-Louis, MATHÉ Jean-Charles, « L'essentiel du contrôle de gestion », Paris, 2<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, 2000, page 39

## **Chapitre II : Mesure de la performance financière**

Après avoir mis en lumière, les outils de contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise, dans ce second chapitre nous allons analyser la question de performance de l'entreprise elle-même. La performance s'apprécie en fin d'exercice c'est à dire après l'exécution, plus précisément à la fin de l'année.

Pour connaître si les efforts et les stratégies mises en place ont été efficaces, une société doit savoir les mesurer en se basant sur les performances passées. Cette performance se calcule à l'aide des indicateurs financiers issu des données provenant de l'état financier de la société. Nous avons posé comme deuxième hypothèse : la prise de décision des dirigeants dépend surtout des indicateurs de performance financière ; ce deuxième chapitre donnera plus de résultats sur cette hypothèse. C'est aussi une partie importante de la recherche afin de confronter avec la théorie dans la partie discussion. Pour cela, nous allons élaborer les analyses grâce au bilan et compte de résultat reçu de la CEM.

Ainsi, le chapitre se divisera en deux sections, dont la première concerne l'analyse fondée sur les indicateurs financiers et le deuxième consiste présenter la mesure de la performance financière à travers l'analyse des écarts.

### **Section 1 : Analyse fondée sur les indicateurs financiers**

L'établissement d'un état financier est recommandé par la loi. En effet, certaines les entreprises doivent produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière. Le rôle de l'entreprise s'est donc progressivement élargi, la mission de l'entreprise ne se limite plus seulement à l'atteinte d'objectifs financiers à court ou à moyen terme mais elle inclut également aujourd'hui des préoccupations qui visent à promouvoir la durabilité de l'entreprise et de son environnement à plus long terme. Donc dans cette première section, nous allons tout d'abord faire une analyse de l'équilibre financier de l'entreprise, ensuite calculer les différents ratios pour en déduire des conclusions.

#### **1.1 Analyse de l'équilibre financier**

Pour connaître la situation financière de la CEM, nous allons faire une analyse de ses indicateurs financiers afin d'en mesurer sa performance. Les ratios financiers sont regroupés



en deux catégories : les ratios permettant d'analyser l'équilibre financier et les ratios servant à analyser sa rentabilité.

### 1.1.1 Analyse de l'équilibre financier

Durant les enquêtes effectuées avec les personnes ressources de la CEM, les éléments suivants sont utilisés pour mesurer l'équilibre financier de la CEM : le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie. Ils sont issus des bilans des trois années 2012, 2013 et 2014 que nous allons voir en annexe.

#### a- Le fonds de roulement net global

L'analyse commencera par le haut du bilan, le tableau suivant résumera l'évolution du FRNG sur trois années successives :

**Tableau n°5 : Evolution du FRNG (chiffres en millions d'Ariary)**

Année Indicateurs	2012	2013	2014
Capitaux permanents (CP+PNC)	25 056	30415	27 558,60
-Emplois stables (ANC)	25 649	26168	26 624
= FRNG	-593	4 247	934,60

**Source :** Auteur, Avril 2016

Le FRNG correspond au solde entre les ressources à plus d'un an, appelés ressources stables et les immobilisations c'est-à-dire les emplois stables. Ce tableau représente donc les excédents des capitaux durables par rapports aux actifs immobilisés, ce qui signifie que les capitaux permanents servent à financer les actifs.

En 2012, le FRNG est négatif, qui signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer les ANC, ce qui est un risque pour l'équilibre financière mais le FRNG est devenu positif en 2013 et 2014 ; les capitaux permanents ont augmenté de façon à couvrir les ANC avec des excédents de capitaux qui peuvent assurer les autres dettes. Même avec une diminution des capitaux permanents en 2014, le FRNG reste positif avec une diminution de 77,99%.

### b- Le besoin en fonds de roulement

Le BFR de la CEM durant les trois années 2012,2013 et 2014 se résume comme suivant :

**Tableau n°6 : Evolution du BFR (chiffres en millions d'Ariary)**

Années Indicateurs	2012	2013	2014
AC (hors trésorerie)	12 473	13 361	14 643,80
- PC (hors trésorerie)	9 743	10 620	6 165
= BFR	2 730	2 741	8 478 ,80

**Source :** Auteur, Avril 2016

Le BFR correspond à un besoin de financement créé par l'activité courante de l'entreprise, il doit donc être considéré comme un investissement nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

Ici, les BFR de la CEM reste positif depuis l'année 2012 jusqu'en 2014, ce qui signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise est donc en manque de financement de ces besoins à court terme au cours de ces trois années.

### c- La trésorerie nette

Cette dernière permet d'apprécier la situation financière de l'entreprise, c'est la différence entre le FRNG et le BFR.

**Tableau n° 7: Evolution de la trésorerie (chiffres en millions d'Ariary)**

Années Indicateurs	2012	2013	2014
FRNG	-593	4 247	934,60
-BFR	2 730	2 741	8 478 ,80
=TRESORERIE NETTE	-3 323	1 506	-7 544,2

**Source :** Auteur, Avril 2016

Le résultat de la trésorerie nette est négatif en 2012 et 2014, ce qui veut dire que la société ne dispose pas de fonds nécessaires pour couvrir ses dépenses et encore moins pour investir. Ce résultat peut être dû à la diminution des capitaux permanents en 2014 alors que les besoins en

fonds de roulements ont beaucoup augmenté. Elle devra donc solliciter de nouvelles sources de financement. Si elle ne parvient pas à accroître ses ressources financière, elle encourt un risque financier.

## 1.2 Calcule des différents ratios

Un ratio est un rapport ou relation entre deux grandeurs économiques ou financières d'une entreprise ayant une relation de cohérence entre elles. Il permet ainsi d'établir des comparaisons à l'intérieur de l'entreprise. Les ratios que nous allons calculer sont : le ratio de rentabilité des fonds propres et le ratio de liquidité générale.

### 1.2.1 Le ratio de rentabilité des fonds propres

Ce ratio permet de mesurer les profits dégagés par la CEM par rapport à l'argent investi. Son évolution pendant trois années successives est résumée comme suivant :

➤ **Ratio de rentabilité des fonds propres =  $[(RN/CP)*100]$**

$$2012 : Rfp = \frac{2150}{20911} * 100 = 10,28\%$$

$$2013 : Rfp = \frac{2795}{24\ 695} * 100 = 11,32\%$$

$$2014 : Rfp = \frac{2795}{24\ 695} * 100 = 9,10\%$$

Il est indiqué que le résultat a connu une augmentation de 2012 à 2013, et les capitaux propres également, d'où une augmentation de la rentabilité des fonds propres de 10,28% à 11,32%. Par contre ce taux a diminué de 9,10% en 2014 du à une baisse du CP et du résultat net.

### 1.2.2 Le ratio de liquidité générale

Ce ratio mesure la capacité à dégager des liquidités pour respecter ses engagements financiers à court terme. La capacité de la CEM à rembourser ses dettes à court terme pendant trois années successives se résumant ainsi :

➤ **Ratio de liquidité général=  $AC/PC$**

$$2012 : RL = \frac{287700}{288\ 293} = 0,99$$

$$2013 : RL = \frac{330\,491,80}{88\,293} = 1,01$$

$$2014 : RL = \frac{278\,754,80}{277\,820,20} = 1,00$$

En 2012, la capacité de la CEM à rembourser ses dettes à court terme était inférieure à 1, ce qui signifie un risque de défaillance car au cas d'une petite diminution de l'actif courant, elle aura des difficultés à rembourser ses dettes. Mais ce ratio a évolué de 1 en 2013 et avec une légère augmentation en 2014, qui veut dire qu'à chaque 1 ariary du passif à court terme, la CEM possède 1 ariary pour le rembourser.

## **Section 2 : La mesure de la performance financière à travers l'analyse des écarts.**

L'analyse des écarts consiste tout d'abord à déterminer les normes et objectifs à atteindre, dans le cas de la CEM, elle établit le budget initial qui est une prévision des produits et des charges de la société. Pour ensuite les comparer à la réalisation et mettre en évidence les écarts, identifier les causes possibles d'écarts, valoriser les écarts élémentaire et procéder à leur interprétation .Il s'agit donc d'un outil de pilotage permettant de repérer des anomalies afin d'aider, le cas échéant, à choisir les actions correctives appropriées. L'analyse des écarts est réalisée en mettant en évidence la différence entre un budget exécuté et un budget prévisionnel.

Les standards utilisables au cours d'une période future peuvent être fondés sur les observations réelles effectuées au cours des périodes passés des derniers budgets connus, calculés sur une période plus ou moins longue. Mais pour mesurer la performance d'une année à une autre, il est aussi nécessaire de calculer les écarts variant sur différentes années d'exercice différents afin de savoir la situation passée de l'entreprise et son évolution.

Nous allons voir dans cette section ces analyses d'écarts en nous basant sur le calcul des écarts des indicateurs financiers tels que les produits, les charges et les différents résultats nets obtenus pendant plusieurs années. Ces trois éléments constituent des facteurs importants au sein de la société donc l'attention dans la précision lors de l'établissement des prévisions et l'atteinte des objectifs c'est-à-dire les résultats attendus ne doivent pas être prise au léger surtout l'étude de la provenance des écarts significatifs ayant une incidence sur la survie de la société.

## 2.1 Analyse des écarts sur les produits et charges

La CEM divise en deux grandes parties l'établissement de son budget chaque année, ces deux parties sont composées des charges et des produits. Nous allons voir les écarts dégagés lors des réalisations pendant plusieurs années.

### 2.1.1 Les produits

Les produits regroupent les revenus perçus par la CEM ; comme c'est une société d'épargne, ses principaux revenus proviennent des plus-values sur placement de fonds c'est-à-dire les produits d'intérêts des fonds de ses épargnants placés dans la banque centrale ou les banques primaires ; les produits d'honoraires et commissions et les opérations en western union.

**Tableau n°8 : Evolution des produits de la CEM (en Millions d'Ariary)**

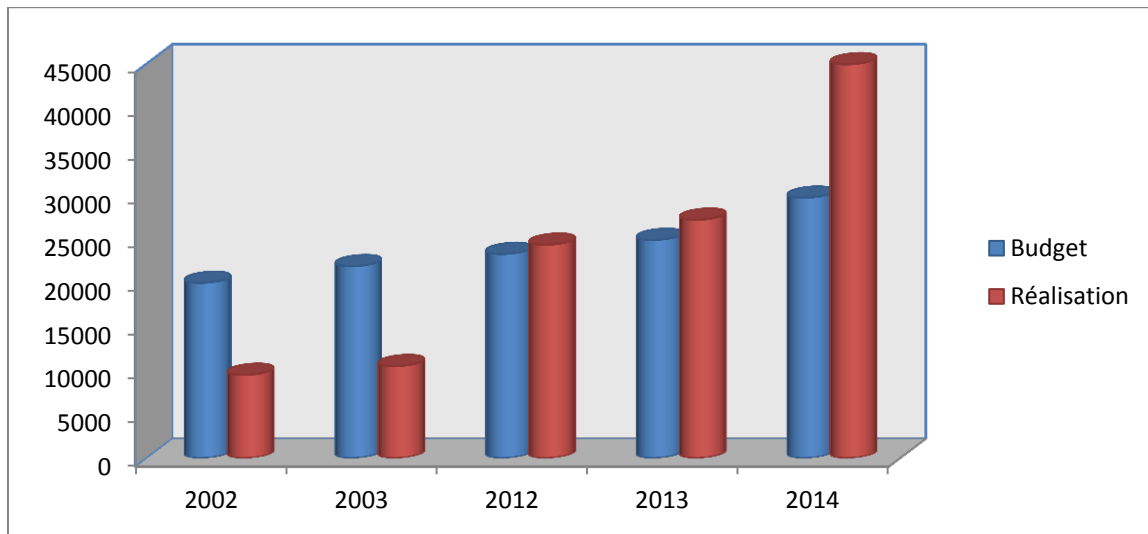
<b>Années</b> <b>Rubriques</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>...</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Budget Initial</b>	20000	21 900		23 300	24 900	29 710
<b>Réalisation</b>	9 500	10 500		24 350	27 200	30 717
<b>Ecart =</b> <b>Réalisation -</b> <b>Budget initial</b>	10 500	11 400		-1 050	-2 300	-1 007
<b>Ecart (en %)</b>	-52,5%	-52,05%		4,5%	9 ,23%	3,39%

**Source :** Auteur, Avril 2016

Ce tableau montre une grande différence entre l'époque où le service contrôle n'est pas encore placé et les changements futurs après. En 2002 et 2003, les prévisions s'avèrent très loin de la réalisation puisque la CEM ne réussit pas à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée à l'avance, l'écart reste défavorable, presque la moitié de la prévision n'est pas réalisé.

La situation s'est améliorée en 2012 avec un écart raisonnable de 4,5% et 9,23% en 2013. En 2014, la prévision s'est toujours avérée favorable pour la CEM.

Pour mieux démontrer les différences entre les budgets et réalisations ainsi que l'évolution de la prévision des contrôleurs, nous allons les illustrer à l'aide d'une graphique comprenant les évolutions des produits de la CEM :

**Figure n°6 : Evolution des produits de la CEM (chiffres en millions d'Ariary)**

**Sources :** Auteur, Avril 2016

La performance dans l'estimation des produits s'est beaucoup améliorée depuis 2012, ce qui veut dire que la CEM a plus de performance financière actuellement. Mais les produits ne sont pas les seuls facteurs à considérer. La performance implique pour une entreprise un suivi régulier des résultats obtenus afin de permettre de l'optimiser. Il existe d'autres éléments comme les charges dont elle a besoin de bien définir afin de bien gérer ses dépenses pour assurer son efficacité. Les charges sont prévues comme nous l'avons présenté dans le chapitre précédent.

### 2.1.2 Les charges

Les charges regroupent l'ensemble de toutes les dépenses de la CEM, indispensables à sa création de richesses. L'établissement des budgets de charges se fait comme l'élaboration du budget initial dans le chapitre précédent, les contrôleurs se réfèrent aux budgets des années précédentes. Au début, les prévisions du service contrôle diffèrent des réalisations avec beaucoup d'écarts mais au cours du temps, l'élaboration des prévisions ont été améliorée avec plus de précision. Comme toute entreprise qui évolue dans son domaine, la CEM trouve ses charges plus lourdes depuis 2012, suivant ses produits, son chiffre d'affaire et son résultat net. Au fait, le contrôleur de gestion procède au rapprochement des réalisations avec les prévisions pour connaître la situation réelle par rapport à une vision prédéfinie. Ainsi, des écarts pourraient surgir entre la réalisation et la prévision. Le tableau suivant démontre les écarts décelés des budgets de charges par rapport aux réalisations pendant quelques années

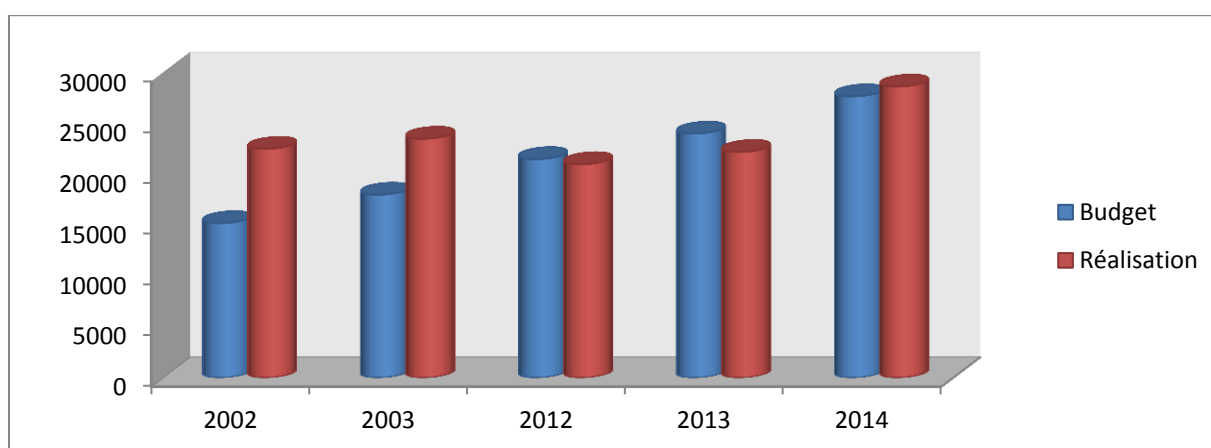
**Tableau n°9 : Evolution des charges de la CEM (en Millions d'Ariary)**

Années Rubriques	2002	2003	...	2012	2013	2014
<b>Budget Initial</b>	15 200	18 000		21 500	24 000	27 660
<b>Réalisation</b>	22 500	23 500		22 200	24 500	28 625
<b>Ecart = Réalisation - Budget initial</b>	7300	5 500		-700	-1 800	965
<b>Ecart (en %)</b>	48,02%	30,55%		-3,26%	-7,5%	3,49%

**Source :** Auteur, Avril 2016

Le tableau démontre l'état des budgets de charges et les réalisations auparavant et de 2012 à 2014. En 2002 et 2003, les écarts sont très significatifs, c'est-à-dire que les réalisations sont très loin des budgets, les écarts sont défavorables. Cette situation s'est améliorée en 2012 et 2013, les écarts sont favorables pour la CEM. Enfin, en 2014, il y a eu un écart de 3,49%, ce qui est une situation défavorable pour la CEM. Cette déclinaison est due à une augmentation des charges, même avec l'augmentation des prévisions, l'écart reste néfaste pour l'entreprise.

La figure suivante fait apparaître ces charges pour mieux comprendre son évolution et la performance financière de l'entreprise à anticiper son futur :

**Figure n°7 : Evolution des charges de la CEM (chiffres en millions d'Ariary)**

**Source :** Auteur, Avril 2016

Contrairement à l'évolution des produits, un écart positif signifie une augmentation des charges de la CEM, c'est-à-dire que les réalisations sont beaucoup plus élevées que les

budgets donc une situation défavorable de la performance ; inversement un écart négatif est favorable.

## 2.2 Analyse des écarts sur les résultats

Le résultat net exprime le gain ou la perte réalisé par le CEM au cours d'un exercice comptable. C'est un indicateur important sur le niveau de sa rentabilité qui intéresse tant les dirigeants. L'évolution de cet indicateur est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau n°10 : Evolution du résultat net (en Millions d'Ariary)**

<b>Années</b> <b>Rubriques</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Résultat net</b>	-13 000	-13000	2 150	2 700	2 092
<b>Ecart (en %)</b>		-	7,18%	25,58%	-25,12%

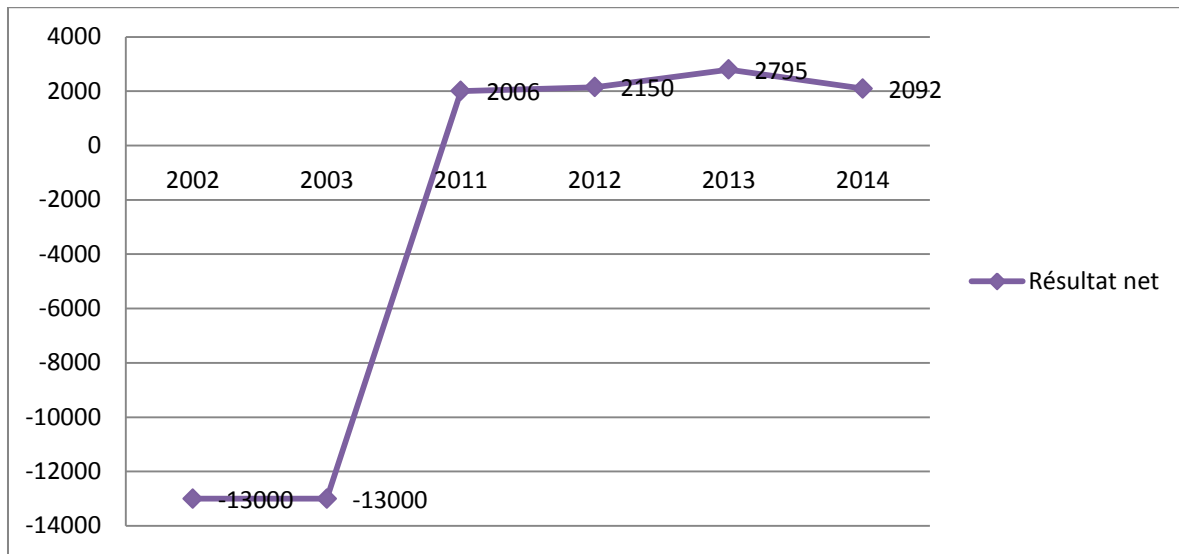
**Source :**Service contrôle de gestion, Avril 2016.

Comme le tableau l'indique, le résultat net de la CEM est négatif pendant les années 2002 et 2003. On peut en conclure une mauvaise gestion par le fait de l'absence de contrôle, les charges sont élevées puisqu'il n'existe pas un organe chargé de l'analyse de toutes les sorties de fonds dans la société, donc ces charges sont dominantes par rapport aux produits.

La CEM a connu une évolution de 7,18% sur son résultat net de 2011 à 2012 et jusqu'à 25,58 de 2012 à 2013. Cette évolution s'est arrêtée en 2014 avec une diminution du résultat net de 25,12% par rapport à 2013, l'écart est défavorable pour la CEM. Par contre, la bonne ou la mauvaise performance du résultat net peut masquer la réalité du résultat d'exploitation qui seul peut juger de la performance de l'activité de l'entreprise car une entreprise qui perd beaucoup d'argent dans son cœur de métier, cette entreprise peut présenter un résultat net positif si, pendant l'année, elle a revendu une partie de ses immobilisations pour un montant qui compense ses pertes d'exploitation.

Voici un graphique démontrant l'évolution du résultat net depuis l'année 2012 à l'année 2014 marquant les écarts survenus d'un exercice à un autre :



**Figure n°8 : Evolution du résultat net de la CEM (chiffres en millions d'Ariary)**

**Source :** Auteur, Avril 2016

Cette figure démontre l'évolution du résultat, notamment le chemin suivi par la CEM au cours de ces années. Nous pouvons dire que sa performance s'est améliorée de 2011 à 2013 mais retrouve une perte en 2014. La gestion des charges est à réviser.

Ainsi, ce dernier chapitre de la partie résultat démontre l'évolution de la performance financière grâce à l'utilisation des outils de contrôle et l'analyse financière ; ce sont ces indicateurs qui serviront à la société de piloter sa performance incluant la capacité des dirigeants à prendre des décisions. Une société comme la CEM prend en compte plusieurs paramètres pour arriver à la mise en place d'un bon contrôle de gestion vis-à-vis de l'environnement qui l'entoure car en étant une société d'Etat, la gestion est plus délicate par rapport aux autres sociétés, l'exigence doit se fortifier en maîtrisant tout l'environnement interne et externe à la fois.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Cette deuxième partie nous a permis de démontrer les résultats de nos enquêtes au sein de la CEM. Des résultats chiffrés ont été obtenus, affichant les données venant de l'entreprise et les analyses que nous avons effectuées. Elle a permis de comprendre l'organisation de notre entreprise d'accueil. Ainsi, on a pu examiner de près les normes de performances appliquées par l'entreprise.

Nous avons mesuré le degré d'efficacité du contrôle de gestion tout en étant efficace dans la gestion des dépenses et dans les prises de décisions grâce à la compétence du contrôleur de gestion et le résultat des indicateurs financiers. Nous avons également déduit qu'un contrôle de gestion efficace dépend plus sur la compétence du personnel et également sur la qualité du système d'information. Ces conclusions sont déduites dans le premier chapitre concernant le système de contrôle de gestion au sein de la CEM et le deuxième chapitre mesurant la performance financière.

A présent nous pouvons passer à l'interprétation des résultats par l'analyse SWOT tout en proposant des solutions afin de trouver des remèdes sur les problèmes rencontrés par la CEM et renforcer le contrôle de gestion et la performance financière face à l'incertitude de l'environnement.

**PARTIE III : DISCUSSION  
ET PROPOSITION DE  
SOLUTIONS**

Après la partie résultat où nous avons parlé des données reçues de nos enquêtes sur terrain, la présente et dernière partie va être consacrée à la discussion des résultats c'est-à-dire à discuter les résultats afin de confirmer ou non les deux hypothèses posées au départ : « le contrôle de gestion rend l'entreprise plus efficiente sans négliger son efficacité » et « la prise de décision des dirigeants dépend surtout des indicateurs de performance financière » dans la conclusion générale. Pour cela nous allons employer l'outil d'analyse que nous avons choisi.

L'emplacement du système de contrôle de gestion est un atout pour la CEM mais cette décision ne suffit pas à gérer de façon optimale la performance financière de la société, les problèmes seront mis en exergues dans cette partie et nous évoqueront des solutions pour aider la CEM à maîtriser son environnement.

Ainsi dans un premier temps, la discussion des résultats d'évaluation s'effectuera et comprendra l'analyse SWOT, qui mettra en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et menaces de l'environnement interne et externe de la CEM. Puis, des solutions seront proposées afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

## **CHAPITRE I : Discussion des résultats**

Le chapitre présent est le plus délicat car la discussion devra porter d'abord sur la validité des résultats obtenus et leur interprétation. Elle devra montrer comment l'étude répond aux hypothèses posées dans l'introduction et mettre en avant son apport et son originalité.

Ainsi, il faut évaluer son environnement interne et externe pour mieux cerner l'entreprise, donc, nous allons diviser ce chapitre en deux sections, premièrement nous allons discuter sur l'analyse de l'environnement interne et en second lieu sur l'analyse de l'environnement externe de la CEM. Ces deux sections vont nous servir à faire sortir les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui s'exposent à notre zone d'étude.

### **Section 1 Discussion sur l'analyse de l'environnement interne**

L'environnement interne concerne tout ce qu'il ya au sein de l'entreprise et surtout concernant notre thème de recherche se trouvant dans le service contrôle de gestion. En évoquant les résultats existant dans ce service, l'analyse se chargera de faire sortir les forces et faiblesses de la CEM sur le contrôle de gestion mis en place et la performance financière de l'entreprise.

#### **1.1 Les forces**

Ce sont les facteurs internes qui affectent positivement la performance de la CEM. Elles forment un atout pour la société et renforcent son développement. Nous pouvons différencier ces forces en plusieurs catégories.

##### **1.1.1 Les forces de la société en générale**

Avant de présenter les forces que nous avons observé au sein du service contrôle de gestion, il est d'abord utile de présenter les forces de la société en générale. La CEM a une ancienneté très grande d'où son expérience dans la gestion d'une société d'épargne, nous pouvons donc distinguer :

##### **a- La bonne gestion du personnel**

La CEM emploie des moyens pour motiver son personnel afin que ce dernier puisse donner le maximum de ses compétences dans l'exécution de leurs tâches, ces moyens sont des avantages sociaux à part la rémunération comme les primes et les indemnités, les prises en

charge pour les soins médicaux, les offres de formations pour d'autres secteurs, pour alimenter la connaissance du personnel.

Non seulement les avantages offerts concernant les employés eux même, mais la CEM occupe aussi un cadre agréable pour motiver les employés à travailler, des rénovations ont été effectué et la possibilité de demander une amélioration des outils de travail est accordé pour chaque service, avec l'accord de chaque membre hiérarchique, la demande est inscrite dans le budget de l'année suivante.

#### **b- La facilité des offres**

En plus de la facilité à accéder aux offres d'épargne de la CEM, il y a aussi la diversité des produits dont chaque catégorie de personne n'est omise, elle propose des services gratuits à la clientèle (enfants, jeunes, adultes, associations et entreprises) avec des dépôts minimum dans le pouvoir de chaque catégorie de personne. En plus, ce qui différencie la CEM des autres établissements de crédit réside dans le fait qu'elle est le seul établissement qui a une offre permettant au mineur de faire un placement. Ces offres et conditions constituent alors de principaux atouts pour attirer la clientèle.

#### **c- L'accès très étendue**

Comme nous l'avons énumérer dans la présentation de notre zone d'étude, la CEM est réparti dans tout Madagascar avec l'aide de ses divers agences au nombre de 23 au total dans toute l'île, ceci constitue une grande force parce que le marché est donc plus étendue, ce qui augmente le chiffre d'affaire de la société et un moyen très efficace de l'étendre encore plus.

### **1.1.2 Les forces sur le système de contrôle de gestion**

Notre étude se consacre plus précisément sur l'existence du système de contrôle de gestion existant au sein de la CEM, donc nous allons présenter les forces au sein de ce service en plus des discussions sur nos résultats dans la mise en place du système de contrôle de gestion.

#### **a- Les ressources humaines**

Les employés au sein du service contrôle sont compétents dans l'exécution de leur travail. La CEM emploie des personnes qualifiées et de niveau pour faire le métier de contrôleur, les tâches sont toujours finies à temps et la capacité à repérer les erreurs ou inexactitude est d'autant plus pertinente. La diversité des employés est une grande force pour la société car l'existence des jeunes diplômés et des personnes munies d'expériences rend l'efficacité du travail d'où l'existence du dynamisme qui favorise le développement.

Nous pouvons déduire l'efficacité et la pertinence des contrôleurs de gestion au sein de la firme grâce à l'évolution des résultats de l'entreprise avant l'emplacement des équipes de contrôle en 2002 et 2003, le résultat était toujours négatif qui est une perte pour la CEM, jusqu'à une évolution de 2092 milliards d'ariary en 2014, nous pouvons déduire qu'il y a eu une amélioration dans la gestion des dépenses et des charges.

### **b- Outils de travail**

L'informatisation des outils de contrôle confère divers avantages incontestables comme la rapidité des enregistrements, la facilité des recherches. En outre, les traitements des informations sont, non seulement effectués dans un bref délai, mais également dans une faible probabilité d'erreurs. En plus, l'utilisation du logiciel CBI (Capital Banking Intelligent) pour le traitement des informations est un atout pour la CEM. En effet, les données issues de ce logiciel alimentent les différents tableaux de bord utilisés. Chaque service et direction qui y ont accès peuvent l'utiliser à leurs besoins et les chiffres traités par ce logiciel sont toujours à jour.

Le système informatisé permet également la fiabilité de conservation des données afin de détecter à tout moment les éventuelles anomalies. En plus, la CEM possède au sein de chaque service l'internet, donc la communication est facile, d'autant plus les employés peuvent s'instruire en renforçant leurs compétences et leurs acquis au sein de l'entreprise mais également trouver d'autres éléments pour favoriser leurs travaux.

### **c- La maîtrise des outils de contrôle**

En étant un organe important dans l'entreprise, le service CG utilise des outils de contrôle permettant de faciliter les travaux de minimisation des coûts et d'amélioration de la performance. Ces outils constituent des atouts pour elle, à savoir :

#### **➤ Le contrôle budgétaire**

La CEM peut anticiper des actes, des actions, des engagements avec des incertitudes moins élevées grâce à l'élaboration de budget chaque année. Cette élaboration fournit un avantage pour elle pour réagir au mieux face à ces éventualités. La préparation méthodique et rigoureuse de son budget s'impose, ainsi que son contrôle, mais ce travail fastidieux permet d'avoir un budget élaboré avec une présentation logique, compte tenu du professionnalisme et des compétences des acteurs ; dans ce cas, des dépenses non nécessaires qui procurent des charges inutiles sont évitées et l'entreprise se trouve beaucoup plus efficiente en ayant des

références de prix exactes de tous les besoins pour que personne au sein de la société ne puisse avoir un avantage sur les dépenses.

### ➤ **Le tableau de bord**

Le tableau de bord constitue pour la CEM un outil qui indique les tendances, les problématiques ou hors normes et les écarts avec ses propres objectifs. Cet outil procure une force pour la société car c'est un outil de mesure avec lequel elle peut s'améliorer dans le futur ; il réduit le temps nécessaire à la prise de décision grâce à son accès simple aux données clés au moment approprié ; il est possible de croiser l'information de plusieurs systèmes informatiques d'une manière automatisée donc les informations passent plus vite sans dépenser un autre coût pour la société ; il permet d'enclencher des actions correctives sur le champ puisque l'observation est claire pour voir sur quel point la CEM perd de l'argent ; c'est aussi un moyen pour les dirigeants de réunir les employés vers des objectifs communs qui sont tous favorables pour l'entreprise.

### **1.1.3 Les forces sur la performance financière**

Les calculs que nous avons démontré dans la partie résultat nous permet de discuter sur les forces que possèdent la CEM selon sa situation financière. Nous pouvons déduire de certains indicateurs des atouts pour la société et qu'elle doit maintenir dans son exercice futur.

#### **a- L'équilibre financière**

La situation financière de la CEM est évaluée à partir de l'analyse financière que nous avons effectué dans la partie résultat. C'est un des moyens permettant la détermination de sa performance grâce aux indicateurs que nous avons utilisé. Nous avons comparé des situations sur plusieurs périodes différentes afin d'en mesurer la performance. Les dirigeants de cette société peuvent constater la santé de son entreprise afin de donner un remède adéquat à sa situation. Le but de cette analyse financière est de faire un diagnostic financier c'est à dire de fournir, à partir d'informations d'origines diverses, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation et qui doit aider le dirigeant dans leur prise de décision.

Sur tous les indicateurs que nous venons d'évaluer, nous pouvons en déduire que le FRNG de la CEM a trouvé une amélioration de 2012, sur laquelle le FRNG est négatif, à 2014, où un excédent des capitaux permanent est évalué à 934,60 milliards d'ariary, l'entreprise est donc en sureté de pouvoir couvrir ses ANC mais elle doit savoir gérer cette équilibre afin d'assurer les autres dettes en même temps que financer son ANC.



## **b- La rentabilité et liquidité financière**

La rentabilité de l'entreprise est déterminée à partir des éléments du compte de résultat. C'est un élément fondamental qui permet à l'entreprise d'assurer sa survie. L'évaluation de cette rentabilité a pour objectif de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager des profits.

Le ratio de rentabilité financière indique la capacité de la CEM à dégager des profits par rapport à l'argent investis, le calcul de ce ratio pour plusieurs années nous permet de mesurer la performance, avec une augmentation du taux de 2012 à 2013, de 10,28% à 11,32% ce qui nous permet de déduire que la CEM est une société qui évolue et, possède la capacité de dégager plus de profit en investissant plus d'argent dans son activité.

Quant au ratio de liquidité générale, il est indiqué un ratio égal à 1, signifie qu'elle est dans la capacité de rembourser ses dettes à court terme, c'est un atout pour attirer les investisseurs mais malgré cela une gestion rigoureuse est nécessaire car une simple diminution de l'actif courant peut engendrer une diminution de ce ratio, donc une incapacité d'assurer les passifs à court terme.

## **c- L'analyse des écarts**

Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorable » ou « défavorable » selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, le signe obtenu lors du calcul de l'écart n'ayant pas toujours la même signification. Les écarts ont indiqué une bonne maîtrise du contrôle et de l'élaboration des budgets dans la section des produits qui présente un indicateur favorable de 2012 à 2014.

### **1.2 Les faiblesses**

Les faiblesses au contraire des forces sont des domaines et des points dans lesquels l'entreprise est moins pertinente, et donc des points d'amélioration sur lesquels elle devrait progresser et rétablir dans sa stratégie de développement.

#### **1.2.1 Les faiblesses internes de la société**

Malgré l'ancienneté et la maturité de la CEM, il y a toujours les points faibles dans sa gestion que l'entreprise doit améliorer et prendre en compte pour assurer une meilleure potentialité et un développement durable pour la société.

#### **a- La faible diversification des offres**

Les produits de la CEM sont facilement accessibles comme nous l'avons expliqué dans les forces mais ce sont des produits datant de plusieurs années très lointaine donc dansun

manque d'innovation, ces offres ne permettent pas à la firme de se développer en attirant plus de clientèle. Par rapport à l'évolution qui persiste actuellement, les produits de la CEM présente une faiblesse parce que les concurrents comme les banques primaires donnent largement plus d'offres et en même temps l'épargne qui est le principal produits de la CEM.

### **b- Manque d'intégration du personnel**

Il est à souligné que l'implication des acteurs est l'une des conditions de réussite du contrôle de gestion. Cependant, cette implication n'est pas retracée du fait que la vision du contrôle de gestion n'est pas éclairée et partagée à tous les acteurs de la CEM. En fait, il faut démontrer au personnel que la mise en place du système de contrôle de gestion est dans l'intérêt de l'entreprise mais également dans l'intérêt de chacun des employés ; sinon la motivation ne serait pas mise en valeur.

La participation des employés dans la mise en place du contrôle de gestion n'est pas aussi très apparente au sein de la société. En effet, le fait de l'installation du contrôle de gestion au niveau de la direction engendre des difficultés au niveau de la mise en œuvre de tous les outils mis en place. Il se peut que la perception des actions à réaliser ne soit pas le même pour celui qui a mis en place le système et les exécutants. En outre, bien que la direction incite les responsables à participer à l'établissement du budget, nous avons remarqué que l'utilité même du budget n'est pas informée auprès du personnel. Ainsi, il n'accorde pas assez importance vis-à-vis de l'établissement du budget initial; d'où les imperfections constatées au niveau du chiffrage du budget, lors des fiches à commande. Par conséquent, tant que les employés ne sont pas impliqués par le biais de la connaissance de leur intérêt dans la mise en place du contrôle de gestion, ils ne seront jamais incités, ils peuvent rejeter l'application du système, voire même les objectifs fixés risquent de ne pas être atteints.

#### **1.2.2 Les faiblesses au sein du service contrôle de gestion**

Nous pouvons énumérer certaines faiblesses au niveau du contrôle de gestion, elles ne dépendent pas seulement de la diminution de la pertinence des contrôleurs qui peuvent être causé par des facteurs de blocage rencontrés au niveau de la structure de gestion, pouvant nuire au bon déroulement du système de contrôle de gestion, ou la lourdeur des tâches attribuées aux responsables, et l'insuffisance de supervision, mais également de son entourage. Nous pouvons citer l'existence de l'asymétrie d'information au niveau de la société, le non-respect de la procédure interne causant une anomalie, le non indépendance des contrôleurs de gestion et me sous-exploitation des outils de contrôles.

### **a- L'asymétrie d'information**

L'information est la matière première du contrôle de gestion, sans elle, les prises de décision sont retardées. Le système d'information est un ensemble organisé de ressources permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations. Mais autant que le contenu, la circulation de l'information est aussi importante et mérite une attention particulière puisque de lui dépend la rapidité du traitement et la fiabilité des prises de décision. Son inefficacité peut, par conséquent, dévier les analyses effectuées et retarder, voire même, fausser le choix des actions correctives du contrôleur de gestion.

Comme toute entreprise possédant plusieurs agences, le problème d'asymétrie d'information persiste aussi entre les agences de la CEM et le principal, plus précisément le service contrôle. L'existence de cette asymétrie d'information crée une sorte de conflits entre les deux acteurs, car nous pouvons dire que le conflit dans une relation d'agence prend naissance suite à un comportement de l'agent non conforme aux intérêts du principal.<sup>10</sup> A l'exemple d'une location de groupe électrogène, les contrôleurs de gestion ne sont pas sur terrain, ils ne peuvent pas savoir la situation actuelle de l'agence pour arrêter les dépenses en carburant ou non, donc un coût de plus est à dépenser pour la société si elle envisage une inspection des lieux par le corps des inspecteurs.

### **b- Anomalie de la procédure**

L'asymétrie d'information ne persiste pas seulement entre les agences et le siège, mais également entre les contrôleurs, les GAC et les PRMP ; quelques fois, il existe une anomalie dans la procédure d'établissement des bons de commande et de la livraison. Les marchandises sont déjà livrées avant l'envoi du bon de commande donc la procédure de contrôle n'est pas respectée dans les normes.

Les pièces justificatives concernant un achat ou une sortie de fonds sont parfois insuffisantes. Normalement, lors d'un achat, le bon de livraison et la copie de la facture du fournisseur doit être envoyé auprès du service contrôle, cette procédure n'est pas respectée par les autres acteurs, et crée un problème pour le contrôleur.

### **c- Non indépendance des contrôleurs de gestion**

Comme la structure de la société l'exige, le service contrôle est rattaché à la DCI, cette dépendance envers la DCI ne permet aux contrôleurs d'avoir leur autonomie en cas d'exigence d'un référence de prix ou d'une décision importante pour le bien de la CEM. Le

---

<sup>10</sup>Cours, Gouvernance d'entreprise, M II, Université d'Antananarivo, 2014-2015

directeur du contrôle interne est le seul responsable qui décide en dernier lieu et également en assume les conséquences futures.

#### **d- Sous-exploitation des outils de contrôle**

Le service contrôle n'utilise que les trois outils cités précédemment, et même la maîtrise de certains rubriques n'est pas encore satisfaisante. La méthode d'élaboration et de suivi du budget est compliquée et même un travail très long à mettre en place, d'où le retard de son élaboration chaque année et rend les tâches plus lourdes et nombreuses pour les employés. En outre, le budget initial validé ne correspond pas toujours aux besoins de chaque service envoyé par les GAC et cette situation crée les conflits futurs entre les différents services et le service contrôle. De plus, le budget initial contient chaque année des projets d'investissement dont la société n'effectue pas les travaux dans l'exercice en cours jusqu'à présent, ce qui crée des écarts qui peuvent fausser le résultat des analyses. Pour le suivi budgétaire, les changements sont directement opérés sur les budgets sans que l'entreprise fasse une analyse financière de sa situation. La période de révision des budgets au mois d'Aout de chaque année est considérée trop tard puisque l'élaboration du budget de l'année suivante est au mois de juin donc, le budget suivant ne prend même pas compte des changements du précédent pour appliquer les actions correctives.

L'utilisation des tableaux de bord devient plus parfois une habitude qu'un outil de prise de décision, car certains services et agences ne suivent pas les conseils ou recommandations des contrôleurs de gestion en s'appuyant plus sur leur intérêt personnel que celui de la société.

La CEM n'exploite pas la comptabilité analytique actuellement même si cet outil a été utilisé auparavant, alors qu'elle constitue l'un des outils du contrôle de gestion très efficace pour l'analyse des coûts. C'est donc difficile de répartir les charges entre les différentes unités et de savoir réellement la rentabilité de chaque unité. C'est également le cas de l'analyse financière qui est un outil très importante dans la mesure de la performance car les principaux indicateurs de performance sont issus des ratios ainsi que l'étude approfondie des bilans et comptes de résultats ainsi que les autres éléments de l'état financier de l'entreprise et encore, pour évoluer il faut évaluer sa performance passée.

#### **1.2.3 Les faiblesses sur la performance financière**

Ces faiblesses ont été déduites grâce à l'analyse financière et l'analyse des écarts que nous avons effectué. Nous avons observé des points faibles pour la CEM sur les points suivants :

### **a- Le besoin en fonds de roulement**

Le BFR est un indicateur très important pour les entreprises. Il représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle. C'est un indicateur de la santé financière d'une entreprise, il expose est un signe de mauvaise santé pouvant très vite amener à des difficultés de trésorerie irrémédiables pour une entreprise. Les BFR de chaque année depuis 2012 à 2014 ont montré que la CEM a une réelle besoin en fonds de roulement. Et même cette augmentation est devenue très importante en 2014. Ses emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature donc elle doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme. En absence d'analyse financière au sein de la société, elle ne pourra pas combler ce besoin.

### **b- La trésorerie nette**

La trésorerie est le montant des disponibilités à vue facilement mobilisables possédées par une entreprise de manière à couvrir sans difficulté les dettes qui arrivent à échéance. La trésorerie nette n'est donc autre que la différence entre les actifs circulants financiers et les dettes financières à court terme. Nous pouvons également traduire cela comme la différence entre FRNG et le BFR. Si un léger excédent de trésorerie nette permet d'affronter un éventuel imprévu face auquel les entreprises ne sont jamais à l'abri comme les dettes, une valeur positive trop importante peut faire douter de son utilisation. Cela peut en effet traduire un investissement peu rentable ou des dépenses trop importantes.

Pour le cas de la CEM, sa trésorerie nette est négative, cela laisse présager un risque de faillite. En cas de trop forte croissance de l'activité, il peut y avoir une hausse rapide du besoin en fonds de roulement, causant ainsi un déséquilibre de la trésorerie.

### **c- L'analyse des écarts**

L'analyse des écarts est un outil très efficace pour l'élaboration des budgets mais également, il participe au contrôle a posteriori, tardif dans un contexte économique qui exige une forte réactivité. L'expression financière des causes des écarts n'est pas toujours traduisible au niveau des postes opérationnels, la communication, qui ne s'adresse qu'aux responsables, n'implique pas l'ensemble des acteurs. « La seule mesure financière de la performance peut être nuisible aux efforts d'amélioration de la qualité ou de la réactivité. L'analyse des écarts ne participe donc que pour une part au système de contrôle de gestion. »

L'analyse des écarts ne participe donc que pour une part au système de contrôle de gestion. »<sup>11</sup>

En analysant les écarts sur les charges, la société se trouve donc en position de déstabilisation en 2014, puisque la réalisation a dépassé le budget de 3,49%, et le résultat net a diminué de 25,12% en 2014. Ceci est peut être dû à la diminution de son capitaux propres et l'augmentation de ses charges que les produits n'arrivent pas à combler.

## **Section 2 Discussion sur l'analyse de l'environnement externe**

L'entreprise peut être perçue comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit, elle doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et d'autre part, elle agit sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive, ce sont les opportunités environnementales ou de manière négatives, les menaces ou contraintes environnementales. L'analyse externe permet de combiner un diagnostic de l'environnement de l'entreprise en déterminant quels sont les facteurs se présentent comme les opportunités ou à contrario comme des menaces, ceci permet à l'institution de savoir sa position sur le marché.

### **2.1 Les opportunités**

L'entreprise se trouve dans un environnement dans laquelle toutes situations peuvent se présenter, certaines de ces situations sont favorables pour elle, ce sont les opportunités à saisir pour l'entreprise. Comme la principale source de revenu de la CEM provient des revenus d'intérêts, l'évolution du taux directeur de la Banque Centrale est donc une opportunité permanente pour elle pour en faire des placements ainsi que les taux d'intérêts dans les banques primaires ; mais une étude de marché approfondie est donc nécessaire pour être en connaissance permanente de l'évolution du marché afin d'en profiter de sa situation. Le taux de change peut également être un atout mais en même temps, c'est un facteur de risque en cas de perte de change dans son activité avec Western Union. A part cela, des autres facteurs externes offrent également des avantages à saisir pour elle :

#### **2.1.1 La notoriété**

L'entreprise joue de son image grâce à son ancienneté, c'est plus facile d'être reconnu puisque la CEM est la première institution d'épargne existant à Madagascar, pour attirer plus

---

<sup>11</sup>DORIATH Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2008, page 74.

de nouveaux clients. L'avantage est la communication des personnes faisant partie de la clientèle de la CEM auparavant à de multiples clients potentiels puisque la société dispose en grande partie de simple client particulier alors que le chiffre d'affaires dégagé à partir de l'acquisition de nouveaux clients peut combler la trésorerie de l'entreprise. De plus, la CEM a implanté plusieurs agences dans des régions différentes de Madagascar, d'où l'intégration est plus facile pour elle par rapport aux sociétés nouvellement créées.

### **2.1.2 Zone de couverture et relation**

Etant donné que la CEM a des agences presque partout à Madagascar, le développement économique futur de certaines régions constitue une opportunité pour elle. En effet, certaines régions petit à petit marchent vers le développement, et la CEM pourra envisager une nouvelle clientèle et renouveler en tout autre ces produits afin d'attirer les clients et gagner plus en chiffre d'affaire.

En étant le partenaire de Western Union qui est d'envergure internationale, la CEM a beaucoup d'avantage en matière de relation et de connaissance. Cette opportunité peut lui servir d'avantage dans l'élargissement de son marché, l'acquisition de nouveaux investissements et de financement.

Le principal actionnaire de la CEM est l'Etat, donc la CEM peut jouir plus facilement des subventions de l'Etat ainsi que tous les avantages concernant les relations entre l'Etat et les personnes morales.

### **2.1.3 L'évolution de la technologie**

L'évolution de la technologie sur le marché permet d'améliorer les services et les méthodes de travail dans la société. Plus particulièrement sur le système de contrôle de gestion de la CEM, le système d'information peut être fortifié grâce à la facilité de la communication ; internet est un outil très efficace pour s'informer et s'instruire à des nouveaux moyens de surveillance ou pour améliorer l'existant.

## **2.2 Les menaces**

Les menaces font partie de la macro environnement de la CEM, ce sont les facteurs qui ont des influences négatives sur elle mais dont elle n'a pas vraiment de pouvoir pour y remédier. Ces facteurs d'influence sont essentiellement composés de l'environnement politique, économique, technologique, social et la concurrence sur le marché. Chacun de ces secteurs produisent une incidence pour chaque société évoluant dans un pays.

### **2.2.1 L'environnement politique**

La politique constitue une menace permanente pour les entreprises à Madagascar, elle est souvent la source de désarroi sur tout le territoire et perturbe le fonctionnement de l'entreprise. La mauvaise situation politique à Madagascar entraîne une instabilité sur l'économie malgache, ceci réduit la possibilité des gens à épargner et entraîne donc une diminution de la part de marché des entreprises, le CEM en fait partie. Elle est aussi la cause des risques de change et de la diminution du taux directeur. Ses recommandations sont parfois très strictes envers les entreprises. La CEM encours également les contraintes (telle que la lourdeur de la procédure sur les formalités administratives) imposées par l'État même si l'Etat est son principale actionnaire, ce sont des contraintes qui constituent des facteurs de retard dans la libre pratique des activités.

### **2.2.2 L'environnement économique**

La conjoncture économique actuelle à Madagascar a un impact négatif pour chaque société. Pour vivre, chaque entreprise a besoin de financer ses emplois, or, l'instabilité des prix sur le marché augmente le niveau des charges que doit supporter l'entreprise, alors qu'en même temps le chiffre d'affaire varie dans le sens contraire. Le rôle du service contrôle de gestion est de gérer les budgets pour les coïncider avec les réalisations, mais malgré les études des contrôleurs et la prise en compte des mesures correctives, les écarts resteront toujours défavorables avec l'instabilité de l'économie malgache.

### **2.2.3 L'environnement social**

La méconnaissance de la population qui règne à Madagascar provoque des réticences pour accorder leur confiance à des entreprises dans la peur de ne pas revoir leur argent ou la difficulté à entrer en contact avec des sociétés telle que la CEM. Le taux élevé des analphabètes est aussi un facteur déterminant de la réduction de la clientèle des entreprises d'épargne.

### **2.2.4 L'environnement technologique**

A l'époque actuelle, aucune entreprise ne peut échapper à l'évolution technologique, évolution qui contribue à la célérité de l'organisation, de la communication tant nationale qu'internationale de l'entreprise. Cette évolution affecte surtout la transformation des outils de travail, la rapidité de l'exécution des tâches grâce aux machines. Mais cette perspective oblige aussi la société à la formation de ses employés selon la forme de nouvelle technologie,



ce qui veut dire l'existence de charge de plus pour elle. La CEM est donc l'obligation de suivre cette évolution, dans le cas contraire, elle risque d'être dépassée par les concurrents.

### **2.2.5 La concurrence**

Le nombre des banques privées ne cessent d'augmenter, cette situation constitue une rude concurrence pour la CEM. De plus, les autres banques effectuent des autres offres à part la possibilité d'épargner, donc les clients ont plus de choix de collaborer avec la même institution avec un taux d'intérêt plus élevé que celui de la CEM. Les grandes entreprises et les personnes qui veulent épargner une quantité de fonds importante choisissent donc les banques privées, ce qui laisse à la CEM que les clients de bas revenus. La concurrence est donc un facteur très important obligeant la société à la recherche de chaque point lui permettant d'avoir un avantage par rapport aux autres et contrairement à cela, elle laisse la CEM dépassée par son entourage.

La discussion ainsi faite nous a donc permis d'analyser l'environnement de la CEM, en interne, les forces et les faiblesses évoquant les points forts que possède la société au sein d'elle-même et les points faibles à laquelle, elle devra y remédier ; en externe les opportunités qui se présentent à elle, qui pourraient améliorer sa situation, et les menaces avec lesquelles, elle doit faire face. L'objectif de cette analyse a été de mettre en lumière les principaux faits ayant un impact fort sur l'environnement qui vont nous permettre proposer des solutions pour aider la société améliorer sa performance et à la maîtrise de son environnement global, ensuite nous allons passer à la confirmation ou infirmation des hypothèses posées à l'avance.

## **CHAPITRE II : Proposition de solutions et validation des hypothèses**

Ce chapitre sera consacré à des propositions de solutions que l'entreprise devrait entreprendre suites aux inconvénients rencontrés et cités précédemment ; des solutions adéquates seront proposées dans les sous-sections qui s'en suivent. Par conséquent, le chapitre présentera deux sections distinctes, dont la première constitue des solutions à propos du système de contrôle de gestion et la deuxième des propositions de solutions sur le pilotage de la performance mais cela engendrera aussi des propositions de solutions liées aux problèmes d'ordre général de l'entreprise ; dans cette deuxième section, nous allons également vérifier nos hypothèses de départ. Notre objectif dans ce chapitre consiste à maximiser la maîtrise de l'environnement global de la CEM pour l'efficacité du contrôle de gestion afin d'augmenter sa performance financière.

### **Section 1 Proposition de solutions à propos du système de contrôle de gestion**

D'après nos études des résultats de la CEM, l'implantation du service contrôle de gestion est une grande source de l'augmentation de sa performance financière, mais il contient des anomalies surtout dans l'exploitation des outils de contrôle pour permettre le pilotage de la performance et d'autant plus, son environnement empêche son efficacité ; nous allons proposer des solutions pour permettre de maîtriser cet environnement.

#### **1.1- Réorganisation de la structure du service contrôle de gestion**

Le service contrôle de gestion est un organe important au sein de la société, de son statut et son rôle de contrôleur, aucune influence ne doit être assimilée aux employés qui exercent sa fonction et proposent des mesures évoluant dans l'intérêt de la CEM. Il s'avère que la position d'un organe dans la structure de l'organisation participe à son efficacité. Rappelons que le service contrôle de gestion est rattaché à la DCI qui est également un service de contrôle, mais cette structure ne permet pas aux contrôleurs de jouir de son rôle de conseiller dans la prise de décision envers les dirigeants pour assurer la performance financière de la société. De plus, les tâches des contrôleurs agissent dans la mesure de la performance, donc le service contrôle de gestion doit être lié directement avec la Direction Générale ; cette positionnement lui permettra de transmettre à tout moment la situation financière de la société et les dirigeants peuvent décider à temps des mesures favorables. Et il

reçoit mes informations en tout premier ordre sur les orientations stratégiques de l'entreprise afin de définir les moyens à mettre en place pour leur réalisation. Elle permet aussi de donner plus d'influence envers les autres acteurs dans la société, pour que chacun prenne en compte l'importance de ce service.

## **1.2- L'amélioration des outils de contrôle**

Comme le système de contrôle de gestion diffère pour chaque société même en utilisant les mêmes outils de contrôle, les résultats obtenus dépendent de leur emploi. L'utilisation des outils doit donc être entretenue en prenant en considération tous les facteurs déterminant la firme, son environnement et sa dimension.

### **1.2.1 Le système budgétaire**

Le système budgétaire, bien que ne constituant qu'une technique parmi beaucoup d'autres, est souvent considéré comme la clef du système de contrôle de la CEM. En effet, il occupe une position prédominante à part le tableau de bord qui aussi un outil utilisé. Donc l'utilisation de l'outil budget doit être dans le temps et suivant la réalité des réalisations dans la société c'est-à-dire que la révision dans le suivi budgétaire doit être effectuée à temps parce que le mois d'Aout est trop lointain pour prendre les mesures correctives et pour prévoir un nouveau budget. La société devrait adopter un système reporting qui s'effectue dans une période courte. Le reporting est également lié au système de fixation des objectifs ; ce dernier fixe des objectifs spécifiques à chaque manager pour une période de temps donnée. La structure de l'organisation détermine le domaine dans lequel chaque manager prendra des décisions. C'est le reporting qui viendra mesurer le degré de réalisation des objectifs dans la période de temps prévue, l'entreprise doit être dynamique pour répondre au jour le jour, aux fluctuations du marché ; le reporting est en général mensuel.<sup>12</sup> Il est constitué de données réelles c'est-à-dire les résultats du mois et de données historiques, celui de la période antérieure mais également celles des prévisions ou les budgets.

Les prévisions sont effectuées sur la base des événements passés afin de pouvoir estimer l'avenir en utilisant les techniques adaptées aux spécificités fonctionnelles de chaque service. Tandis que pour ne pas seulement se baser des événements passés et pour améliorer

---

<sup>12</sup>LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Ève, Daniel Michel, SOLE André, Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, 3ème Edition DUNOD, 2008.

les calculs prévisionnels, une analyse profonde des bases de données est indispensable, certes, il est évident que la prévision n'est jamais exacte. Cependant, la qualité du budget est améliorable si les données de base sont fiables. A ce propos, divers facteurs doivent être considérés, comme la situation économique du pays, notamment les inflations et déflations, la situation politique, l'intensité de la concurrence. Les études de corrélation sont aussi d'une importance cruciale afin d'établir les rapports de grandeurs qui relient les charges avec le niveau du chiffre d'affaires ou les charges entre elles.

Le CG devrait également fortifier l'analyse des écarts comme suivant : si des écarts défavorables sont décelés sur une opération avant son achèvement, des mesures devraient être prises immédiatement pour corriger les dérivés de façon à s'écarter le moins possible du résultat initialement budgété. C'est ce qu'on appelle le contrôle anticipé ; ou si les écarts ne sont connus qu'après l'achèvement de l'opération, des mesures correctives devraient surgir pour agir sur les réalisations ultérieures, soit en confrontant les causes des écarts favorables, soit en remédiant aux causes des écarts défavorables. C'est ce qu'on appelle le contrôle a posteriori.

### 1.2.2 Le tableau de bord

Pour une vérification optimale des réalisations selon les sortie de fonds, le service contrôle doit travailler étroitement avec la trésorerie. En effet, l'établissement d'un tableau de bord de la situation de trésorerie est utile, néanmoins pour chaque mois. Les contrôleurs peuvent ainsi repérer facilement où la société dépense le plus et comment raccommo-der les dépenses avec les budgets prévus, et ceci dans le temps. La société peut adopter le modèle de tableau de bord suivant :

**Tableau n°11 : Situation de trésorerie**

Mois Rubriques	Janvier	Février	Mars	....	Novembre	Décembre
<b>TRESORERIE AU DEBUT DU MOIS</b>		X	Y			
<b>ENCAISSEMENT</b>						
<b>DECAISSEMENT</b>						
<b>TRESORERIE FIN DU MOIS</b>	X	Y				

**Source:** Cours de gestion de trésorerie, L 3, Université d'Antananarivo, 2012-2013.

Ce tableau indique les situations réelles de la trésorerie pour chaque mois, les contrôleurs pourront facilement vérifier si les informations en ses possessions sont conformes avec les sorties de fonds pour qu'aucune entrée ou sortie de fonds ne soit omise ou non justifiée. Non seulement c'est un instrument de vérification mais aussi un outil qui permet de prendre des décisions pour la révision des budgets.

### **1.2.3 Le système d'information**

Pour améliorer la communication entre les membres du personnel, il faut, tout d'abord, redéfinir les procédures informationnelles, que celles-ci soient ascendantes, descendantes ou transversales. Il faut décrire le type d'informations que chaque individu doit produire ainsi que la fréquence d'édition de ces informations.

En matière de communication ascendante, il nous semble favorable que chaque employé dresse, pour le compte de leur chef respectif, au moins une fois par mois, un état récapitulatif de la situation des activités. Cet état doit inclure l'état des activités, les difficultés rencontrées et les recommandations proposées en vue d'atteindre les objectifs.

Pour ce qui est de la communication descendante, elle doit être en fonction du résultat de l'analyse des états remis par les subordonnés et de celle conduite par le contrôleur de gestion. Des mesures correctives sont ainsi prises et publiées au moyen d'une note de service ou d'un manuel. Mais, pour assurer la compréhension des directives et pour favoriser les échanges d'idées, une réunion devrait se faire régulièrement avec les membres du personnel.

La communication transversale est également l'un des facteurs qu'il faut considérer pour assurer l'harmonisation de l'organisation. Concrètement, nous estimons que l'utilisation d'un logiciel intégré peut faciliter la communication entre les membres du personnel et réduit les erreurs, donc l'utilisation du CGB doit être apprise pour tout le personnel qui contribue à l'emploi des informations incluses dans ce logiciel.

En outre, le service doit reprendre l'emploi de la comptabilité analytique et l'analyse financière car ce sont des outils primordiaux pour mesurer la performance de la société puisque nous ne pouvons pas aboutir à piloter la performance si nous ne la mesurons pas. Il est plus facile de détecter les écarts, leur provenance et la mesure qu'il faut prendre ; également pour la remise de l'équilibre financier à l'aide des calculs des ratios pour chaque années d'exercice. Les indicateurs financiers peuvent être considérer comme des éléments de référence qui aideront les dirigeants à prendre des décisions plus avantageuses pour la survie de l'entreprise.

### 1.3 La gestion du personnel

Le personnel joue un rôle très important dans l'amélioration de la performance de la société. Leur compétence et leur motivation favorisent certainement l'atteinte des objectifs, donc pour arriver aux attentes, la stimulation de cette motivation ainsi que l'augmentation de la performance est utile.

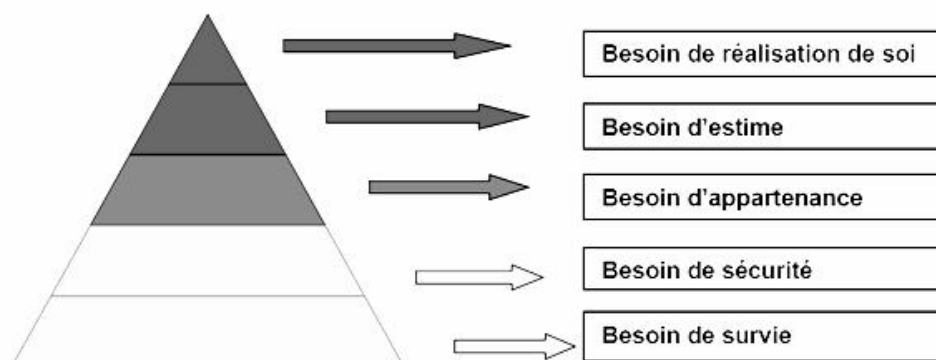
#### 1.3.1 Motivation du personnel

Pour que le travail dans la société ne soit pas une source de frustration pour l'employé conduisant à l'inefficacité et à la défaite de la société, il faut que la direction sache mobiliser les énergies et animer le personnel. La motivation du personnel est l'un des moyens permettant d'y parvenir, pour que cette motivation arrive, certains facteurs doivent être considérés.

L'engagement indique le degré d'implication des employés dans la réalisation de leur travail. Pour cela, il faut intégrer les besoins du personnel dans les objectifs de la société. Par exemple, si dans le budget, il a été prescrit une augmentation du chiffre d'affaires, une augmentation pourrait également être prévu au niveau des salaires des employés afin de les inciter à atteindre cet objectif.

D'autre part les besoins peuvent être classifiés selon son degré d'utilité. C'est ce qu'on appelle la hiérarchie des besoins de MASLOW :

**Figure n°9 : Pyramide de Maslow**



**Source :** [www.editions-retz.com/actualites/qu-est-ce-que-la-pyramide-de-maslow.html](http://www.editions-retz.com/actualites/qu-est-ce-que-la-pyramide-de-maslow.html), Avril 2016

MASLOW a établi la pyramide qui explique la motivation de l'individu. D'après lui, ce qui motive l'individu c'est la satisfaction d'un besoin. Les dirigeants doivent donc étudier et stimuler les besoins de chaque groupe d'employés, pour obtenir en retour le maximum de leur

engagement au travail. Il décrit la priorité de chaque personne à travers chaque besoin qui commence par le besoin de survie ou physiologique, et s'en suit le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime, et le besoin de réalisation de soi. Et un individu n'est sensible au paramètre d'un niveau que si les niveaux précédents des besoins sont satisfaits.

Les conditions de travail matériel et psychologique doivent être prises en considération pour les acteurs participant au fonctionnement de l'organisation. L'organisation rassemble des acteurs à tous les niveaux de la hiérarchie qui ont des comportements originaux, divers et antagonistes qu'il faut gérer. D'après ELTON MAYON, la qualité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminé par sa capacité physique mais par sa capacité sociale c'est-à-dire son intégration sociale. La récompense n'est pas toujours financière, cela peut être l'estime ou les relations sociales comme source de motivation. La spécialisation n'est pas la forme efficace. Les employés ont des valeurs, appartiennent à des groupes.

### **1.3.2 Formation du personnel**

En matière de contrôle de gestion, la maîtrise des procédures et des outils de travail est très importante, donc il est essentiel que les contrôleurs soient à la hauteur et aient toutes les compétences nécessaires, plus un esprit qui détecte facilement les anomalies et les options favorables, efficace et efficiente pour la société. Il nous semble plus convenable de procéder au renforcement des capacités dans ce domaine. En fait, pour que le système soit efficace, il est indispensable que le concept soit partagé et assimilé par tous les membres du personnel. Le contrôle de gestion est un service qui relie le niveau stratégique et les opérationnels, il doit être en connaissance des travaux effectués par ces deux niveaux, les contrôleurs doivent donc être à la maîtrise au-delà de ses tâches.

Afin d'éviter toute rivalité dans l'exploitation du système, une formation doit se tenir quant à la clarification de l'objectif du contrôle de gestion aux contrôleurs de gestion et à tout le personnel. Subséquemment, les employés peuvent aider le contrôleur de gestion dans sa mission en lui facilitant les tâches comme l'envoi à temps de toutes les pièces justificatives nécessaires au contrôle et chercher à minimiser les dépenses de fonctionnement, par exemple, le regroupement des frais de transports des achats d'articles différents mais de même fournisseur, si la période des achats peuvent être conciliées même si les bons de commande sont différents.

## **Section 2 Proposition de solutions pour le pilotage de la performance et vérification des hypothèses**

Le pilotage de la performance nécessite tout d'abord l'utilisation de ressources financières, l'analyse financière est donc un outil indissociable pour mesurer la performance financière de l'entreprise. Donc avant toute proposition de solutions, l'essentiel est que la CEM permet aux contrôleurs de gestion d'étudier la situation financière de l'entreprise et que les dirigeants et chaque chef hiérarchique prennent en considération le résultat des analyses issu du contrôle de gestion. En effet, la direction doit s'investir à fond pour bénéficier des avantages de la mise en place du système de contrôle de gestion afin de ne pas rendre en vain les investissements déjà effectués.

Après, l'analyse des mesures doivent être prises pour rétablir l'équilibre financier, nous allons proposer des solutions pour rétablir les facteurs où s'observe des anomalies mais également des solutions pour augmenter le chiffre d'affaire de la société afin d'augmenter sa performance.

### **2.1 La maîtrise des indicateurs de performance**

L'utilisation des divers moyens d'analyse sur le plan financier permet aux entreprises de déterminer sa performance économique et financière. Cette performance financière est mesurée par l'équilibre financier et les ratios que nous avons effectué dans la partie résultat. Pour que l'analyse soit exacte, les contrôleurs doivent être en possession de données fiables venant du service comptabilité de la CEM. Le pilotage de la performance ne dépend pas seulement d'un seul service mais pour obtenir le maximum d'efficacité et d'efficience, chaque direction de la CEM doit avoir le même objectif qui est celui d'atteindre les buts fixés à l'avance. Pendant notre analyse, certains indicateurs ont montré une défaillance dans l'équilibre financier et dans l'évolution des résultats :

#### **2.1.1 Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette**

L'augmentation du capital et l'obtention d'autres sources de financement à l'aide des relations que possède la CEM va constituer un remède à la situation financière de l'entreprise. Cela va servir à reconstituer son FRNG déjà positif ; par contre la CEM est une entreprise de service, donc le financement des actifs courants doit être faible vu que ses revenus ne dépendent pas d'une production de ses immobilisations, donc le FRNG va servir à financer d'autres investissements qui vont aider la société à augmenter son chiffre d'affaire et surtout



pour financer les BFR. Cela va servir également à ramener la trésorerie nette au voisinage de zéro ou positif, puisque une trésorerie nette négative est un signe de l'existence d'une forte besoin en fonds de roulement et une trésorerie positive trop élevée prescrit le signe d'une mauvaise gestion, or, les fonds doivent servir d'investissement pour améliorer et augmenter les activités.

### **2.1.2 L'analyse des écarts**

La détermination de données prévisionnelles est une démarche indispensable pour le gestionnaire. L'analyse d'écarts qui en résulte, après comparaison avec les données constatées, est une étape qui peut être source de performance à venir pour l'entreprise, à condition qu'elle soit sérieusement effectuée. C'est par un processus réitéré de prise en compte de l'analyse d'écarts que l'entreprise peut atteindre le niveau de performances qu'elle s'est fixée dans ses objectifs. Le principe « un écart, une cause » doit être impérativement respectée sous peine de rendre inutilisable l'information qu'il fournit. L'écart obtenu doit pouvoir entraîner une intervention ciblée, tant au niveau de l'activité à laquelle il renvoie qu'à celui de son responsable.

Utiliser concrètement les écarts significatifs obtenus ; si trop d'information tue l'information, nous pouvons dire que trop d'écarts dévalorisent l'analyse des écarts. Une gestion discriminatoire ou par exception doit être la règle qui est de ne retenir que les écarts significatifs et sur lesquels il est possible d'intervenir. Déterminer des écarts qui puissent servir d'indicateurs de pilotage, les seuls qui permettent d'agir pour améliorer la performance. Et actualiser en permanence les informations, en particulier celles qui concernent les standards, sous peine de paralyser l'outil du contrôle et de le rendre inefficace, donc très rapidement inutile.

### **2.1.3 Amélioration du résultat net**

Quant à l'augmentation du résultat net qui se trouve dans une situation de dégradation de 2013 à 2014, le simple système financier ne permet pas d'améliorer le résultat mais pour cela ; le résultat le plus attendu est l'augmentation du chiffre d'affaires par la vente massive des services offerts par l'entreprise ainsi que les produits que procure la vente des services annexes. Ainsi l'augmentation du CA va gonfler la production de l'entreprise conduisant à l'amélioration des soldes intermédiaires de gestion et par la suite les ratios y afférents. A long terme, l'entreprise pourra augmenter son CA d'année en année et pourra ensuite cumuler ses résultats en réserve et ayant ainsi un moyen d'augmentation de capital par incorporation de réserves à moindre coût et sans recourir à des ressources externe. Il nécessite alors le recours à

divers facteurs pour avoir plus de clientèle pour la CEM, des actions marketing doivent être entreprises.

## **2.2 Les actions marketing**

Les entreprises doivent se battre de plus en plus pour conserver leurs clients et pour en conquérir de nouveaux. Pour cela, elles doivent à la fois offrir des produits et des services de qualité et développer des relations à long terme avec leurs clients dans le but de les satisfaire. L'augmentation de son chiffre d'affaire permettra également de rétablir son équilibre financière et d'investir d'avantage.

### **2.2.1 L'élargissement de la gamme des produits**

Etant donné que les produits offerts et proposés sont dépassés par les concurrents qui submergent le pays chaque année, ou ne correspondent pas suffisamment aux besoins des clients, l'entreprise doit penser à élargir sa gamme de produit pour répondre au mieux aux attentes des clients en leur servant davantage les produits et services qu'ils recherchent. De plus la différence qui existe entre les besoins de chaque client et la catégorie de chaque client renforcent cette idée d'élargissement de la gamme de produits. L'entreprise doit penser à offrir plus d'options a part la possibilité d'épargner comme l'octroi de prêt bancaire pour les particuliers, le financement des projets d'entreprises ou la possibilité de paiement des achats par les offres conçus par l'entreprise.

La nécessité pour la plupart des entreprises d'offrir à leurs clients des gammes de produits ou de services répond à deux préoccupations principales, l'objectif principal est de pouvoir satisfaire les clients et de les fidéliser à long terme.

Cette perspective inclus la différenciation des offres par rapport à ceux des concurrents, en ajoutant des services complémentaires accompagnés du produit offert ou par exemple en offrant un taux d'intérêts profitables pour chaque montant de prêt offert, ou un taux d'intérêt plus avantageux pour les dépôts élevés. Ceci est dans le but d'apporter aux clients l'impression d'une offre avantageuse pour eux c'est-à-dire qui n'existe pas chez les concurrents.

### **2.2.2 Renforcement des actions publicitaires**

Les publicités diffusées sur les supports médiatiques sont les premières approches qu'une entreprise utilise pour se faire connaître et pour entrer dans le quotidien de la population. Il est donc important que les publicités soient saisissantes et mémorables pour le destinataire. Par contre, La CEM n'engendre pas beaucoup cette méthode, ce qui peut être la cause de la méconnaissance de certaines personnes de son existence. Il est conseillé de prévoir

un budget nécessaire pour subvenir à des publicités médias afin de fortifier auprès de la population les offres que la CEM propose ainsi que tous les avantages du recours aux services de la société. De même, l'entreprise devrait se pencher un peu plus sur ce qui est tendance en termes de technologie publicitaire afin d'attirer encore plus l'attention du client.

Sans une bonne publicité ; la société ne pourra pas se faire connaître, la réussite d'une publicité dépend au moins de trois conditions qui sont : l'exposition du public cible au message, d'où l'importance du choix des médias pour les diffuser ; la qualité du message qui doit attirer et retenir l'attention des destinataires et sa capacité à être comprise. Donc, pour effectuer la publicité, elle doit faire recours à des professionnelles, une équipe qui a du succès dans le sujet pour éviter la perte de fonds dans des investissements qui ne procurent aucuns flux financiers futurs ou qui n'est pas rentable par rapport aux dépenses investis. Le système de partenariat dans les projets diffusés aux médias est aussi un moyen de se faire connaître ainsi que la participation à des œuvres caritatives ou actions sociales.

### **2.2.3 Étude de la satisfaction de la clientèle**

Néanmoins pour savoir que les actions ont été efficaces ou que les produits offerts par l'entreprise satisfont la clientèle afin de garantir une augmentation des CA futurs, une étude de la satisfaction de la clientèle est à envisager. Afin de savoir plus sur le client, sur la mesure de leur satisfaction, il faut faire une enquête auprès d'eux. La méthode de l'étude de satisfaction clientèle, consiste à interroger un échantillon représentatif de la clientèle de l'entreprise, et également dans la prise en compte des réclamations reçues par les clients ; une étude approfondie doit se baser sur ces réclamations afin de déceler les points les plus non satisfaisants par les clients.

Ceci nécessite la coopération des autres services de la CEM qui sont responsables du plan marketing, en tout cas les contrôleurs de gestion sont chargés de conseiller la Direction générale de tous les mesures ou décisions qui aideront à remettre le résultat net dans sa croissance.

### **2.2.4 La veille commerciale**

La veille commerciale est la recherche, le traitement des renseignements relatif à l'environnement commercial. Cette veille consiste à surveiller l'actualité de ses clients, les besoins de ses clients, les prospects, la santé financière de ses clients et la santé financière de ses fournisseurs. La société doit trouver à tout moment les demandes des clients et le comportement des clients, ceci est dans le but d'être tout le temps dans la capacité d'offrir des produits qui intéressent les clients et d'élargir la part de marché que possède déjà la CEM.

## **2.3 Vérification des hypothèses**

Nous avons posés à l'avance deux hypothèses dont la première stipule que : « le contrôle de gestion rend l'entreprise plus efficiente sans négliger son efficacité » et la deuxième : « la prise de décision des dirigeants dépend surtout des indicateurs de performance financière » ; dans les sous-sections qui s'en suivent, nous allons vérifier ces hypothèses à partir des résultats et discussions que nous avons effectués.

### **2.3.1 Vérification de la première hypothèse**

Avant de parler de notre hypothèse de départ, nous allons reprendre les résultats que nous avons vu dans la partie précédente. Nous avons pu analyser que le résultat net de la CEM restait perte dans les années 2002 et 2003, observé dans le tableau n°2, avant l'implantation du service contrôle de gestion, nous pouvons conclure que ce déficit provient du manque des outils de contrôle dans la gestion des charges de la société. Mais ce résultat se tourne en bénéfice après les études accomplis par les contrôleurs de gestion en établissant des budgets pour chaque sortie d'argents dans la société ;

L'utilisation des tableaux de bord aide aussi les services concernés à avoir périodiquement la situation financière et permet ainsi aux responsables d'ajuster les dépenses en cas de baisse des prix, entre autre les contrôleurs peuvent refuser une demande dont le prix est trop élevé ou un offre plus intéressant existe selon leur analyse muni de pièces justificatives valables.

Le CG étudie également et en permanence l'environnement externe de la société, à l'exemple de la location de groupes électrogènes dans tous les agences de la CEM pour éviter les coupures de courant qui mènent à une coupure des activités, les frais liés à ce besoin représentent une grande charge pour la société, d'où le rôle des contrôleurs à viser d'atteindre l'efficience de l'entreprise en observant l'arrêt des délestages pour exiger l'arrêt des dépenses liées à cette charge. Cela procure un gain pour la société sans toucher à son efficacité.

Par conséquent, pour une gestion de la performance axée sur les résultats, l'efficience constitue le rapport entre les biens produits ou les services délivrés et les ressources utilisées. Il ne faut pas confondre l'efficience avec l'efficacité, qui est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Ainsi, un processus de traitement est efficace s'il permet de réaliser entièrement l'objectif initial ou d'atteindre la cible fixée et il est efficient si un minimum de ressources est consommé pour atteindre cet objectif ou cette cible. Le rôle du service CG de la société consiste fortement à piloter cette performance dans l'étude de dépenser le minimum mais obtenir le maximum d'exploit.

Nous pouvons donc confirmer notre première hypothèse à savoir que le contrôle de gestion rend l'entreprise efficiente sans négliger son efficacité ; puisque le service contrôle de gestion au sein de la CEM minimise les dépenses à l'aide des études de l'environnement externe, et l'étude des coûts dépensés par la CEM pour chaque besoin et ceci sans répercussion sur sa bonne marche. Toutes les méthodes de contrôles sont élaborées avec analyse et étude profonde qui aboutit à des résultats plus satisfaisant, l'efficacité est également donc un facteur primordial pour le contrôle de gestion.

### **2.3.2 Vérification de la deuxième hypothèse**

L'analyse financière est un des moyens permettant la détermination de la performance grâce à ses indicateurs. Nous avons vu que la CEM peut visualiser et déduire sa situation financière par le calcul des éléments constituant son équilibre financier et en comparant l'évolution des indicateurs de l'analyse financière sur quelques périodes. Cette analyse traite les informations comptables de ses états financiers et plus précisément une analyse des éléments significatifs du poste du compte de résultat et de son bilan. La déduction des divers ratios à partir des outils d'analyse permet aussi aux dirigeants de les utiliser comme un outil d'alerte ou de sécurité sur ses activités. Si les dirigeants veulent prendre des décisions comme l'investissement ou l'emprunt, les ratios sont des indicateurs qui permettent de savoir si l'entreprise est dans la capacité d'investir ou de rembourser des dettes. Nous pouvons voir à travers les résultats obtenus s'il est encore propice d'utiliser un produit ou encore si le maintien d'une agence est encore nécessaire ou non. Les informations fournies par le système d'analyse doivent pouvoir être utilisées comme indicateurs pour la prise de décision.

La deuxième hypothèse est donc validée puisque chaque décision provenant des dirigeants doit avoir recours à un indicateur financier prouvant son importance. De plus, sans les indicateurs financiers et le contrôle de gestion, la CEM est dans l'incapacité de détecter à temps la nature de son problème financier sur lesquels les dirigeants doivent orienter leurs décisions.

En bref, des propositions de solutions ont été données pour améliorer le fonctionnement interne et externe, surtout pour assurer un bon contrôle afin d'améliorer la performance de la CEM dans ses activités ainsi que son fonctionnement dans le but de garder et augmenter sa clientèle. Alors, grâce aux discussions et aux propositions de solutions ainsi faites, nous avons pu confirmer nos deux hypothèses.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

En somme, cette dernière partie nous a permis de faire une comparaison entre les théories avancées dans la première partie sur le contrôle de gestion et la performance financière, ainsi nous venons de distinguer les convergences et les divergences entre notre étude et les réalités rencontrées dans la CEM.

A partir des analyses de l'environnement interne, nous avons pu ressortir les forces et les faiblesses au niveau du service contrôle de gestion et au sein de l'entreprise même ; et à partir de l'environnement externe, nous avons déterminé les opportunités que la CEM peut saisir et les menaces face à lesquelles elle doit se fortifier et prendre des mesures adéquates.

Face à ces inconvénients sur l'environnement de la société, nous avons procéder à des propositions de solutions liées à son environnement global et particulièrement au niveau du service contrôle de gestion, pour améliorer sa performance financière où nous avons rencontrés des anomalies de gestion. A l'aide des résultats et des discussions, nous avons pu analyser le contrôle de gestion intégré lui permet de réduire les dépenses et en même temps assurer son efficacité en prenant des décisions relatives aux indicateurs comme les produits et les charges, ces constatation nous a permis de valider les deux hypothèses que nous avons introduites à l'avance.

## CONCLUSION GENERALE

Face aux contraintes et aux menaces de l'environnement, face à la mondialisation des marchés et à la nouvelle économie, les systèmes de contrôle de gestion ne se contentent plus seulement d'assurer la régulation interne de l'entreprise uniquement, mais s'intéressent aussi à l'adaptation de l'entreprise aux fluctuations de son environnement, ainsi les systèmes de contrôle de gestion ont adopté de nouvelles techniques dans leur conceptions, leurs outils, leurs missions et leurs rôles. Mais si la réaction n'est pas assez vite, les mesures prises auront toujours un temps de retard par rapport aux besoins.

Pour la CEM, suite au développement de l'environnement économique et organisationnel de l'entreprise, de nouveaux besoins sont nés qui ont poussé la société à instaurer le système de contrôle de gestion. Ce système propose aux décideurs de la firme des outils appropriés à leurs besoins, ainsi les démarches normatives appliquées à l'identique sur d'autres organisations ne sont pas possibles. Les dirigeants cherchent auprès des contrôleurs de gestion des outils de plus en plus souples et qualitatifs, ces derniers apparaissent comme des outils mieux adaptés aux décisions stratégiques et opérationnelles. Rappelons que ce mémoire porte l'intérêt sur l'instabilité de l'environnement de l'entreprise qui a conduit le contrôle de gestion à assurer de plus en plus la performance financière, c'est pourquoi nous avons choisi le thème : « **Le contrôle de gestion : source de performance financière** ». A cet effet, nous avons vu les outils de contrôle de gestion au service du pilotage de la performance.

Rappelons que notre problématique est de montrer que « **la maîtrise de l'environnement global de l'entreprise notamment l'utilisation d'un contrôle de gestion efficace est garant d'une bonne performance financière** » ; nous pouvons affirmer que le contrôle de gestion qui est une forme de contrôle globale, dans le sens qu'il est un moyen d'évaluation et de maîtrise de la gestion de l'entreprise, et de son adaptation aux fluctuations de son environnement et non pas une simple procédure de vérification des règles et procédure comme le contrôle interne ; il est devenu de plus en plus utile surtout dans un environnement de plus en plus turbulent et dans un contexte qui tend vers la globalisation. Face à cette situation les dirigeants d'entreprise accordent plus d'importance au contrôle de gestion qu'aux autres formes de contrôle.

L'efficacité du contrôle de gestion dépend de sa précision de son adéquation aux besoins de l'organisation et aux changements de l'environnement extérieurs de l'entreprise. Le système de contrôle de gestion dans sa conception, doit se doter des outils nécessaires à son évolution,

pour cette raison, les outils utilisés par le contrôle de gestion présentent de par leur dimension quantitative et financière, des critères de motivation permettant une meilleure évaluation de la performance financière.

Pour arriver à ce terme de cette étude, nous avons suivi les démarches en trois étapes mentionnées au début. En effet durant cette recherche, les matériels constituant la présentation de la CEM et de son environnement et les bases théoriques de notre thème ; la méthodologie d'approche comprenant les méthodes de traitement et d'analyse de données, ont été mis en exergue. Ces derniers constituaient la première partie de l'étude, avec lesquels, les résultats ont pu être accomplis.

Alors une fois ces éléments suscités réunis, nous avons eu la possibilité d'exposer les fruits de nos investigations. Les résultats ont présenté l'implantation du service contrôle de gestion au sein de l'entreprise et son rôle par rapport aux autres services qui est en général un médiateur permettant à l'entreprise d'arriver à son efficacité en préservant son efficience et sa performance entre les décisions stratégiques et opérationnelles. Les outils du contrôle de gestion de la CEM sont les techniques budgétaires, et les tableaux de bord, ils sont élémentaires pour guider les choix en matière de simplification, flexibilité et surveillance. Le système budgétaire comme les tableaux de bord dans leur évaluation des performances utilisent des critères quantitatifs et présentent une focalisation sur les indicateurs financiers. Après l'élaboration du budget initial, un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser le fonctionnement de l'entité dont la gestion doit être mise en tension. Les données nécessaires tant à l'établissement des budgets qu'au calcul des réalisations mettent en jeu tous les systèmes d'information de l'entreprise. La pertinence des écarts dépend de leur définition, mais aussi de la qualité des budgets. Mais pour aider au pilotage, le contrôle de gestion est relié à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste d'indicateurs réunis dans les tableaux de bord, en effet le budget n'est pas le tableau de bord, ce n'est qu'un des éléments. Nous avons également mesurer la performance financière grâce aux calcul des indicateurs évoquant son équilibre financier et l'analyse des écarts sur les budgets de charges, produits et les résultats net de la société pendant plusieurs périodes distinctes.

Entrant dans la troisième partie, nous avons énuméré la méthode de dépouillement des résultats sur quoi nous avons fait appel. De ce fait, l'analyse SWOT a été utilisée pour l'énumération des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la société au niveau de tout



son entourage et ses exercices. Malgré tous les atouts que la CEM a acquis grâce à l'implantation de la cellule contrôle de gestion, dans un environnement instable et peu prévisible, nous avons constaté que l'utilisation du système de contrôle de gestion comporte encore des points faibles de niveau structurel, qui ne permet pas aux contrôleurs d'agir de façon optimale mais dépendant de la Direction du Contrôle Interne ; de niveau opérationnel, dans l'utilisation des outils de contrôle qui n'est pas suffisante pour mesurer la performance financière de la société afin de pouvoir la piloter et l'améliorer en prenant compte de tous les facteurs internes et externes à l'entreprise.

Il existe aussi les menaces extérieures à la société, dont elle devrait affronter, c'est pourquoi nous avons proposé des solutions pour améliorer le système de contrôle de gestion mais surtout pour rétablir la performance financière de la société dans le bon sens en augmentant son chiffre d'affaire grâce à des moyens émanant des décisions stratégiques des dirigeants en se basant sur l'analyse des contrôleurs de gestion et sur les indicateurs financiers issus de l'analyse financière.

Les discussions ont montré que les outils de contrôle comme le budget et les analyses partant de la compétence des contrôleurs ont permis à l'entreprise de gagner sur la gestion de ses dépenses et l'optimisation de son efficacité. Egalement les indicateurs financiers ont montré le fort besoin en fonds de roulement de la CEM et le besoin de stabilisation de sa trésorerie nette ainsi que tous les indicateurs qui permettront aux dirigeants d'orienter leurs prises de décisions sur la gestion de l'entité.

**De ce fait, nous sommes parvenus à confirmer notre première hypothèse qui est : « le contrôle de gestion rend l'entreprise plus efficiente sans négliger son efficacité » ; cela indique que les outils de contrôle de gestion réduisant les charges de la société est un gain pour elle sans toucher à sa performance en général. Et les indicateurs financiers issus de l'analyse financière nous a permis de voir l'état de santé financière de la CEM, qui nous a conduit à donner des propositions de solutions pour les dirigeants afin de rétablir les failles ; ceci nous permet également de confirmer notre second hypothèse qui est : « La prise de décision des dirigeants dépend surtout des indicateurs de performance financière ».**

Les limites de la présente étude sont à la fois de nature informationnelle et temporelle. Ces difficultés sont constatées d'avantage à l'accès aux informations nécessaires à l'étude du présent thème, surtout aux renseignements concernant les données quantitatives. Et

temporelle du fait de l'insuffisance de temps pour la rédaction et le recueil des données. Malgré les difficultés, l'étude sur le contrôle de gestion a été établie comme sa réalité telle qu'elle se présente dans l'entreprise,

Pour conclure, nous pouvons tirer de notre étude que le contrôle de gestion porte un œil bienveillant sur la structure de la CEM, sur ses politiques et techniques de gestion, sur ses méthodes et procédures, sur l'emploi de ses ressources humaines, financières et matérielles, ainsi que sur les décisions prises par ses dirigeants ; afin d'en évaluer l'efficacité et l'efficience. Il s'agit d'un processus permanent qui permet à la société de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont obtenues et utilisées avec efficience et efficacité afin de mieux orienter la stratégie et de suivre les objectifs fixés, et, qui permet de fournir aux dirigeants des données chiffrées périodiques pour mesurer sa performance.

L'influence des ressources humaines est également un facteur permettant l'efficacité de l'entreprise. Le système de contrôle de gestion doit être ainsi conçu avec la collaboration des cadres opérationnels afin de dépasser les antagonismes qui peuvent exister entre les opérationnels et les gestionnaires. En plus, ce sont les cadres qui connaissent bien les activités de l'entreprise et l'enjeu des décisions qu'ils prennent. Par conséquent, ils sont les mieux placés pour y apporter les rénovations nécessaires. Grâce à l'appui du système de contrôle de gestion, les décisions prises et les actions menées par la direction ainsi que par chaque responsable, sont rationnelles, réfléchies et dirigées vers un même objectif qui est l'optimisation du profit. Nous pouvons dire que nos objectifs spécifiques de discerner l'utilité du contrôle de gestion dans l'entreprise et l'importance du pilotage de la performance ont été atteints grâce aux analyses et illustration du cas de la CEM à travers son service contrôle de gestion. Par conséquent, l'objectif global s'en suit de démontrer les changements apportés par le système de contrôle de gestion sur la performance financière, face à l'incertitude de l'environnement.

Donc, nous pouvons dire que les outils de contrôle de gestion mieux maîtrisés peuvent mener l'entreprise à sa pérennité, efficience et efficacité si les dirigeants et chaque personne dans l'entreprise aient la même conviction pour atteindre le but et le contrôle de gestion peut être une force propre à l'entreprise pour surpasser ses concurrents. Mais l'apprentissage pour les maîtriser est aussi long et un grand investissement. Ce qui pose un nouveau problème pour les entreprises, la situation économique et technologique du pays permettra-t-elle à ces dernières de suivre l'évolution pour atteindre le niveau international ?

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- 1- ARNOUD Hervé, « Le contrôle de gestion... en action », édition Liaisons, 2001, 270 pages.
- 2- BOUQUIN Henri, « Le contrôle de gestion », édition PUF, 1997, 336 pages.
- 3- DORIATH Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2008, 154 pages.
- 4- FERNANDEZ Alain, « L'essentiel du tableau de bord », 4<sup>ème</sup> édition EYROLLES, 2013, 238 pages.
- 5- GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », VUIBERT, 1987, 231 pages.
- 6- MALO Jean-Louis, MATHÉ Jean-Charles, « L'essentiel du contrôle de gestion », Paris, 2<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, 2000, 303 pages.
- 7- LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Ève, MICHEL Daniel, SOLE André, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3<sup>ème</sup> Edition DUNOD, 2008, 301 pages.

### Manuels

- 1- Les textes de base du droit comptable, « Contrôle interne et organisation comptable de l'entreprise », Les Éditions Raouf Yaïch, 2000.
- 2- Conseil National de la Comptabilité, 1980.
- 3- VIGNEUL Michel, « Les indicateurs de gestion, les tableaux de bord de gestion », 2014.

### Cours

- 1- Cours, Audit général, M1, Université d'Antananarivo, 2013-2014
- 2- Cours, gestion de trésorerie, L3, Université d'Antananarivo, 2012-2013.
- 3- Cours, Gouvernance d'entreprise, M II, Université d'Antananarivo, 2014-2015
- 4- Cours, méthodologies et de recherche, M1, Université d'Antananarivo, 2013-2014

## Webographie

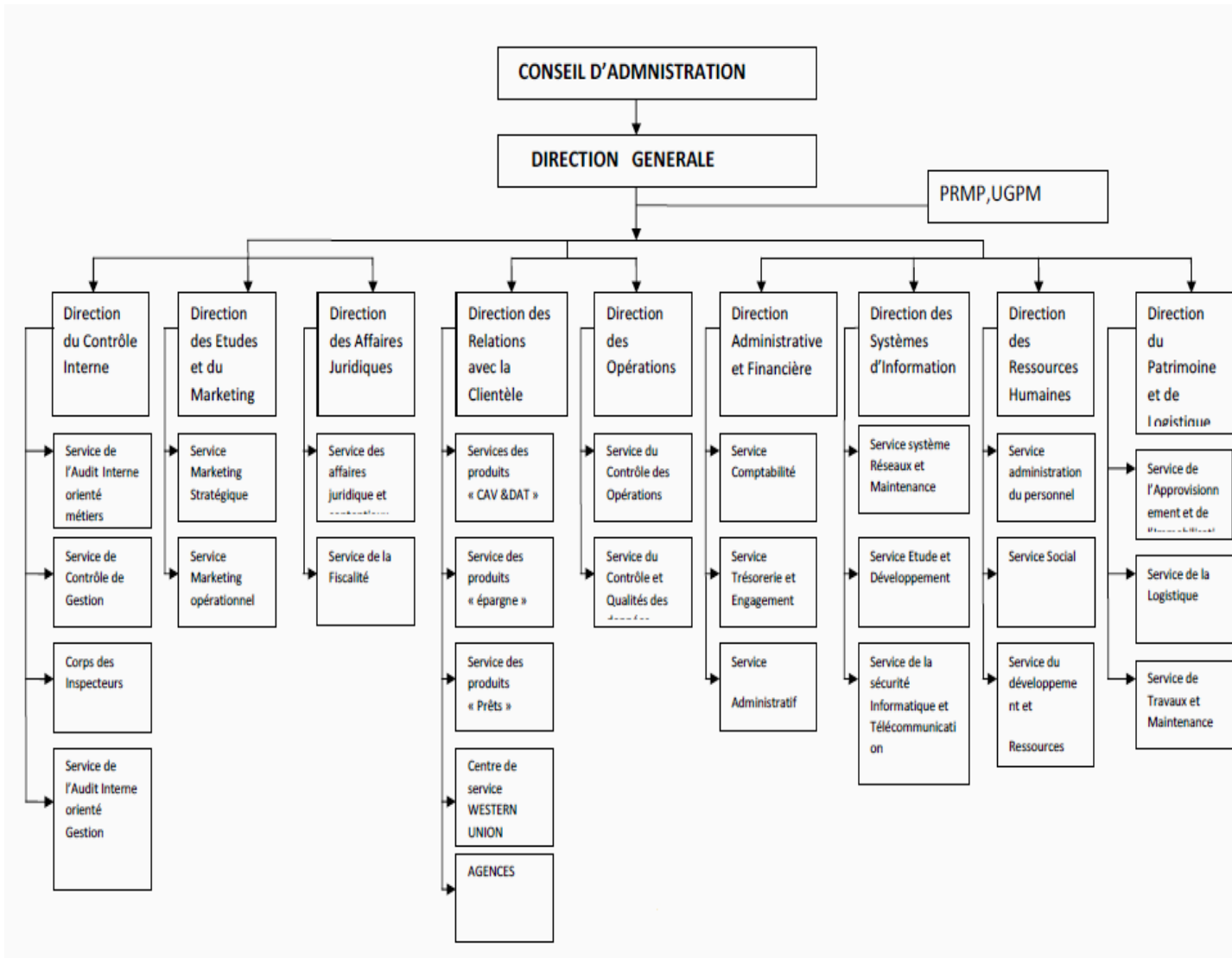
- 1- [Formation.infhotep.com/contrôle-de-gestion](http://Formation.infhotep.com/contrôle-de-gestion) Mars 2016
- 2- [www.assistancescolaire.com](http://www.assistancescolaire.com) Mars 2016
- 3- [www.bdc.ca/fr/articles-calculateurs-ratios](http://www.bdc.ca/fr/articles-calculateurs-ratios) Mars 2016
- 4- [www.compta.com/ratios-financiers](http://www.compta.com/ratios-financiers) Mars 2016
- 5- [www.controle-de-gestion.com](http://www.controle-de-gestion.com) Mars 2016
- 6- [www.easybourse.com.com](http://www.easybourse.com.com) Mars 2016
- 7- [www.le-perfologue.net](http://www.le-perfologue.net) Mars 2016
- 8- [www.letudiant.fr](http://www.letudiant.fr) Mars 2016
- 9- [www.manager-go.com/diagnostic-strategique-swot](http://www.manager-go.com/diagnostic-strategique-swot) Mars 2016
- 10- [www.performanezoom.com](http://www.performanezoom.com) Avril 2016
- 11- [www.petite\\_entreprise.net](http://www.petite_entreprise.net) Avril 2016
- 12- [www.piloter.org](http://www.piloter.org) Mai 2016
- 13- [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org) Mai 2016
- 14- [www.editions-retz.com/actualites/qu-est-ce-que-la-pyramide-de-maslow.html](http://www.editions-retz.com/actualites/qu-est-ce-que-la-pyramide-de-maslow.html) Avril 2016

# **ANNEXES**

**LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE I :	Organigramme de la CEM .....	XI
ANNEXE II :	Fiche d'ouverture de dossier au bureau de marchés publics.....	XII
ANNEXE III :	Bon de commande.....	XIII
ANNEXE IV :	Extrait des bilans de la CEM.....	XIV
ANNEXE V :	Extrait des comptes de résultat de la CEM.....	XV
ANNEXE VI :	Extrait des budgets de la CEM en 2014.....	XVI
ANNEXE VII :	Extrait guide d'entretien.....	XVII

**ANNEXE I : Organigramme de la CEM**



**Source :** Service contrôle de gestion, Avril 2016

## ANNEXE II : Fiche d'ouverture de dossier au bureau de marchés publics

Enregistré sous le n° ..... /2014/FO/PRMP

Du .....

### SERVICE DEMANDEUR

**Objet :** .....

**Spécifications techniques détaillées :**

- .....
- .....
- .....

**Signature du service demandeur :**

**Date :** .....

### GESTIONNAIRE D'ACTIVITES

**Montant estimatif :** Ar .....

**Accord de principe** A exécuter OUI - NON

**Observations du GAC :**

**Signature du GAC :**

**Date :** .....

### DIRECTION DU CONTROLE INTERNE

**Situation budgétaire :** ..... **Imputation budgétaire :** .....

**Prévu dans le budget :** OUI - NON

**Observations du CG :**

A exécuter OUI -  
NON

**Observations du DCI :**

A exécuter OUI -  
NON

**Décision après lancement des procédures :**

**Montant à réaliser :** Ar .....

**Observations de la Direction Générale :**

A exécuter OUI - NON

### BUREAU DES MARCHES PUBLICS

**Procédures :** DAO - DC - LI -  
PROFORMA/DEVIS

N° ..... du .....

**Montant (résultat passation de marché) :**  
.....

**Fournisseur / Titulaire :**  
.....

**Suivi par :** Mme / Mr  
.....

**Source :** Service contrôle de gestion, Avril 2016



## ANNEXE III : Bon de commande

CAISSE D'ÉPARGNE  
DE MADAGASCAR S.A  
proforma  
21, Rue Karija Tsaralalàna

Tél. 22 308 23 / 22 222 55

Commande n° .....

Adressée à .....

Tél .....

STAT .....

NIF .....

**BON DE COMMANDE**

Feuillet n° ....  
Marché – Devis – Facture

**ORDRE DE SERVICE**

N°

Du

N° FO ou FC :

Objet : .....

Date de réception de la commande : .....

Désignation des prestations	Unité	Prix Unitaire	Quantité commandée	Montant à exécuter
<b>TOTAL HT</b>				
<b>TAXE</b>				
<b>TOTAL TTC</b>				

**Nota Bene :**

- Délai d'exécution / de livraison : .....
- La commande et la facture (3 exemplaires)  
correspondant à la fourniture doivent être adressées  
Publics  
à M .....

Antananarivo, le ..... 20...  
La Personne responsable des Marchés

**Source :** Service contrôle de gestion, Avril 2016

## ANNEXE IV :Extrait des bilans de la CEM

Chiffres en milliers d'ariary

ACTIF	MONTANT AU 31/12/2014	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT AU 31/12/2012	MONTANT AU 31/12/2011
OPERATIONS DE TRESORERIE	264 111 000,00	317 130 800,00	275 227 000,00	230 290 000,00
PRETS ET AVANCES A LA CLIENTELE	14 282 000,00	12 885 000,00	11 852 000,00	9 169 000,00
IMMOBILISATIONS	15 727 000,00	16 468 000,00	17 460 000,00	17 313 000,00
IMPOTS DIFFÉRÉS -ACTIF	361 800,00	476 000,00	621 000,00	6 166 000,00
AUTRES ACTIFS	10 897 000,00	9 700 000,00	8 189 000,00	3 907 000,00
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>305 378 800,00</b>	<b>356 659 800,00</b>	<b>313 349 000,00</b>	<b>266 845 000,00</b>

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	MONTANT AU 31/12/2014	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT AU 31/12/2012	MONTANT AU 31/12/2011
<b>PASSIFS</b>	<b>282 386 000,00</b>	<b>331 964 800,00</b>	<b>292 438 000,00</b>	<b>247 360 000,00</b>
Dépôts de la clientèle	271 655 200,00	315 624 800,00	270 550 000,00	224 303 000,00
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>22 992 800,00</b>	<b>24 695 000,00</b>	<b>20 911 000,00</b>	<b>19 485 000,00</b>
Capital et réserves	6 400 000,00	6 400 000,00	6 287 000,00	6 186 000,00
Résultats nets	2 092 800,00	2 795 000,00	2 150 000,00	2 006 000,00
Report à nouveau	14 500 000,00	15 500 000,00	12 474 000,00	11 293 000,00
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>305 378 800,00</b>	<b>356 659 800,00</b>	<b>313 349 000,00</b>	<b>266 845 000,00</b>

Source : Service contrôle de gestion, Avril 2016

## ANNEXE V : Extrait des comptes de résultats de la CEM

Chiffres en milliers d'ariary

COMPTE DE RESULTAT	MONTANT AU 31/12/2014	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT AU 31/12/2012	MONTANT AU 31/12/2011
<b>REVENUS NET D'INTERETS</b>	<b>12 248600,00</b>	<b>15 864 750,00</b>	<b>13 586 000,00</b>	<b>12 788 000,00</b>
Produits d'honoraires et commissions	2 480 000,00	2 165 000,00	1 860 000,00	1 768 000,00
Charges d'honoraires et commissions	-636 000,00	-525 000,00	-274 000,00	0
<b>REVENUS NET D'HONORAIRES ET DE COMMISSIONS</b>	<b>1 844 000,00</b>	<b>1 640 000,00</b>	<b>1 586 000,00</b>	<b>1 768 000,00</b>
Revenus nets des opérations en monnaie étrangère	7 295 000,00	2 692 000,00	1 865 000,00	1 783 000,00
Charges nettes sur CDL	-2 900 000,00	-195 000,00	-219 000,00	0
Revenus nets sur autres opérations	6 550 000,00	1 663 000,00	1 630 000,00	1 371 000,00
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>25 037600,00</b>	<b>21 664 750,00</b>	<b>18 448 000,00</b>	<b>17 710 000,00</b>
Charges administratives générales	-16 330 000,00	-15 300 000,00	-14 894 000,00	-13 340 000,00
Autres charges d'exploitation	-4 950 000,00	-2 380 000,00	-2 234 000,00	-2 060 000,00
Autres produits d'exploitation	990 000,00	1 180 000,00	1 778 000,00	583 000,00
<b>RESULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>4 747 600,00</b>	<b>5 164 750,00</b>	<b>3 098 000,00</b>	<b>2 893 000,00</b>
Impôts sur les bénéfices	-1 140 000,00	-1 360 000,00	-816 000,00	-648 000,00
Impôts différés	-1 514 800,00	-145 400,00	-156 000,00	-167 000,00
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>2 092 800,00</b>	<b>3 659 350,00</b>	<b>2 126 000,00</b>	<b>2 078 000,00</b>
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>2 092 800,00</b>	<b>2 795 000,00</b>	<b>2 150 000,00</b>	<b>2 006 000,00</b>

Source : Service contrôle de gestion, Avril 2016

**ANNEXE VI : Extrait des budgets de la CEM en 2014**

Désignations	Budget Initial 2014	Réalisation 1er Semestre 2014	Réalisation 2 <sup>ème</sup> Semestre 2014	TOTAL Réalisation 2014	RESTANT 2014
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>27 660 000 000,00</b>	<b>12 724 303 641,50</b>	<b>15 901 250 918,08</b>	<b>28 625 554 559,58</b>	<b>965 554 559,58</b>
CHARGES D'INTERETS	9 000 000 000,00	3 825 998 944,91	9 874 602 346,60	3 700 601 291,51	4 700 601 291,51
FRAIS GENERAUX	18 660 000 000,00	-8 898 304 696,59	16 583 602 824,55	25 481 907 521,14	6 821 907 521,14
Charges sociales	10 600 000 000,00	5 529 125 626,67	12 350 092 302,77	17 879 217 929,44	7 279 217 929,44
Charges externes	4 550 000 000,00	1 978 178 434,83	2 534 381 318,23	4 512 559 753,06	37 440 246,94
Autres charges d'exploitation	3 010 000 000,00	1 038 095 169,61	1 533 490 949,87	2 571 586 119,48	438 413 880,52
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>29 710 000 000,00</b>	<b>13 674 302 911,97</b>	<b>31 263 499 100,85</b>	<b>44 937 802 012,82</b>	<b>-15 227 802 012,82</b>
Produits d'intérêts	22 610 000 000,00	9 781 049 937,04	22 515 126 393,96	32 296 176 331,00	-9 686 176,33
Produits d'honoraires et commissions	3 000 000 000,00	956 560 956,45	1 084 579 608,77	2 041 140 565,22	958 859 434,78
Produits des opérations en ME	2 000 000 000,00	2 583 082 020,45	4 896 696 994,53	7 479 779 014,98	-5 479 779,01
Produits sur autres opérations	-	353 609 998,03	581 893 933,76	935 503 931,79	935 503 931,79
Autres produits d'exploitation	2 100 000 000,00	0,00	2 185 202 169,83	2 185 202 169,83	85 202,17

**Source :** Service contrôle de gestion, Avril 2016

## **A NNEXE VII : Extrait guide d'entretien**

### **Renseignements généraux sur la CEM**

- 1 Pourriez-vous nous parler de l'historique de la CEM ?
- 2 Quels sont les identifications de la CEM en tant que société et combien d'agence possède-t-elle ?
- 3 Comment se présente l'organigramme de la CEM en général?
- 4 Qui sont les principaux actionnaires, clients et fournisseurs de la CEM ?
- 5 Comment se présente les relations sociales et professionnelles entre les employés ; les employés et les différents directeurs au sein de la firme ?

### **Questions à propos du contrôle de gestion et performance financière**

- 1 Depuis combien de temps existe le service contrôle de gestion au sein de la CEM et quelles sont les raisons qui ont mené à cette décision?
- 2 Comment se présente la structure du service contrôle de gestion au niveau de l'entreprise ? et comment se présentait la structure de la CEM avant son existence ?
- 3 Qui sont les principaux acteurs au niveau du service contrôle ?
- 4 Quels sont les rôles assurés et les missions attribuées pour le service Contrôle de Gestion ?
- 5 Quels sont les outils de contrôle utilisés par la CEM ? et comment se déroule leurs utilisations ?
- 6 Comment trouvez-vous l'indépendance des contrôleurs de gestion ? Et les dirigeants se réfèrent-ils à ces derniers avant de prendre des décisions ?
- 7 Observez-vous une amélioration de la performance de l'entreprise depuis l'existence du système de contrôle ?
- 8 Comment évaluez-vous la performance de votre société ?
- 9 Quels sont les outils que vous utilisez pour l'analyse de la performance et en se basant sur ces outils, quels sont les indicateurs ou mesures montrant cette performance?
- 10 Les dirigeants se réfèrent-ils aux indicateurs financiers pour leur prise de décision ?
- 11 Comment se présente le système d'information ?
- 12 Pourriez-vous nous renseigner des données chiffrées et récents sur l'état financier de la CEM ?
- 13 Etes-vous satisfaits du système de contrôle de gestion existant ? si non, quels sont les améliorations qui doivent être entreprises ?

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE.....	ii
LISTE DE FIGURES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
CHAPITRE I : Matériels.....	7
Section 1 : Justification de la zone d'étude.....	7
1.1 Historique de la CEM.....	7
1.1.1 Identification.....	9
1.1.2 Localisation géographique.....	10
1.2 Activité et environnement de la société .....	11
1.2.1 Activité de la CEM.....	11
1.2.2 Environnement de la société.....	12
a. Environnement interne.....	12
b. Environnement externe.....	14
1.3. Missions et objectifs.....	15
1.3.1 Missions de la CEM.....	15
1.3.2 Objectifs de la CEM.....	15
Section 2 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion et la performance d'entreprise.....	16
2.1 Le contrôle de gestion.....	16
2.1.1 Définition.....	16
2.1.2 Les missions du contrôle de gestion.....	17

2.1.3	Processus et outils du contrôle de gestion.....	17
a.	Processus du contrôle.....	17
b.	Les outils de contrôle de gestion.....	18
2.2	La performance de l'entreprise.....	20
2.2.1	Définition et concept de la performance.....	20
2.2.2	Les indicateurs de performance.....	21
a.	Les indicateurs de performance financière.....	22
b.	Les indicateurs de performance organisationnelle.....	22
c.	Les indicateurs de performance commerciale.....	22
2.2.2	Relation entre contrôle de gestion et la performance.....	23
CHAPITRE II : Méthodologie d'approche.....		24
Section 1 : Méthodes de collecte de données.....		24
1.1	Les données de source interne.....	25
1.2	Les données de source externe.....	25
1.3	Les moyens de collecte des données.....	26
a.	L'élaboration du guide d'entretien.....	26
b.	L'entretien.....	26
c.	La méthode qualitative et quantitative.....	27
d.	Technique de documentation.....	27
Section 2 : Méthodes de traitement de données.....		28
2.1	Traitement des données.....	28
2.2	Le diagnostic SWOT.....	29
2.3	Analyse des données.....	29
CONCLUSION PARTIELLE.....		30
PARTIE II : RESULTATS.....		31
Chapitre I : Le système de contrôle de gestion au sein de la Caisse d'épargne de Madagascar.....		32

Section 1	La mise en place du système de contrôle et son rôle par rapport aux autres services au sein de la CEM.....	32
1.1	La Direction du Contrôle Interne.....	33
1.2	Le rôle du service contrôle de gestion.....	33
Section 2 :	Les outils de contrôle utilisés par le service contrôle de gestion.....	34
2.1	Le budget.....	34
2.1.1	Le budget initial.....	34
2.1.2	L’avis d’appel d’offre.....	35
2.1.3	Le suivi budgétaire.....	37
2.1	.Le tableau de bord.....	37
2.2	Le système d’information.....	38
CHAPITRE II :	Mesure de la performance financière.....	40
Section 1 :	Analyse fondé sur les indicateurs financiers.....	40
1.1	Analyse de l’équilibre financier.....	40
1.1.1	Analyse de l’équilibre financier.....	41
a.	Le fonds de roulement net global.....	41
b.	Le besoin en fonds de roulement.....	42
c.	La trésorerie nette.....	42
1.2	Calcule des différents ratios.....	43
1.2.1	Le ratio de rentabilité des fonds propres.....	43
1.2.2	Le ratio de liquidité générale.....	43
Section 2 :	La mesure de la performance financière à travers l’analyse des écarts.....	44
2.1	Analyse des écarts sur les produits et charges.....	45
2.1.1	Les produits.....	45
2.1.2	Les charges.....	46
2.2	Analyse des écarts sur les produits et charges.....	48
CONCLUSION PARTIELLE.....		50



Partie III : Discussion et proposition de solutions.....	51
CHAPITRE I : Discussions des résultats.....	52
Section 1 Discussion sur l'analyse de l'environnement interne.....	52
1.1 Les forces.....	52
1.1.1 Les forces de la société en générale.....	52
a. La bonne gestion du personnel.....	52
b. La facilité des offres.....	53
c. L'accès très étendue.....	53
1.1.2 Les forces sur le système de contrôle de gestion.....	53
a. Les ressources humaines.....	53
b. Outils de travail.....	54
c. La maîtrise des outils de contrôle.....	54
1.1.3 Les forces sur la performance financière.....	55
a. L'équilibre financière.....	55
b. La rentabilité et liquidité financière.....	56
c. L'analyse des écarts.....	56
1.2 Les faiblesses.....	56
1.2.1 Les faiblesses internes de la société.....	56
a. La faible diversification des offres.....	57
b. Manque d'intégration du personnel.....	57
1.2.2 Les faiblesses au sein du service contrôle de gestion.....	58
a. L'asymétrie d'information.....	58
b. Anomalie de la procédure.....	58
c. Non indépendance des contrôleurs de gestion.....	59
d. Sous-exploitation des outils de contrôle.....	59
1.2.3 Les faiblesses sur la performance financière.....	60
a. Le besoin en fonds de roulement.....	60
b. La trésorerie nette.....	60
c. L'analyse des écarts.....	61

Section 2	Discussion sur l'analyse de l'environnement externe.....	61
2.1	Les opportunités.....	61
2.1.1	La notoriété.....	62
2.1.2	Zone de couverture et relation.....	62
2.1.3	L'évolution de la technologie.....	62
2.2	Les menaces.....	62
2.2.1	L'environnement politique.....	63
2.2.2	L'environnement économique.....	63
2.2.3	L'environnement social.....	63
2.2.4	L'environnement technologique.....	63
2.2.5	La concurrence.....	64
CHAPITRE II : Proposition de solutions et validation des hypothèses.....		65
Section 1	Proposition de solutions à propos du système de contrôle de gestion.....	65
1.1	Réorganisation de la structure du service contrôle de gestion.....	65
1.2	L'amélioration des outils de contrôle.....	66
1.2.1	Le système budgétaire.....	66
1.2.2	Le tableau de bord.....	67
1.2.3	Le système d'information.....	68
1.3	La gestion du personnel.....	69
1.3.1	Motivation du personnel.....	69
1.3.2	Formation du personnel.....	70
Section 2	Proposition de solutions pour le pilotage de la performance et vérification des hypothèses.....	71
2.1	La maîtrise des indicateurs de performance.....	71
2.1.1	Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.....	71
2.1.2	L'analyse des écarts.....	72
2.1.3	Amélioration du résultat net.....	72
2.2	Les actions marketing.....	73
2.2.1	L'élargissement de la gamme des produits.....	73
2.2.2	Renforcement des actions publicitaires.....	73
2.2.3	Étude de la satisfaction de la clientèle.....	74
2.2.4	La veille commerciale.....	74
2.2	Vérification des hypothèses.....	75

2.2.1	Vérification de la première hypothèse.....	75
2.2.2	Vérification de la deuxième hypothèse.....	76
	CONCLUSION PARTIELLE.....	77
	CONCLUSION GENERALE.....	78
	BIBLIOGRAPHIE .....	VIII
	ANNEXES.....	IX