

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

PARTIE I : DESCRIPTIF

CHAPITRE I : PRESENTATION ET ENVIRONNEMENT DE LA CEM

Section 1 Présentation de la CEM

Section 2 Structure organisationnelle de la CEM

CHAPITRE II : CADRAGE THEORIQUE ET PRATIQUE

Section 1 Cadrage théorique

Section 2 Pratique actuelle au sein de la CEM

CHAPITRE III : METHODOLOGIE

Section.1 Collecte d'informations

Section 2 Traitement des informations et limite de l'analyse

PARTIE II : DIAGNOSTIC

CHAPITRE I : ANALYSE DES INCIDENCES SUR L'ORGANISATION

**COMPTABLE ET FINANCIERE LORS DU BASCULEMENT
DU PCG VERS LE PCEC**

Section 1 : Impacts du changement sur l'organisation comptable et financière

Section 2 : Autres impacts du changement

CHAPITRE II : ANALYSE DES FAITS ET RECHERCHE DES CAUSES

Section 1 Analyse des faits par la méthode FFOM

Section 2 Recherche des causes par la méthode d'Ishikawa

CHAPITRE III : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Catalogues de solutions

Section 2 : Recommandations et impacts des solutions

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

« Je puis tout par Celui qui me fortifie » (Philippiens 4, 13). C'est de DIEU, par Lui et pour Lui que nous achevons cet ouvrage. A Lui la Gloire.

Nous adressons également notre profonde gratitude à :

- Au sein de l'Université d'Antananarivo :
 - Monsieur **RAMANOELINA PANJA Armand René**, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, quia pris les décisions pour le bon déroulement de l'Année Universitaire ;
 - Monsieur **RAKOTO David Olivaniaina**, Maître de conférences, Doyen de la faculté DEGS, qui nous a autorisé à étudier au Département Gestion ;
 - Monsieur **ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier**, Maître de conférences, Chef de Département Gestion, qui a assuré le suivi pédagogique et nous a permis la soutenance de ce mémoire ;
 - Madame **ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur Titulaire, Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion ;
 - Tous les membres du corps professoral de la filière Gestion, pour avoir partagé leurs connaissances et leurs expériences durant notre cursus universitaire ;

- Au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar :
 - Monsieur **RAJERISON Dominique Aimé**, Directeur Général de la CEM qui nous a autorisé à suivre cette formation;
 - Monsieur **RASOANAIVO Martin**, Expert Comptable et Financier, Commissaire aux comptes de la CEM, notre encadreur professionnel ;
 - Monsieur **ANDRIAMANANTSOA Claude**, Directeur de l'Audit Interne de la CEM, notre encadreur professionnel ;
 - Monsieur **RABARISOA Solofoniaina**, Directeur Administratif et Financier de la CEM, notre Directeur hiérarchique pour sa compréhension ;
- Tout le personnel de la CEM pour leur collaboration ;
- Et finalement, toute notre famille et nos amis qui nous ont soutenus dans tous les sens.

AVANT – PROPOS

Dans le cadre pédagogique, les étudiants en troisième cycle doivent faire face à un stage de trois mois et présenter leur mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de master II. Pour notre part, nous avons pu le réaliser auprès de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) sise à Tsaralalàna où nous travaillons en tant que Chef Comptable. Il s'agit d'un mémoire de recherche, fruit de nos dix mois d'études en Comptabilité Audit et Contrôle à l'Université.

Ce mémoire présente un intérêt commun tant pour nous étudiant que pour la CEM mais aussi pour l'Université :

- Pour nous, il nous permet d'observer, d'analyser le problème de la société et par la suite de proposer les solutions adéquates en fonction des connaissances acquises à l'Université ;
- Pour la CEM, les propositions d'actions suggérées et recommandées dans ce mémoire inspireront les responsables pour l'épanouissement de la Société ;
- Et enfin pour l'Université, ce mémoire permet aux formateurs d'évaluer les capacités et les performances des étudiants.

Ce stage a pour but d'approfondir notre connaissance générale au niveau d'une entreprise et de soutenir notre mémoire de fin d'études à travers un thème intitulé **«TRANSFORMATION DE LA CEM EN UNE BANQUE, INCIDENCES SUR L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE »**

LISTE DES ABBREVIATIONS

ASM : Assets Management
BFVSG: Banky Fampivoarana ny Varotra- Société Général
BMOI : Banque Malgache de l’Océan Indien
BNI : Banque National de l’Industrie
BTA : Bon du Trésor par Adjudication
CBI : Capital Global Intelligency
CBS : Capital Banking Solutions
CCP : Centre Chèque Postaux
CDC : Compte de Dépôt et Consignation
CEM : Caisse d’Epargne de Madagascar
CGB : Capital Global Banking
CSBF : Commission de Supervision Bancaire et Financière
CSE : Compte Spécial Epargne
CSR : Compte Spécial Retraite
CSRE : Compte Spécial Retraite Entreprise
CSRP : Compte Spécial Retraite Particulier
DAF : Direction Administrative et Financière
DAJ : Direction des Affaires Juridiques
DAR : Dépenses A Régulariser
DCI : Direction du Contrôle Interne
DEM : Direction des Etudes et du Marketing
DG : Direction Générale
DOP : Direction des opérations
DPL : Direction du Patrimoine et de la Logistique
DRC : Direction des Relations avec la Clientèle
DRH : Direction des Ressources Humaines
DSI : Direction du Système Informatique
EDB : Expression Des Besoins
EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
FMD : Financial Marketing Development
IMCE : Institut Mondial des Caisses d’Epargne

IMF : Institution de Micro-finance
IRCM : Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobiliers
LE : Livret d'Épargne
MCA : Millenium Challenge Account
NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
PCEC : Plan Comptable des Etablissements de Crédit
PCG : Plan Comptable Général
SIPEM : Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
TIC : Technologies de l'information et de la Communication
USAID : United States Association for International Development
WU : Western Union

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau n°01 : Répartition des agences
Tableau n°02 : Tableau comparatif du PCG 2005 et du PCEC 2005
Tableau n°03 : Extrait du plan de correspondance
Tableau n°04 : Enregistrement des charges
Tableau n°05 : Enregistrement des immobilisations
Tableau n°06 : Enregistrement des produits
Tableau n°07 : Enregistrement des encaissements
Tableau n°08 : Enregistrement des décaissements
Tableau n°09 : Récapitulation des états comptables à communiquer auprès de la CSBF
Tableau n°10 : Prise en charge de l'eau et l'électricité
Tableau n°11 : Prise en charge des frais médicaux dans un hôpital public
Tableau n°12 : Prise en charge des frais médicaux dans un hôpital privé
Tableau n°13 : Prise en charge de remboursement de frais médicaux aux travailleurs
Tableau n°14 : Prise en charge d'honoraire et courtage
Tableau n°15 : Prise en charge d'entretien et réparation bâtiment
Tableau n°16 : Prise en charge d'indemnité de mission
Tableau n°17 : Prise en charge de perte de change
Tableau n°18 : Constatation de d Dotations aux amortissements
Tableau n°19 : Prise en charge d'intérêts versés aux épargnants
Tableau n°20 : Constatation des produits d'intérêts CDC et BTA
Tableau n°21 : Constatation d'intérêts créditeurs
Tableau n°22 : Constatation de commissions western union
Tableau n°23 : Comptabilisation de prêts au personnel
Tableau n°24 : Comptabilisation d'acquisition du logiciel CGB
Tableau n°25 : Comptabilisation d'un ordinateur portable
Tableau n°26 : Comptabilisation des Titres
Tableau n°27 : Comptabilisation de cession d'immobilisations
Tableau n°28 : Comptabilisation de versement des clients
Tableau n°29 : Comptabilisation de règlement des fournisseurs
Tableau n°30 : Comptabilisation de remboursement de frais médicaux
Tableau n°31 : Comptabilisation de retrait des clients
Tableau n°32 : Comptabilisation de règlement des transactions WU
Tableau n°33 : Comptabilisation de règlement de frais bancaire
Tableau n°34 : Comptabilisation d'intérêts débiteurs
Tableau n°35 : Résumé de la méthodologie
Tableau n°36 : Bilan suivant le PCG
Tableau n°37 : Bilan suivant le PCEC
Tableau n°38 : Compte de résultat suivant le PCG
Tableau n°39 : Compte de résultat suivant le PCEC
Tableau n°40 : Extrait des matériels informatiques de la CEM
Tableau n°41 : Diminution du personnel au niveau des agences
Tableau n°42 : Les concurrents de la CEM
Tableau n°43 : Matrice des causes racines et des problématiques
Tableau n°44 : Budget d'investissement de la CEM
Tableau n°45 : Plan d'actions

LISTE DES FIGURES

- Figure n°01 : Organigramme de la CEM
- Figure n°02 : Cycle d'opérations d'une entreprise
- Figure n°03 : Cycle d'opérations bancaires
- Figure n°04 : Cycle comptable d'un exercice
- Figure n°05 : Ecran des rubriques comptables dans CGB
- Figure n°06 : Ecran de la base clientèle dans CGB
- Figure n°07 : Le système centralisateur de la CEM
- Figure n°08 : Diagramme de circuit des factures des charges fixes
- Figure n°09 : Circuit des documents des charges variables Cas n°1
- Figure n°10 : Circuit des documents des charges variables Cas n°2
- Figure n°11 : Circuit des EDB des agences
- Figure n°12 : Basculement du PCG vers le PCEC
- Figure n°13 : Evolution de budget de formation de 2011 à 2013
- Figure n°14 : Diminution du personnel
- Figure n°15 : Part de marché de la CEM
- Figure n°16 : Le crédit de taxe par rapport au Chiffre d'affaires
- Figure n°17 : Situation comparative des organismes sociaux
- Figure n°18 : Diagramme de cause à effet
- Figure n°19 : Diagramme d'Ishikawa

RESUME

Le présent travail contient le déroulement des observations que nous avons effectuées au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) où nous travaillons. Il analyse les incidences comptables et financières lors de la transformation de la CEM en une banque.

Partant des notions théoriques sur les plans et méthodes comptables, la pratique de la CEM avant et après l'adoption du PCEC a été exposée. Puis, selon la méthode FFOM, les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la CEM ont été évoquées. Ensuite, pour la résolution des problèmes constatés, des solutions ont été proposées par la méthode d'ISHIKAWA après avoir recherché les causes. Et enfin, des recommandations ayant des impacts positifs pour la CEM ont été avancées.

Cette recherche a été bénéfique pour nous pour compléter les formations acquises. Nous espérons que cet ouvrage contribuera au développement de la CEM pour ses perspectives d'avenir.

Mots clés : *Intermédiation financière, système bancaire, agrément bancaire, système de compensation, manuel de procédures comptables, épargne, placement.*

Nombre de pages: 85

Nombre de figures : 19

Nombre de tableaux: 46

ABSTRACT

The present work contains the course of observations that we have done in the "National Saving Bank of Madagascar" (CEM) where we work. It analyses the accounting and financial effects when the CEM has adopted the banking chart of accounts.

Starting from a theoretical study of accounting methods, we have shown the accounting practices before and after the change as far as the CEM is concerned. Then, according to the SWOT method, we have evoked the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of the company. After that, we have used the ISHIKAWA's method to solve the problems that we have found when we had detected their origin. Finally, some recommendations having a positive effect for the CEM have been presented.

This research has been beneficial for us to complete the acquired formation. We hope that this book will contribute to the CEM development for his future perspective.

Keywords: *Financial intermediation, banking system, banking license, settlement system, manual for accounting procedures, savings, investment.*

Number of pages: 85

Number of figures: 19

Number of tables : 46



INTRODUCTION

Le système bancaire à Madagascar est, généralement, modernisé dans ses techniques de gestion. Il intervient dans différents secteurs d'activité de l'économie du pays tels que les particuliers, les associations et les entreprises. La privatisation du secteur bancaire a contribué à favoriser la concurrence. Les banques sont de plus en plus actives dans la recherche permanente d'un meilleur service au bénéfice de leur clientèle. En effet, la banque est une entreprise dont le rôle essentiel consiste à recevoir les fonds que lui confient ceux qui n'ont pas l'utilisation immédiate des sommes dont ils disposent et à fournir des moyens de paiement à ceux qui en ont besoin. Etant donné que le secteur économique malgache a récemment traversé une période très difficile, la période d'incertitude a poussé tous les agents économiques du pays à améliorer leur mode de fonctionnement dans tous les domaines. Un pays a besoin des institutions financières car ces dernières vendent des services financiers.

L'origine de l'institution financière à Madagascar remonte à près d'une vingtaine d'années. Les défaillances du système bancaire en milieu rural ont favorisé la création des Institutions de Micro Finance (I M F) à partir de 1990 à Madagascar. A Madagascar, il y a deux sortes d'institution financière. Premièrement, les institutions financière mutualistes qui sont par définition, des Institutions de base du mouvement mutualiste constituées par des caisses primaires, rurales ou villageoises pratiquant la collecte de l'épargne et l'octroi des crédits aux membres. Ces caisses de base sont gérées par les membres eux-mêmes par la constitution des structures de gestion que sont l'Assemblée Générale et le Comité de Gestion. Lors des assemblées, la règle d'or lors des votes est "une personne, une voix". Les résultats des exercices des Institutions de base ne sont pas redistribués sous forme de dividendes mais réincorporés afin d'augmenter les moyens d'autofinancement et rendre pérenne l'activité financière. Au suivant, Les Institutions Financières Non Mutualistes, ce sont toutes les Institutions Financières de la Micro Finance qui ont choisi la forme juridique autre que mutualiste ou statut particulier où, à travers leurs activités financières classiques, a un volet Micro Finance. Et les autres formes d'institution financière sont regroupées sous ce



vocable, les structures qui projettent d'exercer les activités dévolues aux Institutions de Micro Finance. Elles font partie des Organisations Financières de Proximité (OFP).

La comptabilité est un instrument de mesure de la richesse créée par l'entreprise, elle permet d'analyser à posteriori le résultat de ces décisions de gestion et du contrôle des différents droits et normes. C'est un système d'organisation de l'information, permettant la collecte, l'enregistrement, l'analyse et la communication de l'information financière correspondant aux opérations de l'entité et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance de l'entité à la date de clôture des opérations. Les renseignements comptables permettent de réduire l'incertitude des décideurs, dirigeants de l'entreprise ou partenaires. Les données comptables permettent aux dirigeants de prendre des décisions relatives à la gestion de leurs activités.

Selon le Plan Comptable Général 2005, la comptabilité est également définie comme un système d'organisation de l'information, permettant la collecte, l'enregistrement, l'analyse et la communication de l'information financière correspondant aux opérations de l'entité et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance de l'entité à la date de clôture des opérations. Cette définition vise à renseigner les principaux groupes intéressés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise sur sa situation financière et montre l'importance de la comptabilité au sein d'une entité quelconque. Or, pour avoir une bonne information comptable, il faut avoir une bonne organisation comptable et savoir respecter les manuels et procédures comptables au sein de l'entreprise.

La CEM (Caisse d'Épargne de Madagascar), premier établissement d'épargne à Madagascar dont l'existence est source de développement économique et social du pays, est depuis 2009 motivée à se transformer en une banque face à cette concurrence. Elle est une société anonyme rattachée au Ministère des Finances et Budget et qui collecte des épargnes tout en offrant une garantie de sécurité sur les dépôts. Comme toute entité, la CEM effectue des opérations comptables, et dispose de sa propre méthode comptable pour gérer les comptes. Son cycle comptable conduira à l'édition des états financiers qui serviront d'outils de prise de décision pour les gestionnaires en ce qui concerne la l'institution et ses perspectives d'avenir.



Si auparavant elle a toujours appliqué le Plan Comptable Général (PCG), elle s'est familiarisée avec le Plan Comptable des Etablissement du Crédit (PCEC) depuis 2012.

Actuellement, elle attend encore l'agrément de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) pour opérer en tant que banque. Mais y a-t-il des répercussions au niveau de la CEM suite à ce basculement en banque ? C'est surtout ce qui nous a amené au choix du thème : «**TRANSFORMATION DE LA CEM EN UNE BANQUE, INCIDENCES SUR L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE**»

Le secteur bancaire connaît de nos jours une forte concurrence et répond d'une façon adéquate aux différents besoins de la clientèle de plus en plus exigeante sur la qualité de service. Ainsi, la clientèle attend de sa banque qu'elle lui assure la sécurité contre la perte et le vol de ses disponibilités, qu'elle lui accorde des crédits divers et adaptés, afin de lui permettre de résoudre des difficultés passagères ou de financer des projets plus importants... Pour mettre en œuvre son rôle, la banque utilise un certain nombre de procédés que l'on appelle la technique bancaire, celle-ci est constituée par l'ensemble des règles et usages qu'il convient d'observer pour assurer le déroulement correct des opérations.

Les opérations de banque sont réglementées, étant soumises non seulement comme toute activité commerciale aux prescriptions du droit commun, mais encore à une réglementation spéciale à la profession. Ainsi, les institutions financières sont tenues à des déclarations périodiques auprès de la CSBF. Pour s'y préparer, la CEM ne cesse d'améliorer son système comptable en adoptant un système encore plus performant, notamment par le basculement du logiciel SAGE LIGNE 1000 vers le logiciel bancaire CAPITAL GLOBAL BANKING (CGB) en 2012 muni d'un logiciel de tableau de bord Capital Global Intelligency (CBI). Ce basculement a pour objectif non seulement de permettre une meilleure prise de décision mais aussi pour un recueil d'informations en vue d'une déclaration ultérieure par exemple. Par ailleurs, actuellement un nouveau logiciel ASM intégré dans CGB est en cours de démarrage. Avec ce nouveau système, la majorité des écritures comptables est automatisée lors d'un pré requis.

Les questions qui se posent sont les suivantes : la CEM est-elle capable de répondre aux exigences du Plan Comptable des Etablissements de Crédit appliqué à Madagascar. Respecte-t-elle les principes comptables ? Les états financiers sont-ils édités correctement par



le logiciel CGB ? Est-ce que ce logiciel bancaire fonctionne bien de façon fiable ? Etant personnel de la CEM à la DAF notamment au Service de Comptabilité, nous avons pu parvenir à répondre à ces questions à travers de multiples approches à savoir entretiens, collecte d'informations, lecture d'ouvrages, consultation de manuels et sites web ainsi que les connaissances théoriques acquises durant le cursus universitaire et les expériences professionnelles.

Les résultats attendus de cette étude sont :

- De valider que la CEM soit en règle dans la pratique du PCEC ;
- De déterminer les mesures d'accompagnement à mettre en place pour le bon déroulement des activités bancaires ;
- De permettre à ce que les nouveaux logiciels bancaires soient exploités au maximum.

Pour voir plus clair ce travail de recherches, nous allons développer les deux grandes lignes suivantes :

- La première partie concernera le cadre d'études mettant en exergue la présentation de la CEM en premier chapitre, montrant les cadrages théoriques et pratiques en deuxième chapitre et énonçant l'approche méthodologique pour mener le diagnostic en dernier chapitre ;
 - La seconde partie sera quant à elle, axée à l'analyse de l'existant à la CEM ayant comme premier chapitre les impacts de la transformation de la CEM en une banque tant sur l'organisation comptable et financière que sur le plan humain et informatique; le second chapitre évoquera par la méthode Forces Faiblesses Opportunités et Menace (FFOM) les atouts de la CEM ainsi que ses failles tout en démontrant la relation de causes à effets; et le dernier chapitre consistera à la proposition des solutions et recommandations ainsi que les impacts des propositions.



PARTIE I : DESCRIPTIF

Comme toute situation de la vie humaine, pour que l'assistance comprenne ce que qu'un prédicateur raconte, il faut que ce dernier précise d'abord l'objet de l'histoire, puis l'endroit où la scène s'est passée, le moment de sa survenance, les personnages qui y ont participé tout en spécifiant l'enchaînement logique de toutes les circonstances. Ainsi, la présentation de l'entité dans le premier chapitre est primordiale pour pouvoir découvrir un peu plus sur elle et de pouvoir accéder profondément au travail de recherches. Nous trouvons aussi qu'il est important d'avancer quelques notions relatives à notre domaine d'études, à savoir l'organisation comptable, le Plan comptable notamment le PCG et le PCEC que la CEM a successivement utilisés, tout en montrant leurs points communs et différences. Ces deux points feront l'objet du second chapitre. Par la suite, nous verrons comment la CEM fonctionne actuellement du point de vue comptable. Et enfin, nous allons mentionner dans le dernier chapitre de cette partie la façon dont nous avons collecté et traité les informations pour l'analyse.



CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CEM

Comme tout couple, pour mieux se comprendre, mieux vaut se connaître d'avantage en s'échangeant les idées. Puisque la Caisse d'Épargne de Madagascar est l'acteur principal dont il est question, il importe en premier lieu de faire une brève présentation de ce qu'elle est, de ses missions, ses objectifs ainsi que ses activités. Puis, nous étalerons sa structure organisationnelle tant au niveau du siège que dans les agences suivie des attributions de chaque organe de direction.

Section 1 Présentation de la CEM

Avant-propos, la CEM est l'Institution Financière la plus ancienne à Madagascar qui pratique l'épargne orientée vers la population. Par contre elle ne pratique pas encore la distribution de crédits à ses clients. Son identité est la suivante :

- **Siège social** : 21, Rue Karija Tsaralalàna, Antananarivo 101
- **Sigle** : CEM
- **Statut juridique** : Société Anonyme(SA), (depuis juin 2001)
- **Domaine d'intervention** : Collecte d'épargne et placement
- **Capital social** : Ar 5.460.000 000
- **Numéro d'identification fiscale** : 186 418 813
- **Numéro statistique** : 2006 B 00449
- **Site Web** : www.cemmada.mg
- **Numéro de téléphone** : 020 22 222 55
- **Slogan**: « Caisse d'Épargne de Madagascar, tokinao hatrizay, mampanandroso anao hatrany »
- **Logo**:





1.1 Missions et objectifs

La société CEM a pour mission de permettre à la population Malagasy d'avoir accès aux services de grands établissements bancaires, sans distinction d'âge, de sexe ou de catégorie sociale. Cela se manifeste sur ses produits et ses conditions d'inscription. Aussi, elle sensibilise les gens à économiser en leur faisant part de la sécurité leur épargnes et les intérêts qu'ils bénéficieront.

Portant le slogan, la CEM a trois sortes d'objectifs :

- ✓ Objectifs sociaux : motiver le personnel, assurer la sécurité du personnel, garantir la sécurité du client ;
- ✓ Objectifs financiers : prendre part au marché financier, financer les besoins de l'Etat, augmenter le nombre d'épargnants et se rapprocher de plus en plus des clients ;
- ✓ Objectifs économiques : coopérer au développement socio-économique du pays et contribuer à la réduction de la pauvreté des ménages

1.2 Activités

Les activités de la CEM dont nous trouverons le détail en **annexe 1** se regroupent en deux catégories :

* Les activités principales telles que les Comptes Livret Epargne, le Compte Spécial Epargne, et le Compte Spécial Retraite ;

* Les activités secondaires comme les transactions WU, la bourse de commerce chez MEXM et les placements.

Section 2 Structure organisationnelle de la Caisse d'Épargne

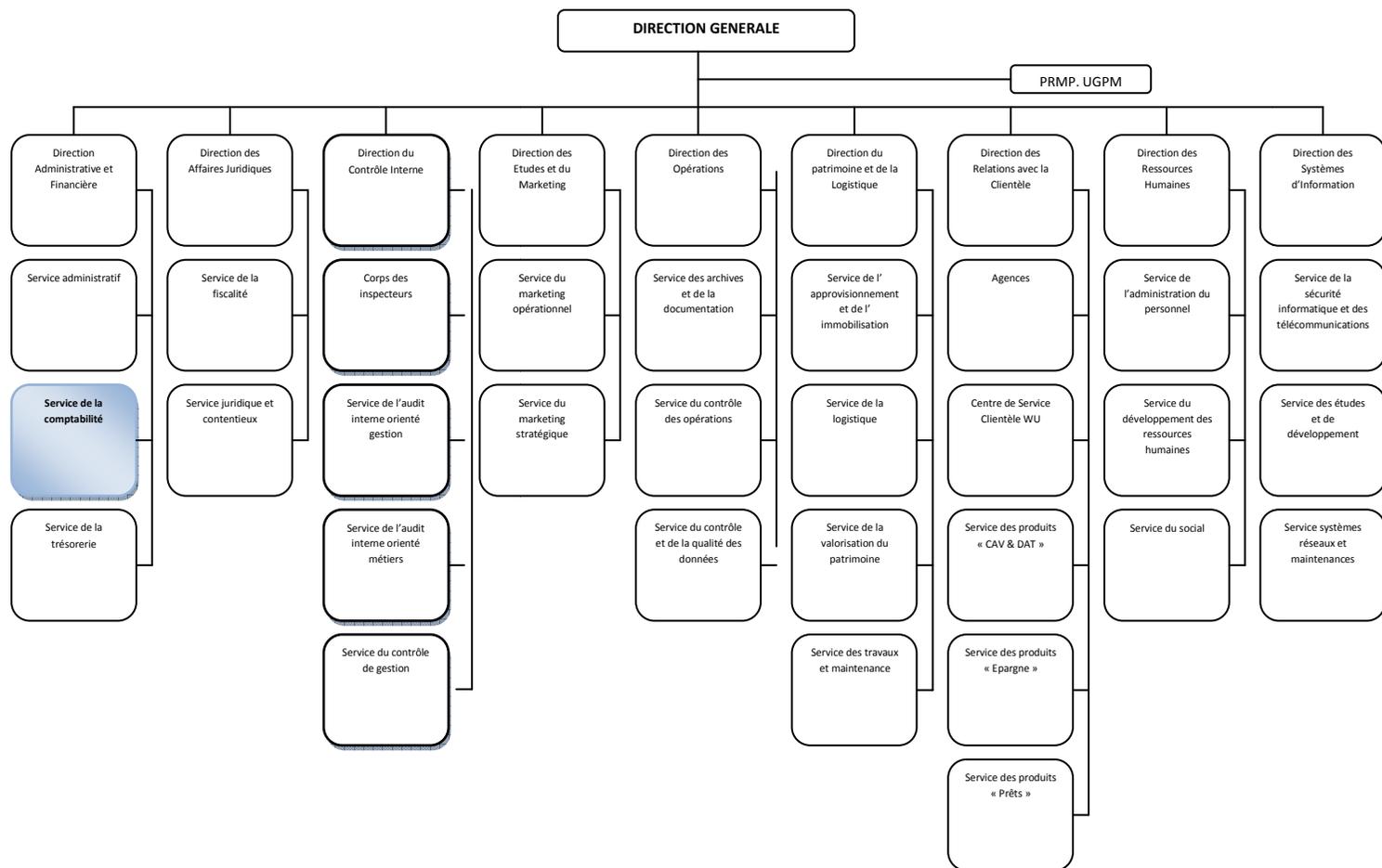
2.1 Les répartitions de la CEM

Comme les actions CEM appartiennent entièrement à l'Etat Malgache, 7 membres du conseil d'Administration sont à la tête de l'entité pour prendre des décisions dont un Président et 6 membres. Elle a 414 agents dont 10 cadres supérieurs, 37 Chefs de service et 22 Chefs d'agence pour faire tourner l'entité.

La représentation schématique de la situation organisationnelle de la CEM est présentée par l'organigramme ci-après.



Figure n°1 : Organigramme de la CEM



Source : Direction du Contrôle Interne



Elle couvre 22 agences et 6 agences Western Union énumérées dans toute l'île.

Tableau n°1 : Répartition des agences

AGENCES	CODE	LOCALISATION
	CEM 001	Tsaralalàna
	CEM 003	Tamatave Fakra
	CEM 004	Mahajanga
	CEM 006	Diego
	CEM 016	Saint-Marie
	CEM 017	Ambatodrazaka
	CEM 019	Moramanga
	CEM 043	Ambanja
	CEM 046	Sambava
	CEM 086	Tamatave au Gagneur
	CEM 002	Fianarantsoa
	CEM 005	Ambositra
	CEM 008	Tuléar
	CEM 009	Antsirabe
	CEM 010	Fort-Dauphin
	CEM 011	Morondava
	CEM 018	Manakara
	CEM 020	Tsiroanomandidy
	CEM 024	Ambatolampy
	CEM 029	Fandriana
	CEM 048	Andravohangy
	CEM 049	Antsakaviro



WESTERN UNION	CODE	LOCALISATION
	WU 012	Nosy be
	WU177	Tsaralalàna
	WU 170	67ha
	WU 477	Mahajanga
	WU 777	Diego 1
	WU 770	Diego 2

Source : Investigation personnelle

2.2 Les principales attributions des organes de direction

L'organigramme de la CEM comprend un Conseil d'Administration une Direction Générale, et neuf Directions à savoir la Direction des Etudes et du Marketing, la Direction du Contrôle Interne, la Direction Administrative et Financière, la Direction des Opérations, la Direction des Affaires Juridiques, la Direction des Relations avec la Clientèle, la Direction du Patrimoine et de la Logistique, la Direction des Ressources Humaines et la Direction du Système Informatique. Les actions de la CEM appartiennent entièrement à l'Etat Malgache, une Personne Responsable des Marchés Publics a été instaurée dans cette entité. Chaque organe a ses missions respectives qui se répartissent dans l'**annexe 2**.

Telles sont les informations relatives à l'image de la CEM en un coup d'œil. Mais sur quelles théories nous nous basons pour le diagnostic de cette entité lors de son basculement vers les activités bancaires ? Quelles méthodes avons-nous adopté pour la confection de cet ouvrage ? C'est justement l'objet du chapitre suivant.



CHAPITRE II : CADRAGE THEORIQUE ET PRATIQUE

On entend par la théorie un ensemble de notions, d'idées, de concepts abstraits appliqués à un domaine particulier. Par contre, la pratique, c'est l'activité qui vise à appliquer une théorie ou qui recherche des résultats concrets, positifs. Ces deux notions suivent une suite logique dans tous les domaines. Il faut acquérir des notions théoriques dans un premier temps pour pouvoir les mettre en pratique par la suite. C'est par exemple le cas d'un agent nouvellement recruté, il faut d'abord passer par une période d'essai pour être dans le bain de tout ce qui se passe dans l'entité, puis ce sera la confirmation. Il en est de même pour les cours de conduite dans une auto-école, il faut apprendre dans un premier temps les codes de la route, c'est juste après que la pratique de la conduite se déroule.

Dans l'approche et la résolution des problèmes, il faut adopter des méthodes ainsi que des outils d'analyse. C'est ainsi que ce chapitre traitera les cadres théoriques et pratiques ainsi que les méthodologies appliquées pour la résolution de la problématique. Avant de passer à la pratique, il est crucial de faire appel à des théories se trouvant dans le cadre de l'étude.

Section 1 Cadre théorique

Selon l'article 111-1 de l'arrêté n°3169 du 14 avril 2005, la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées ou non, correspondant aux opérations de l'entité et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance et des variations de la situation financière de l'entité à la date de clôture des comptes.

Le plan comptable est un document sur lequel figurent tous les numéros de comptes d'une organisation. Ce document permet d'enregistrer les écritures comptables de l'entité, c'est-à-dire l'ensemble de ses ressources et de ses dépenses. Il peut être général au cas où l'entité produit des biens et services, ou bancaire si son secteur d'activité se focalise à l'intermédiation financière. Généralement, ceux qui s'orientent vers le système bancaire procèdent aux opérations suivantes : l'octroi de crédit, l'émission de chèques, le système de compensation, les dépôts à terme, les échéanciers de remboursement, la déclaration périodique auprès de la Commission de Supervision Bancaire et Financière et les opérations



connexes telles que les opérations de change, les opérations sur or, métaux précieux et pièces, le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier, le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine, le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, l'ingénierie financière et d'une manière générale tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises, ainsi que les opérations de location simple de biens mobiliers ou immobiliers pour les établissements habilités à effectuer des opérations de crédit-bail.

Bien que le PCG et le PCEC paraissent deux choses distinctes, il est à noter que la conception du plan comptable sectoriel PCEC 2005 a été faite en s'inspirant sur le PCG 2005. Le PCG 2005 est soumis à l'article 2 du décret 204-2720 du 18 février 2004 tandis que le PCEC est régi par l'article 721-1 de l'arrêté n°20469/2004 du 27 octobre 2004. Pour voir plus claire, nous allons comparer le PCG et le PCEC pour faire ressortir leurs similarités et leurs spécificités.

1.1 Points communs du PCG et du PCEC

Les deux plans comptables semblent similaires en termes de conventions comptables de base, de caractéristiques qualitatives de l'information financière et de principes comptables fondamentaux.

1.1.1 Conventions comptables de base

Il existe quatre conventions comptables de base

- ***Convention de l'entité***

C'est une nette séparation entre son patrimoine et celui des personnes physiques ou morales qui la dirigent ou qui ont contribué à sa constitution et à son développement.

- ***Convention de l'unité monétaire***

La nécessité d'une unité de mesure unique pour enregistrer les transactions d'une entreprise a été à l'origine du choix de la monnaie comme unité de mesure de l'information véhiculée par les états financiers.



- **Comptabilité d'exercice**

Les transactions sont comptabilisées à la date de leur survenance et non quand interviennent les flux monétaires correspondants. Elles sont présentées dans les états financiers des exercices auxquels elles se rattachent.

- **Continuité d'exploitation**

Présumer que l'entité poursuivra ses activités dans un avenir prévisible.

1.1.2 Caractéristiques quantitatives de l'information financière

Pour les besoins de la prise de décision, les états financiers doivent garantir la transparence sur la réalité de l'entité en présentant une information complète et utile. Cette information doit satisfaire les quatre caractéristiques qualitatives.

- **L'intelligibilité**

Facilement compréhensible par tout utilisateur ayant une connaissance raisonnable des affaires, des activités économiques et de la comptabilité et ayant la volonté d'étudier l'information d'une façon raisonnablement diligente.

- **La pertinence**

Possibilité d'influencer les décisions économiques des utilisateurs en les aidant à évaluer des événements passés, présents ou futurs ou en confirmant ou corrigeant leurs évaluations passées. La pertinence d'une information est liée à sa nature et à son importance relative.

- **La fiabilité**

Exempte d'erreurs, d'omissions et de préjugés significatifs, et son élaboration a été effectuée sur la base des critères suivants :

- Recherche d'une image fidèle ;
- Prééminence de la réalité sur l'apparence ;
- Neutralité ;
- Prudence ;
- Exhaustivité.



- ***La comparabilité***

L'information est établie et présentée dans le respect de la permanence des méthodes et qui permet à son utilisateur de faire des comparaisons significatives dans le temps au sein de l'entité et dans l'espace, tant aux niveaux national et international entre les entités.

1.1.3 Principaux principes de base

- ***Le principe d'indépendance des exercices***

Le résultat de chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit. Pour sa détermination, il convient donc de lui imputer les transactions et les événements qui lui sont propres, et ceux-là seulement. Un exercice comptable a une durée de 12 mois, du 1^{er} janvier au 31 décembre.

- ***Le principe d'importance relative***

Les états financiers doivent mettre en évidence toute information significative, c'est à dire toute information pouvant avoir une influence sur le jugement que les utilisateurs de l'information peuvent porter sur l'entité. Les montants non significatifs sont regroupés avec des montants correspondant à des éléments de nature ou de fonction similaire. Les normes comptables ne sont pas censées s'appliquer aux éléments sans importance significative.

- ***Le principe de prudence***

La prudence est l'appréciation raisonnable des faits dans des conditions d'incertitude afin d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine ou le résultat. Les actifs et les produits ne doivent pas être surévalués, et les passifs et les charges ne doivent pas être sous-évalués. Toutefois, l'application du principe de prudence ne doit pas conduire à la création de réserves occultes ou de provisions excessives.

- ***Le principe de permanence des méthodes***

La cohérence et la comparabilité des informations comptables au cours des périodes successives impliquent une permanence dans l'application des règles et procédures relatives à l'évaluation des éléments et à la présentation des informations. Toute exception à ce principe ne peut être justifiée que par la recherche d'une meilleure information ou par un changement de la réglementation.



- ***Le principe du coût historique***

Sous réserve de dispositions particulières, les éléments d'actifs, de passifs, de charges et de produits sont enregistrés en comptabilité et présentés dans les états financiers au coût historique, c'est à dire sur la base de leur valeur à la date de leur constatation, sans tenir compte des effets de variations de prix ou d'évolution du pouvoir d'achat de la monnaie.

- ***Le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture***

Le bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent.

- ***Le principe de prééminence de la réalité sur l'apparence*** (substance over form)

Les opérations doivent être enregistrées en comptabilité et présentées dans les états financiers conformément à leur nature et à leur réalité financière et économique, sans s'en tenir uniquement à leur apparence juridique.

- ***Le principe de non compensation***

La compensation, entre éléments d'actif et éléments de passif au bilan ou entre éléments de charges et éléments de produits dans le compte de résultat, n'est pas autorisée, sauf dans les cas où elle est imposée ou prévue par la réglementation comptable. Des charges et produits liés résultant de transactions et d'événements similaires et ne présentant pas de caractère significatif peuvent être compensés.

1.1.4 Les différentes sortes d'états financiers recommandés

Une fois les opérations comptables correctement passées, les états financiers seront établis. Voici les 5 sortes d'états financiers :

- **Le bilan**

C'est un tableau qui fournit une photographie des avoirs et des dettes de l'entreprise à un moment bien précis et permet ainsi de connaître la valeur patrimoniale de l'entité. Les éléments constitutifs du bilan sont les suivants :

- ***Les actifs*** : les ressources contrôlées par l'entité du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs.



- **Les capitaux propres** ou fonds propres ou capital financier : excédent des actifs de l'entité sur ses passifs.
- **Les passifs** : des obligations actuelles de l'entité résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources.

- **Le compte de résultat par nature**

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Par différence des produits et des charges, il fait apparaître le résultat net. Les éléments constitutifs du compte de résultat sont les suivants :

- **Les charges** : des diminutions d'avantages économiques au cours de la période sous forme de consommations, de sorties, de diminution d'actifs ou de survenance de passifs ;
- **Les produits** : des accroissements d'avantages économiques au cours de l'exercice sous forme d'entrées ou d'accroissement d'actifs ou de diminution de passifs ;
- **Le produit net bancaire** qui correspond au cumul des revenus nets d'intérêts, revenus nets d'honoraires et de commissions, et des gains nets de pertes sur les activités financières sur titres et celles en monnaies étrangères ;
- **Le résultat net de l'exercice** qui est égal à la différence entre le total des produits et le total des charges de cet exercice.

- **Le tableau des flux de trésorerie**

Le tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de trésorerie et d'équivalents de trésorerie intervenues pendant l'exercice selon leur origine. Son objectif c'est d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie

- **Le tableau des variations des capitaux propres**

Le tableau des variations des capitaux propres procède à une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours du trimestre.



- **L'annexe des états financiers**

L'annexe des états financiers fournit les explications nécessaires pour une meilleure compréhension du bilan et du compte de résultat et complète autant que de besoin les informations utiles aux utilisateurs des états financiers. La liste des annexes aux états financiers de la CEM se trouve dans l'**annexe 3**.

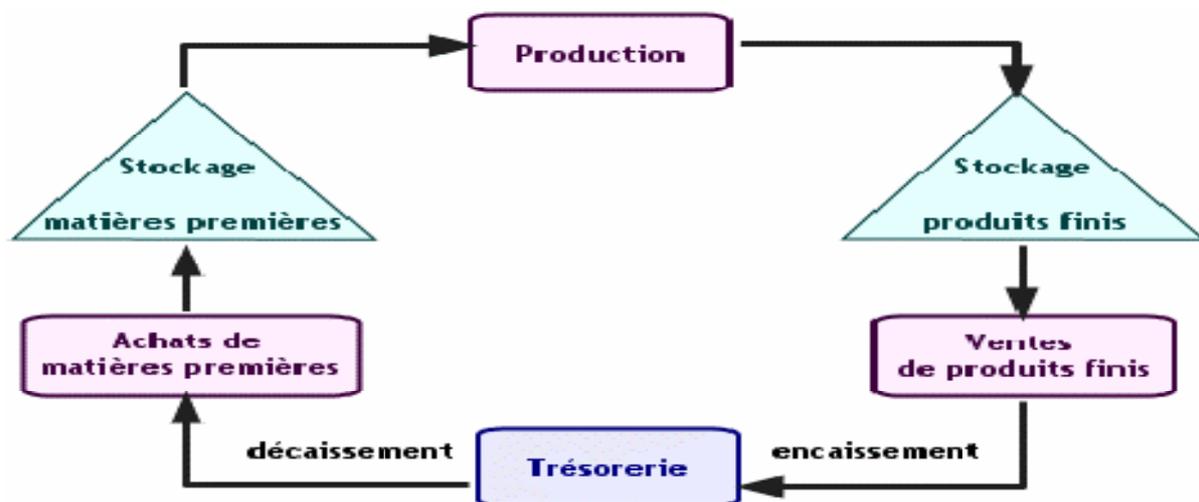
1.2 Différences du PCEC par rapport au PCG

1.2.1 Objet et champ d'application

- **Objet**

Le cycle d'opérations d'une entreprise consiste à l'achat des matières premières, puis à la transformation en vue d'obtenir des produits finis ou service à vendre. Le schéma ci-après nous aidera à mieux comprendre cette situation.

Figure n°2 : Cycle d'opérations d'une entreprise

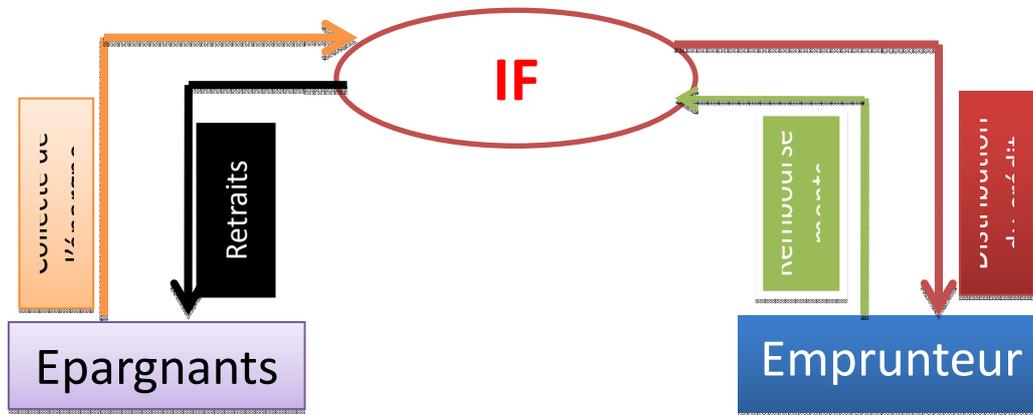


Source : Investigation personnelle

Par contre, les activités bancaires consistent essentiellement en la collecte de dépôts du public en vue de distribution de crédits et/ou de placements financiers ou l'intermédiation financière selon le schéma suivant :



Figure n°3 : Cycle d'opérations bancaires



Source : Investigation personnelle

- **Champ d'application**

Les dispositions du PCG 2005 s'appliquent à toute personne physique ou morale astreinte à la tenue d'une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage. Il s'agit généralement des entités produisant des biens ou des services se fondant sur des actes répétitifs. Par contre, celles du PCEC 2005 s'appliquent aux banques et institutions financières assimilées notamment les institutions de micro finance, Aux termes de la loi bancaire, on les regroupe sous une appellation générique d' « établissements de crédit ».

1.2.2 Structure du plan comptable

Chaque établissement établit au moins un plan de comptes qui doit être adapté à sa structure, son activité, et ses besoins en information de gestion. Le compte est la plus petite unité retenue pour le classement et l'enregistrement des mouvements comptables. Les comptes sont regroupés en catégories homogènes appelées classes. Il existe deux catégories de classe de comptes pour le PCG et trois pour le PCEC :

- des classes de comptes de situation : classes 1 à 5;
- des classes de comptes de gestion : classes 6 et 7
- des classes de comptes d'engagements pour le PCEC : classe 9.



Les classes de comptes du PCG comparés à celles du PCEC se présentent comme suit :

Tableau n°2 : Tableau comparatif du PCG 2005 et du PCEC 2005

CLASSE	PCG 2005	PCEC 2005
Classe 1	Comptes de capitaux	Comptes d'opération de trésoreries
Classe 2	Comptes d'immobilisations	Comptes d'opération avec la clientèle
Classe 3	Comptes de stocks et en-cours	Autres comptes financiers
Classe 4	Comptes de tiers	Comptes de valeurs immobilisées
Classe 5	Comptes de trésoreries	Comptes de capitaux
Classe 6	Comptes de charges	Comptes de charges
Classe 7	Comptes de produits	Comptes de produits
Classe 9	Néant	Comptes de hors-bilan

Source : Investigation personnelle

Chaque classe est subdivisée en rubriques comptables, puis chaque rubrique comptable correspond à des comptes qui sont identifiés par des numéros à trois chiffres ou plus selon l'activité et le besoin de l'entité. Ainsi, pour mieux comprendre la situation, voici un extrait de correspondance des comptes pour les deux plans comptables :

**Tableau n°3 : Extrait du plan de correspondance**

LIBELLES	PCG 2005	PCEC 2005
Contre-garanties reçues sur crédits distribués	-	923000
Compte de dépôt des clients	165000	213200
Matériel informatique	218400	422940
Fournisseurs à payer	401000	315100
Banque	512000	131000
Caisse	530000	101000
Fournitures administratives	602200	654800
Voyage et déplacement	625100	654500
Frais bancaires	627000	613100
Charges du personnel	641000	652000
Gains de change	766000	732000

Source : Investigation personnelle

1.2.3 Traitements comptables

Il s'agit de l'imputation qu'est l'inscription d'un mouvement comptable à un compte débité ou crédité. Les écritures comptables sont passées selon le système dit " en partie double ". Tout enregistrement comptable précise l'origine, le contenu et l'imputation de chaque donnée, ainsi que la référence de la pièce justificative qui l'appuie. De plus, toutes les écritures comptables doivent être appuyées par une pièce justificative. Les pièces justificatives doivent être référencées de manière à pouvoir être retrouvées facilement et reliées à chacune des écritures comptables. Une procédure de clôture destinée à figer la chronologie et à garantir l'intangibilité des enregistrements doit être également mise en œuvre. Voici quelques opérations à comptabiliser au niveau d'une institution suivant le plan comptable qu'elle utilise.



Tableau n°4 : Enregistrement des charges

DEBIT (PCEC / PCG)	CREDIT (PCEC / PCG)	LIBELLES
6XXXXXX / 6XXXXXX 311000 / 445600	315100 / 401000	Compte de charge TVA déductible Fournisseurs à payer

Source : Investigation personnelle

Tableau n°5 : Enregistrement des immobilisations

DEBIT (PCEC / PCG)	CREDIT (PCEC / PCG)	LIBELLES
4XXXXXX / 2XXXXXX 311000 / 445600	315100 / 404000	Compte d'immobilisation TVA déductible Fournisseurs à payer

Source : Investigation personnelle

Tableau n°6 : Enregistrement des produits

DEBIT (PCEC / PCG)	CREDIT (PCEC / PCG)	LIBELLES
20XXXXX / 411000	7XXXXXX / 7XXXXXX 315000 / 445700	Prêts / Client Compte de produits TVA collectée

Source : Investigation personnelle

Tableau n°7 : Enregistrement des encaissements

DEBIT (PCEC / PCG)	CREDIT (PCEC / PCG)	LIBELLES
--------------------	---------------------	----------



101000 / 530000	213000 / 411000	Caisse Dépôts / Client
-----------------	-----------------	---------------------------

Source : Investigation personnelle

Tableau n°8 : Enregistrement des décaissements

DEBIT (PCEC / PCG)	CREDIT (PCEC / PCG)	LIBELLES
315100 / 401000	131000 / 512000	Fournisseurs à payer Banque

Source : Investigation personnelle

1.2.4 Présentation des états financiers

Toute entité doit, au moins une fois par an, effectuer des inventaires en nature, en quantité et en valeur, sur la base de contrôles physiques et de recensements de pièces justificatives. Ces inventaires doivent être organisés par les responsables de l'établissement en vue d'élaborer des états financiers qui reflètent une situation réelle des actifs et passifs.

Pour le bilan du PCEC, les éléments d'actif sont classés par ordre de liquidité croissante. En haut se trouvent les actifs les moins liquides. Plus on va vers le bas et plus les actifs sont liquides. Ainsi, en haut du bilan, nous trouvons l'actif immobilisé et en bas l'actif circulant. Les éléments du passif sont présentés par ordre d'exigibilité. Cette présentation est l'inverse de celle du PCG. De même pour le compte de résultat du PCEC, le revenu net d'intérêts est en haut, alors que pour le PCG, le résultat financier se trouve en bas après le résultat opérationnel. Une liste des états financiers sont présentés à l'**annexe 3**.

Les états réglementaires distinguent également une entité qui utilise le PCEC. Il s'agit des déclarations périodiques obligatoires auprès de la CSBF. Elles peuvent être annuelles ou trimestrielles voire mensuelles selon le type d'état. Ainsi, voici un état récapitulatif des déclarations pour toutes catégories d'établissement de crédit autres que les institutions de microfinance :

**Tableau n°9** :Récapitulation des états comptables à communiquer à la CSBF

PERIODICITE				
	Mensuelle	Trimestrielle	Semestrielle	Annuelle
Références des états comptables	CB 101 Situation Comptable CB 102 Etat de concours à l'économie - en Ariary - en devises CB 103 Appendice à l'état de concours à l'économie - en Ariary - en devises CB 104 Etat des renseignements divers CB 104 bis Etat des renseignements divers (suite)	CB 201 Compte de résultat détaillé <i>N.B. : si total du dernier bilan arrêté est égal ou supérieur à 100 milliards</i>	CB 201 Compte de résultat détaillé <i>N.B. : si total du dernier bilan arrêté est inférieur à 100 milliards</i>	CB 101 Bilan détaillé CB 102 Etat de concours à l'économie - en Ariary - en devises CB 103 Appendice à l'état de concours à l'économie - en Ariary - en devises CB 104 Etat des renseignements divers CB 104 bis Etat des renseignements divers (suite) CB 201 Compte de résultat détaillé <i>N.B. : Joindre copies des états comptables publiables, des rapports général et spécial des commissaires aux comptes.</i>
Dates d'arrêté	Dernier jour ouvrable de chaque mois	Dernier jour ouvrable de chaque trimestre civil	Dernier jour ouvrable de chaque semestre civil	Dernier jour ouvrable du mois de décembre.
Délais et modalités d'envoi	25 jours après la date d'arrêté	25 jours après la date d'arrêté	25 jours après la date d'arrêté	30 avril au plus tard suivant l'exercice clos. Présentation préalable au Secrétariat Général de la CSBF un mois avant l'Assemblée Générale.

Source : Site de la Banque Centrale de Madagascar



Section 2 : Pratique au sein de la CEM

Jusqu'en 2011, la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) avait appliqué un référentiel qu'est le Plan Comptable Général 2005 (PCG 2005). Sur décision du Conseil d'Administration, la CEM a adopté le Plan Comptable des Etablissements de Crédit 2005 (PCEC 2005) à partir de l'exercice 2012. Ce changement est la conséquence de l'utilisation du nouveau progiciel Capital Global Banking (CGB) en remplacement du logiciel Sage 1000 ainsi qu'en prévision de la transformation de la CEM en tant qu'établissement financier. Nonobstant l'utilisation du PCEC à la CEM, comme elle n'a pas encore obtenu l'agrément de la CSBF, elle n'est pas autorisée à effectuer les diverses opérations bancaires et connexes précitées. Elle n'est non plus assujettie à la déclaration des états règlementaires.

Pour découvrir la réalité à la CEM, nous allons dans un premier temps voir l'organisation au Service comptable ainsi qu'au niveau des agences où les agents effectuent des imputations comptables, par la suite, nous comparerons la pratique comptable avant et après l'adoption du PCEC.

2.1 L'organisation au service comptable

2.1.1 L'organisation au niveau de la DAF

Il est mentionné dans l'organigramme de la CEM qu'il y a trois services distincts au sein de la DAF tels que :

- le service administratif qui se charge de la préparation des états de dépenses et de la transmission des documents à tous les niveaux ;
- le service comptabilité qui enregistre les pièces visées pour imputation comptable ;
- et le service trésorerie qui s'occupe de tout règlement au niveau du siège.

2.1.2 L'organisation au niveau des agences

Les agences se situent au sein de la Direction des Relations avec la Clientèle. On y trouve un chef d'agence qui pilote l'agence, un ou deux adjoints qui assistent le chef, des agents back office qui contrôlent les données saisies par les agents front office.



2.1.3 Le cycle comptable

Le cycle comptable est le processus de comptabilisation des opérations d'un exercice. Pour la CEM, il s'agit de l'enchaînement des opérations depuis la saisie comptable sur la base des pièces justificatives jusqu'à l'édition des états financiers. Le schéma suivant peut le résumer.

Figure n°4 : Cycle comptable d'un exercice



Source : Investigation personnelle

2.2 L'ancienne et la nouvelle pratique

La comptabilité ainsi que le système d'information de la CEM doit être organisés de telle sorte qu'ils permettent :

- de saisir, classer et enregistrer les données de base chiffrées ;
- d'établir en temps opportun les états prévus ou requis ;
- de fournir périodiquement, après traitement, les états de synthèse ;
- de contrôler l'exactitude des données et des procédures de traitement.

Les outils comptables mis en œuvre au sein du service de la comptabilité à part les matériels informatiques sont le plan comptable et le logiciel.

2.2.1 Le plan comptable et le logiciel utilisés

L'organisation du système comptable suppose l'adoption d'un plan de comptes, le choix de supports et la définition de procédures de traitement.



Avant 2011, la CEM a utilisé le PCG ou Plan Comptable Général en manipulant le logiciel SAGE 1000. En souhaitant se transformer en établissement de crédit, elle attend un agrément délivré par l'autorité compétente. De ce fait, depuis 2012, elle s'est habituée à utiliser le PCEC ou Plan Comptable des Etablissements de Crédit, qui est un plan spécialement attribué aux activités bancaires et institutions financières assimilés et consistant essentiellement à la collecte de dépôts du public en vue de distribuer des crédits ou des placements financiers, ce plan de compte correspond aux normes comptables internationales IAS IFRS. La CEM dispose de son propre PCEC que nous trouverons à l'**annexe 4**.

Si avec le PCG, la CEM a eu SAGE 1000 comme logiciel comptable, avec le PCEC, un nouveau logiciel bancaire CAPITAL GLOBAL BANKING ou CGB développé par la société CBS (Capital Banking Solutions) a été mis en place. Grâce à ce système, la comptabilisation des opérations journalières tourne à chaque fin de soirée lors des validations des responsables. Le lendemain, des états tels que les bilans et les balances pour le jour précédent sont disponibles.

Le plan de compte de la CEM a été conçu dans CGB suivant le PCEC en considérant trois paramètres : une **Rubrique Comptable (RC)** à 6 chiffres (selon PCEC), puis une **RacineID (Identifiant)** ou **Client**: 6 caractères numériques ou alphanumériques, et un **Compte** à 11 chiffres. Ainsi, pour la rubrique comptable 613000 : commissions payées aux établissements de crédit, la racine, c'est 061310 rattachée au compte 61300000112 pour l'agence à Morondava (Code agence CEM011). Une rubrique comptable peut avoir un ou plusieurs Identifiants.

Figure n°5 : Ecran des rubriques comptables dans CGB

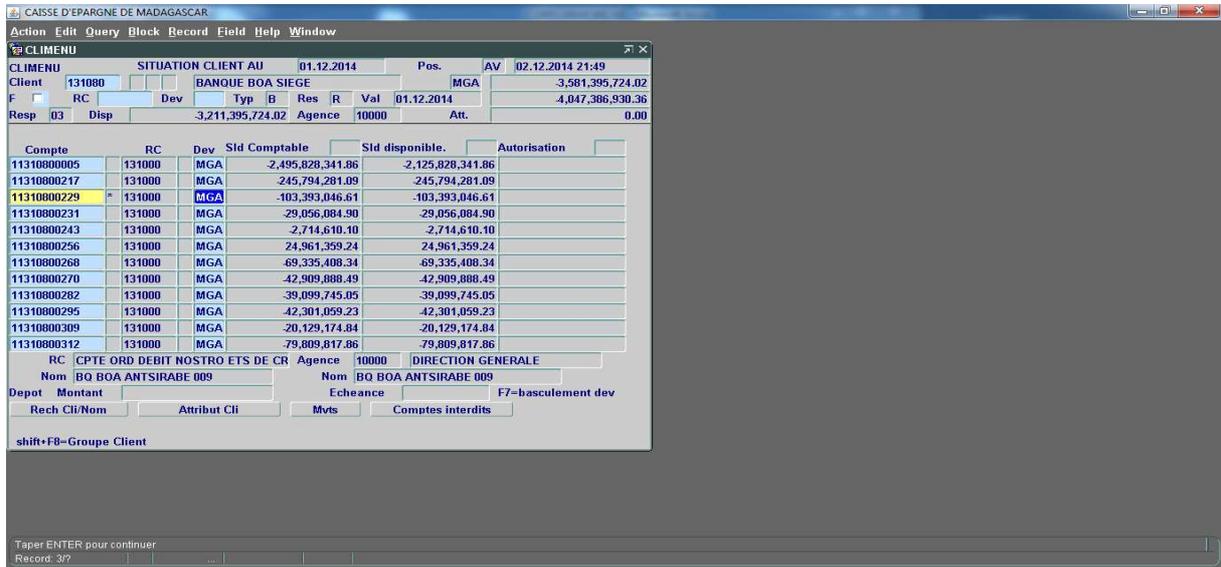
RC	Dev	Compte	Re	Client	Nom	Solde Devise	Cloture
131000	MGA	11310700163	R	131070	BQ BNI MAJUNGA 004	5,778,160.23	
131000	MGA	11310700175	R	131070	BQ BNI FORT DAUPHI	323,667.36	
131000	MGA	11310700187	R	131070	BQ BNI ANTSIRABE 00	0.00	
131000	MGA	11310700216	R	131070	BANQUE BNI CEMB49	0.00	
131000	MGA	11310720006	R	131072	BNO BNI CA ANTSIRAB	0.00	
131000	MGA	11310730001	R	131073	BNO BNI CA FINARAN	0.00	
131000	MGA	11310760008	R	131076	BNO BNI CA AMBATOI	0.00	
131000	MGA	11310770003	R	131077	BANQUE BNI CA MAJL	0.00	
131000	MGA	11310780009	R	131078	BANQUE BNI CA MGA	0.00	
131000	MGA	11310790005	R	131079	BANQUE BNI CA NOSS	0.00	
131000	MGA	11310800005	R	131080	BANQUE BOA SIEGE M	3,010,482,409.82	
131000	MGA	11310800217	R	131080	BQ BOA TSARA 001	78,033,195.85	
131000	MGA	11310800229	R	131080	BQ BOA ANTSIRABE 0	103,393,046.61	
131000	MGA	11310800231	R	131080	BQ BOA TSI/DIDY 020	29,752,084.90	
131000	MGA	11310800243	R	131080	BQ BOA ANDRAVOA 0	72,669,814.93	
131000	MGA	11310800256	R	131080	BQ BOA AMBANIDIA 0	30,569,552.10	
131000	MGA	11310800268	R	131080	BQ BOA F/TSOA 002	69,335,408.34	

Source : Logiciel CGB



Un Identifiant peut contenir un ou plusieurs comptes

Figure n°6 : Ecran de la base clientèle dans CGB

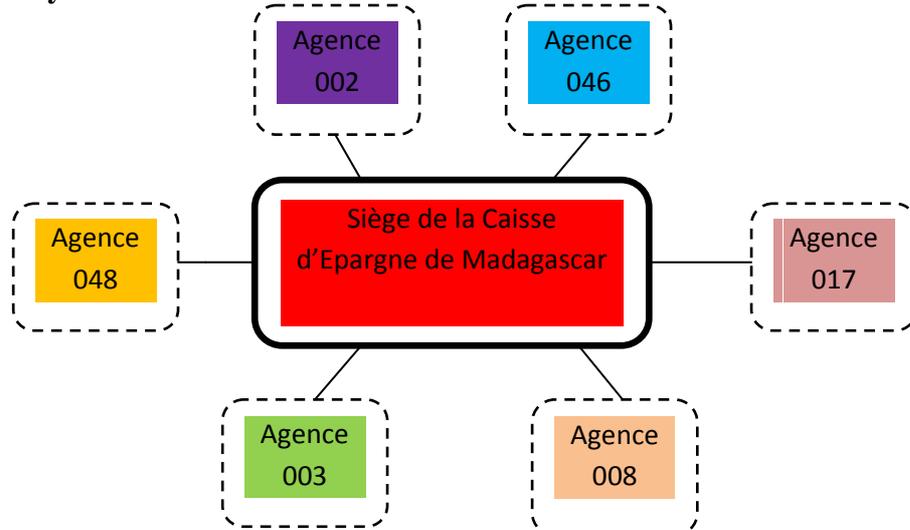


Source : Logiciel CGB

2.2.2 La circulation des documents

L'information que nous allons analyser ici concerne notamment les factures ainsi que les pièces justificatives relatives aux charges de la CEM. Dans cette section, nous allons voir comment circulent les pièces de charges de la CEM que ce soit au niveau de la direction ou au niveau des agences. Le système consiste à classer tous les documents au service central. Les pièces comptables doivent être envoyées au siège pour comptabilisation et classement.

Figure n°7 : Le système centralisateur de la CEM



Source : Investigation personnelle



Ce schéma montre le circuit des documents, factures et pièces comptables provenant des agences. Ceci démontre aussi le système centralisateur. Les documents sont au jour le jour envoyés par e-mail à la DAF, les originaux y sont parvenus chaque fin du mois.

- **Les charges au niveau du siège**

Il existe au sein de la CEM des charges du siège provenant des différentes directions, ces charges arrivent directement au DAF. La circulation des documents se résume comme suit :

Pour les charges fixes

Le tableau ci dessous montre l'analyse du déroulement des circuits des documents au sein de la CEM.

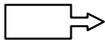
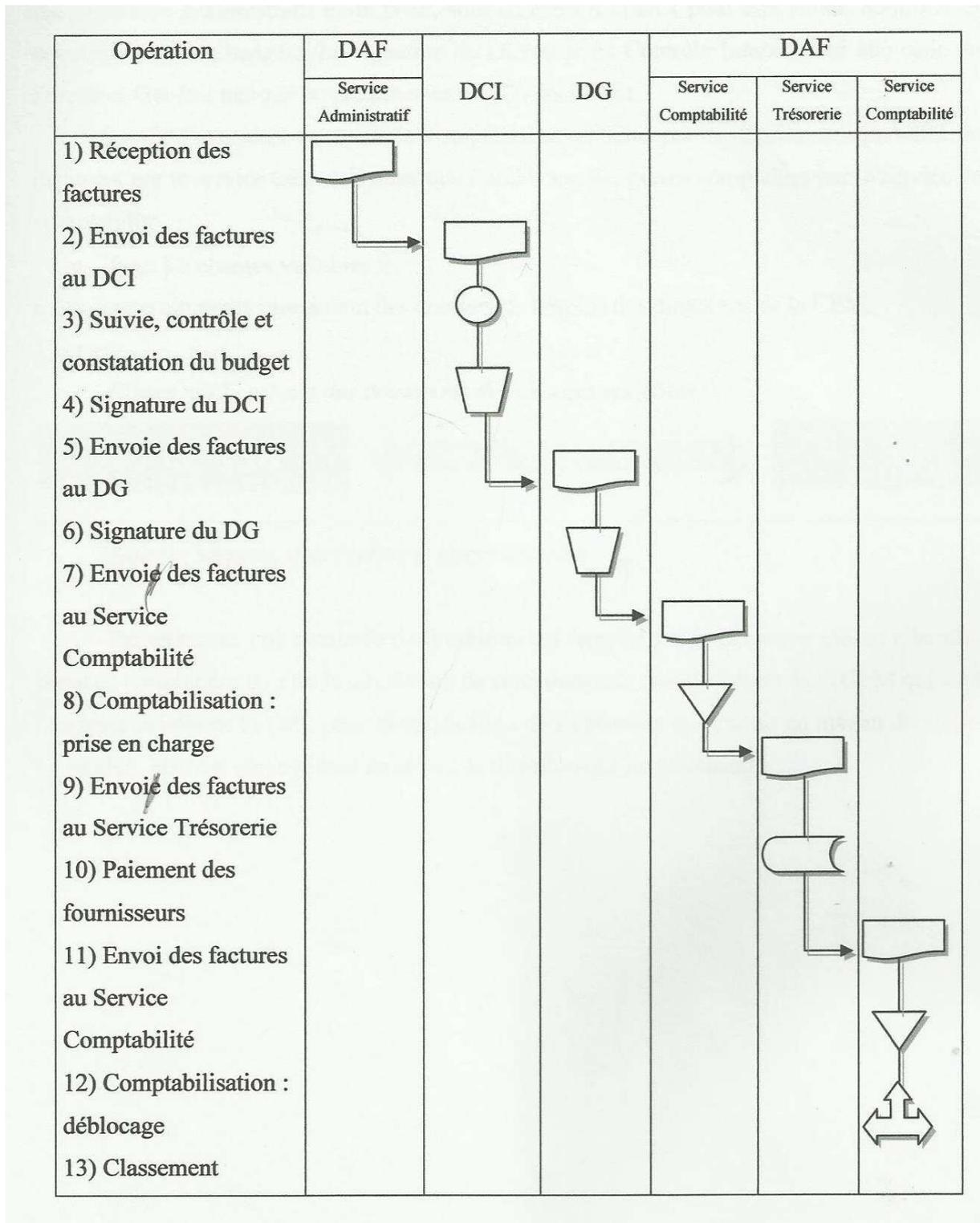
-  : Ouverture du document
-  : Comptabilisation
-  : Contrôle des données
-  : Paiement
-  : Signature du document
-  : Transfert
-  : Classement
-  : Vérification du stock



Figure n°8 : Diagramme de circuit des factures des charges fixes



Sources : Investigation personnelle



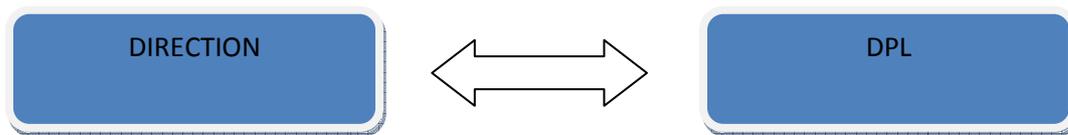
Les factures ainsi que l'état (un document interne qui résume les dépenses engagées, reçues par le service administratif de la DAF) sont adressés à la DCI pour suivi et contrôle par rapport au budget. La signature du Directeur du Contrôle interne ainsi que celle du Directeur Général marque la validité et le visa du document.

La DAF reprend en main la comptabilisation ainsi que l'archivage des pièces comptables faite par le service comptabilité, et le paiement par le service trésorerie.

Pour les charges variables

1^{er} cas : Cette figure montre la circulation des dossiers en cas de stock disponible

Figure n°9 : Circuit des documents des charges variables Cas n°1



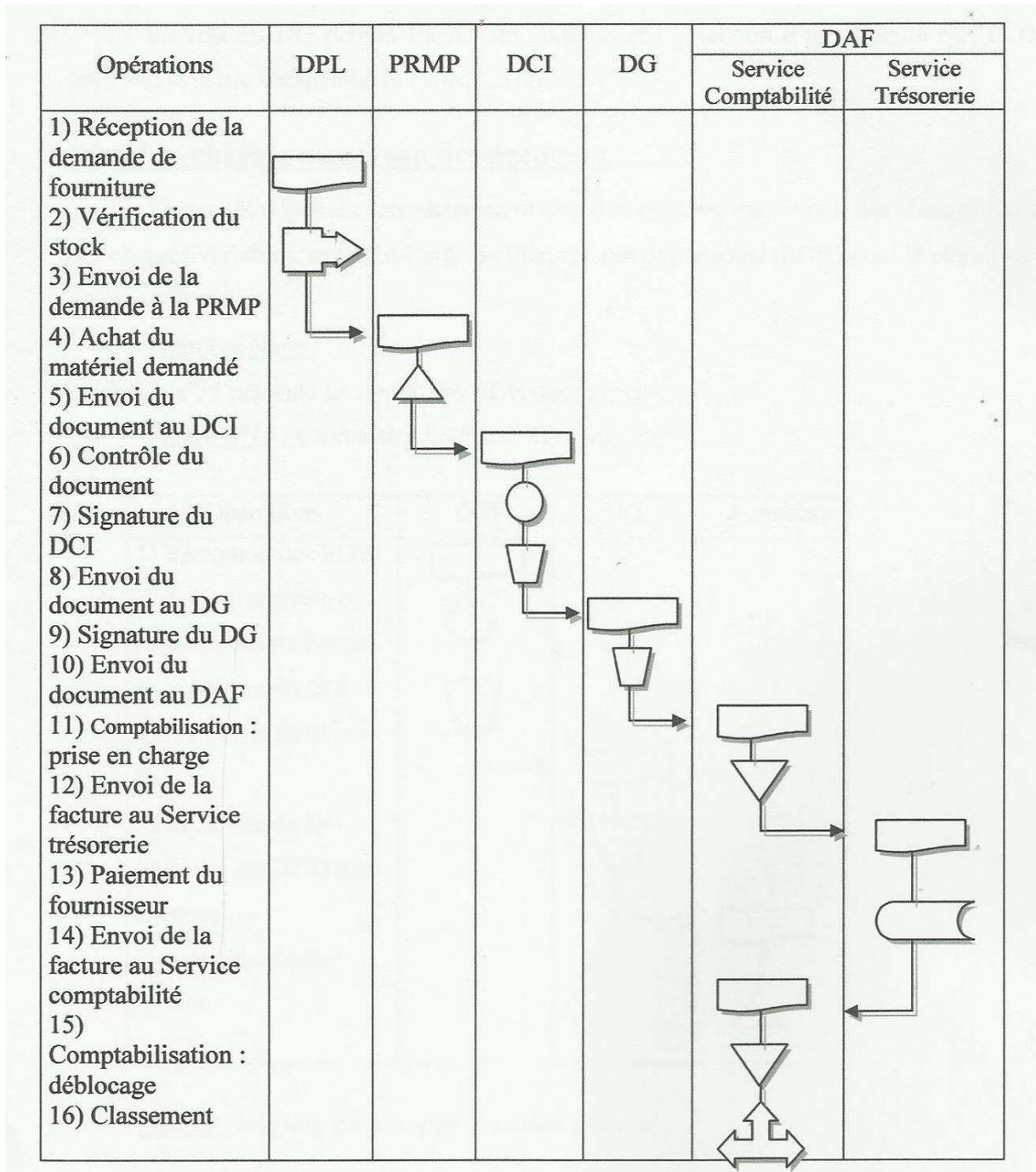
Source : Investigation personnelle

Une fois la demande de fourniture remplie par la Direction demandeur, elle est adressée à la DPL pour la vérification de l'existence de l'article demandé au niveau du stock. Cet article est par la suite renvoyé à la direction qui l'a demandée.

2^{ème} cas : La figure suivante montre le circuit des documents au cas où l'article demandé n'existe pas en stock



Figure n°10 : Circuit des documents des charges variables Cas n°2



Source : Investigation personnelle

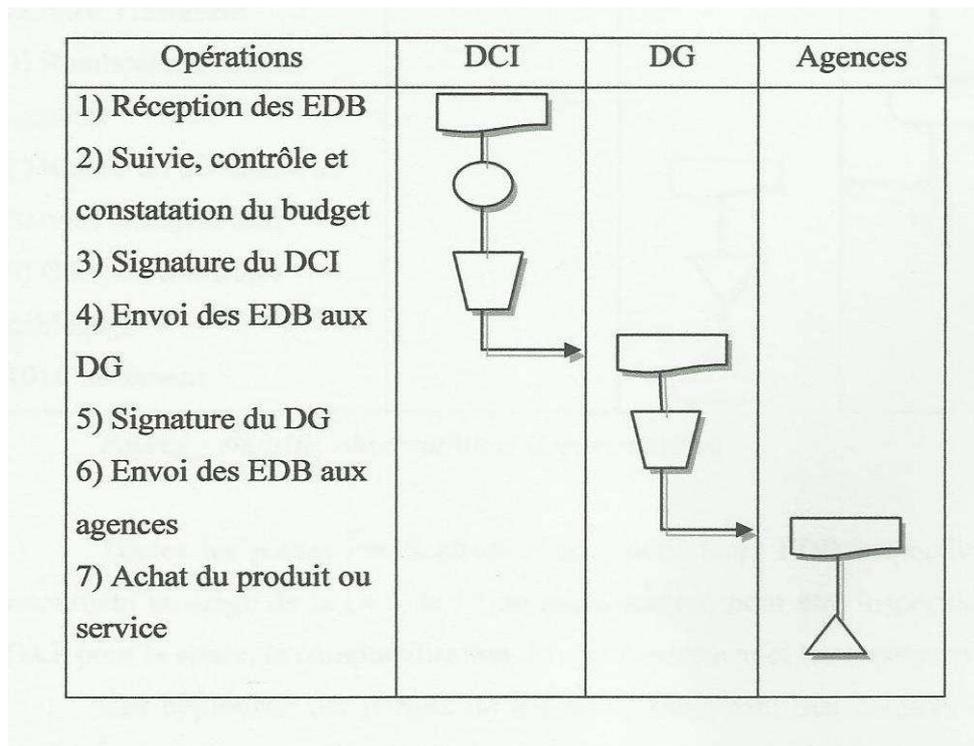


La demande de fourniture remplie par la direction est envoyée au service DPL pour que celui-ci vérifie l'existence de l'article au niveau du stock. S'il n'y a plus de stock disponible, le DPL ordonne le service PRMP de procéder à l'achat soit en demandant des factures pro forma d'au moins trois fournisseurs, soit par voie d'affichage, soit par lancement d'appel d'offre dont le contrôle du budget est assuré par la DCI avant de le valider. Le visa du DG vaut autorisation d'achat. La comptabilisation jusqu'au classement des pièces comptables incombent à la DAF.

- **Les charges au niveau des agences**

Toutes dépenses constatées au niveau des agences, tant des charges fixes que variables, s'effectuent à l'aide des EDB ou Expression des Besoins dont le circuit est le suivant :

Figure n°11 : Circuit des EDB des agences



Source : Investigation personnelle

La dépense envisagée par l'agence, présentée dans une EDB. Ce document est d'abord emmené auprès du DCI afin que celui-ci puisse faire le contrôle et la constatation budgétaire. Lors du visa de DCI et DG, l'EDB approuvée est retournée à l'agence pour déblocage le fonds.



2.2.3 Le traitement comptable

Le système comptable de la CEM respecte le principe de la partie double. D'ailleurs, son système informatique CGB émet un message d'erreur une fois que les écritures ne soient pas équilibrées. Le travail comptable s'enchaîne : un exploitant initiateur procède à la saisie comptable des pièces justificatives, un autre contrôle et valide, un deuxième valideur est nécessaire pour certaines opérations suivant leur importance. Ainsi une opération ayant pour un montant supérieur à ariary 100 000 000 n'est jamais validée que lorsque le super valideur signe dans l'écran de saisie. Ce qui n'était pas le cas pour l'ancien système Sage 1000 car seul l'opérateur qui enregistre ce qu'il a saisi. C'est le responsable qui contrôle tout après.

Lors de la validation, les écritures du jour sont encore dans les mouvements disponibles. Le soir, la comptabilité tourne et le lendemain, les écritures de la journée antérieure sont comptabilisées et figurent dans les états de synthèse comme le bilan et la balance.

La validation des écritures dépend du poids et du nombre de signatures nécessaires selon la délicatesse des opérations. Il incombe à la Direction du Système d'Information de paramétrer cette habilitation pour chaque exploitant. Ce dernier a son propre login ou nom d'utilisateur et mot de passe pour avoir accès au système et à chaque écran de saisie. Ainsi, chaque écriture est identifiée par l'agent qui l'a saisie.

La majorité des opérations effectuées par la CEM sont automatiques. Il suffisait que l'on préparait un pré requis ainsi que le paramétrage telles que les intérêts versés aux épargnants, la paie mensuelle, les dotations aux amortissements et bientôt les immobilisations, les fournitures et frais divers...

- **Comptabilisation des différentes charges**

Les charges de la CEM peuvent être fixes ou variables selon la nature des opérations. Dans tous les cas, on débite la classe 6 suivant la rubrique comptable correspondante à la nature de l'opération, puis le cas échéant, on déduit la TVA de 20% du montant de ces charges. En fin, le compte des fournisseurs est crédité.



Comptabilisation des charges fixes

Ce sont des charges courantes répétitives telles que abonnement en eau et électricité et abonnement téléphonique, en carburants, loyers, abonnement journaux, frais de gardiennage, de nettoyage ...

Pour mieux comprendre, nous allons prendre deux exemples sur les charges fixes de la CEM.

Eau et électricité

Pour cette charge, on débite le compte, en déduisant en même temps la TVA de 20% du montant de charge. Puis on crédite le compte de fournisseur des charges fixes.

Tableau n°10: Prise en charge de l'eau et l'électricité

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
654700		Eau et électricité
311000		TVA
	315150	Fournisseurs JIRAMA

Source : Investigation personnelle.

Frais médicaux

Les frais médicaux, ce sont des avantages accordés au personnel de la société CEM pour assurer son bien-être. D'une part elles peuvent s'effectuer au niveau d'un hôpital public ou privé et d'autre part, le travailleur pourrait payer en avance ses frais médicaux (si les médecins agréés par la CEM le recommandent) contre un remboursement ultérieur auprès de la CEM.

1^{er} cas : Dans un hôpital public

La CEM assure le paiement de la totalité des frais sans retenue du salaire, lorsque le soin du travailleur se déroule auprès d'un hôpital public. L'écriture se présente comme suit : on débite le montant total de charges des frais médicaux, en contrepartie du compte de fournisseurs.

**Tableau n°11 : Prise en charge des frais médicaux dans un hôpital public**

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
652500	315150	Frais médicaux (100%) Hôpital Befelantanana

Source : Investigation personnelle.

2^{ème} cas : Dans un hôpital privé

La CEM ne s'engage à rembourser que les 80% de la somme lorsque le soin se déroule auprès d'un hôpital privé. Le reste sera retenu sur le salaire du personnel. La comptabilisation se présente comme suit : On débite les 80% du montant total des frais médicaux par le compte, et le reste de 20% par le compte de retenu sur salaire. En contre partie, les 100% sont à créditer dans le compte de fournisseurs.

Tableau n°12 : Prise en charges des frais médicaux dans un hôpital privé

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
652500	315150	Frais médicaux (80%)
311050		Retenu frais médicaux Clinique des sœurs

Source : Investigation personnelle.

3^{ème} cas : Frais médicaux avancés par le personnel

Dans ce troisième cas, si le travailleur a besoin d'un soin particulier ou spécialisé (lors d'une recommandation des prestataires agréés par la CEM), il le paie par ses propres moyens puis il sera remboursé du 80% par la suite. On débite alors 80% des frais médicaux tout en créditant le compte de retenue sur salaire.

Tableau n°13 : Prise en charge de remboursement de frais médicaux aux travailleurs

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
652500	311050	Frais médicaux (80%) Retenu frais médicaux

Source : Investigation Personnelle.



Comptabilisation des charges variables

Ce sont des charges non courantes dont leur exécution nécessite l'approbation de la Direction Générale. Pour le cas des charges variables, on débite le compte des charges variables suivant le plan de compte. En contrepartie, on crédite le compte de fournisseur.

Honoraire et courtage

Il en est ainsi en cas de recours à un prestataire de service comme un avocat, un cabinet de recrutement, un commissaire aux comptes, ...

Tableau n°14 : Prise en charge d'honoraire et courtage

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
654200		Honoraire et courtage
311000		TVA (20%)
	315100	Fournisseurs à payer

Source : Investigation personnelle.

Entretien et réparation bâtiment

La comptabilisation se fait comme suit : on débite le compte d'entretien et réparation, puis, on crédite le compte de fournisseurs.

Tableau n°15 : Prise en charge d'entretien et réparation bâtiment

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
653500		Entretien et réparation bâtiment
311000		TVA (20%)
	315100	Fournisseurs à payer

Source : Investigation personnelle



Indemnité de mission

Il s'agit des frais déplacements, hébergements et restauration du personnel de la CEM pour des raisons professionnelles

Tableau n°16 : Prise en charge d'indemnité de mission

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
654500	324100	Déplacement-hébergement Dépenses à régulariser

Source : Investigation personnelle

Perte de change

Tableau n°17 : Prise en charge de perte de change

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
631000	342000 732000	Perte de change Position de change Gain de change

Source : Investigation personnelle

Dotations aux amortissements

On débite les dotations en créditant l'amortissement.

Tableau n°18 : Constatation de d Dotations aux amortissements

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
681XXX	48XXXX	Dotations Amortissements

Source : Investigation personnelle



Intérêts versés aux épargnants

On débite les charges d'intérêts et on crédite le compte de dépôt du client.

Tableau n°19 : Prise en charge d'intérêts versés aux épargnants

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
607XXX	213XXX	Intérêts versés CAV Client

Source : Investigation personnelle

- **Comptabilisation des différents produits**

Produits d'intérêts CDC et BTA

On débite le compte CDC ou BTA et on crédite le compte de produits d'intérêts.

Tableau n°20 : Constatation des produits d'intérêts CDC et BTA

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
141300	704300	CDC Produits d'intérêts CDC
121100	702100	BTA Produits d'intérêts BTA

Source : Investigation personnelle

Intérêts créditeurs

Tableau n°21 : Constatation d'intérêts créditeurs

Il s'agit des revenus perçus d'un placement effectué auprès des banques ou institutions.

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
131000	703100	Banque Produits d'intérêts établissement de crédit

Source : Investigation personnelle



Commissions western union

Comme la CEM avance les transactions WU, ces dernières sont récapitulées et remboursées par le WU aux Etats Unis avec les commissions en dollars et éventuellement de gains de change.

Tableau n°22 : Constatation de commissions western union

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
131000		Banque
342000		Contre valeur MGA
	341000	Position de change
	311000	Débiteurs divers WU
	719000	Commissions WU
	732000	Gain de change WU

Source : Investigation personnelle

Prêts au personnel

Il s'agit d'un octroi de crédit effectué par la CEM en faveur de ses employés qui est rémunéré à 6% l'an dont l'assurance vie de l'emprunteur est retenue à la source. Le retrait du fonds peut se faire soit directement via CAV Personnel, soit par virement dans le CAV Livret d'épargne. Les intérêts ainsi que la TVA collectée sur ces intérêts sont retenus mensuellement dans la quotité cessible.

**Tableau n°23 : Comptabilisation de prêts au personnel**

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
203045	211150 OCTROI CREDITS	Prêts au personnel CAV Personnel
211150	315000 RETENU ASSURANCE	CAV Personnel Assurance prêts
211150	203045 707345 315000 REMBOURSEMENT	CAV Personnel Prêts au personnel Produits d'intérêts sur prêts Taxe sur intérêts

Source : Investigation personnelle

Achat logiciel CGB**Tableau n°24 : Comptabilisation d'acquisition du logiciel CGB**

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
421200 311000	315100	Logiciel informatique TVA Déductible Fournisseur à payer

Source : Investigation personnelle

Acquisition d'un ordinateur portable**Tableau n°25 : Comptabilisation d'un ordinateur portable**

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
422940 311000	315100	Matériel informatique TVA Déductible Fournisseur à payer

Source : Investigation personnelle

**Titres assimilés**

Cette opération concerne une souscription à une émission d'obligations sous forme de titres au porteur par le Groupe SIPROMAD mais par l'intermédiaire de la banque BGFI.

Tableau n°26 : Comptabilisation des Titres

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
131150	141300 SOUSCRIPTION	BGFI CDC
128700	702200 COURUS /JOUR	Créances Titre à recevoir Produit d'intérêts titres assimilés
131150	128700 ANNUITE (intérêts)	BGFI Créances Titre à recevoir
141300	131150 A L'ECHEANCE	CDC BGFI

Source : Investigation personnelle

Tableau n°27 : Comptabilisation de cession d'immobilisations

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
101000/131000	746000	Caisse/Banque Plus value sur réalisation d'actifs

Source : Investigation personnelle

Tableau n°28 : Comptabilisation de versement des clients

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
101000	213XXX	Caisse CAV Client

Source : Investigation personnelle



Règlement des fournisseurs

Tableau n°29 : Comptabilisation de règlement des fournisseurs

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
315100	131000	Fournisseur à payer Banque

Source : Investigation personnelle

Remboursement de frais médicaux

Au moment du remboursement du 80%, on débite le compte de retenue frais médicaux et crédite le compte Caisse.

Tableau n°30 : Comptabilisation de remboursement de frais médicaux

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
311050	101000	Retenu frais médicaux 80% Caisse

Source : Investigation personnelle

Retrait des clients

Tableau n°31 : Comptabilisation de retrait des clients

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
213XXX	101000	CAV Client Caisse

Source : Investigation personnelle



Règlement des transactions WU

Tableau n°32 : Comptabilisation de règlement des transactions WU

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
311000	101000	Débiteurs divers WU Caisse

Source : Investigation personnelle

Frais bancaires (agios, frais de demande de relevé bancaire, ...)

Tableau n°33 : Comptabilisation de règlement de frais bancaire

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
613000	131000	Commissions payées Banque

Source : Investigation personnelle

Intérêts débiteurs

Tableau n°34 : Comptabilisation d'intérêts débiteurs

DEBIT	CREDIT	LIBELLES
603500	131000	Charges d'intérêts Banque

Source : Investigation personnelle

Nous tenons à signaler que ces écritures comptables ne sont pas exhaustives.

Présentation des états financiers

Les états financiers de la CEM respectent les règles prévues par le PCEC. Nous verrons à l'**annexe 5** des documents de synthèses types arrêtés au 31 décembre 2012.



CHAPITRE III : METHODOLOGIE

Dans cette section nous abordons les moyens mis en œuvre au sein de l'entreprise d'accueil afin de réaliser le travail. Les actions d'intervention n'ont été réalisées qu'après le lien entre les informations recueillies et traitées en vue de dégager le point fort et la faiblesse du moyen de contrôler la société.

Section 1 : Collecte d'informations

Pour obtenir des informations pertinentes et précises, nombreuses sont les approches utilisées :

1.1 L'observation et la documentation

C'est le moyen le plus efficace et le plus rentable ; l'observation vise à comprendre le personnel dans la Direction, leurs habitudes, leurs comportements, leurs modes de travail ainsi que leur manière de le concrétiser.

La prise de connaissance de la comptabilité des charges a fait suite à une approche générale et s'est matérialisée par diverses consultations de documents au niveau du service. Il s'agit de visualiser les données dans les archives et dans la base de données de la CEM.

1.2 L'enquête et la recherche webographique

Pendant l'enquête menée auprès du personnel, des séries de questions (*annexe 6*) ont été posées pour pouvoir soutirer des informations. Elles tournaient surtout autour de tout le domaine de la comptabilité de la société. Cette enquête a encore permis de s'entretenir avec les différents responsables de la CEM afin de savoir la cohérence et l'interdépendance des données dans la base comptable avec la réalité dans les autres départements.

De nos jours, l'évolution des technologies d'information et de communication ne cesse d'augmenter. Maintenant le NTIC d'auparavant est devenu le TIC tout court. En effet le NTIC est dépassé par le temps car ils sont devenus l'usage habituel de chacun. Grâce à ce progrès, nous avons eu recours aux recherches via l'internet. Ces recherches ont donné accès aux différentes informations concernant les éléments du thème.



Section 2 Traitement des informations et limite de l'analyse

Les traitements des données se présentent sous deux formes : d'une part, les traitements manuels et, d'autre part, les traitements informatiques. En outre, nous avons utilisés deux types d'outils pour l'analyse tels que la méthode SWOT et la méthode de 5M d'ISHIKAWA.

2.1 Traitement manuel et informatique

La plupart des informations recueillies sont traitées manuellement avant d'être saisies sur ordinateur.

Les différents tableaux ont été pour la plupart écrits sur le brouillon avant d'être traités sur machines. Les informations internes à l'entreprise (historique, activités...) tout comme les informations externes (internet) ont été triées, consolidées, adaptées au plan avant d'être résumées.

C'est l'étape où nous avons transformé les données manuscrites en données saisies. Néanmoins, certaines informations ont été directement saisies sur ordinateurs telles que les explications concernant les tableaux. Le traitement informatique englobe non seulement l'opération de saisie mais aussi l'opération de mise en forme et de vérification grammaticale.

2.2 Méthode FFOM et Méthode de 5M d'Ishikawa

Pour l'analyse des faits, nous avons utilisé la méthode FFOM, pour voir les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces de la CEM suite au changement.

Pour la formulation du processus causes à effets, nous avons adopté la méthode d'Ishikawa, par laquelle nous avons recherché les causes des problèmes.

Notre approche méthodologique pour l'achèvement de cet ouvrage se résume comme suit :

**Tableau n°35 : Résumé de la méthodologie**

ETAPES	OUTILS	LIEUX	CONTACTS
Collecte des Informations	Entretien Enquête Documentation Cours universitaire	CEM Cabinet Martin RASOANAIVO Bibliothèque Université	Encadreurs Responsables Bibliothèque Personnel de la CEM
Rédaction de l'ouvrage	Ordinateur	Chez nous même	
Correction	Entretien	Cabinet Martin RASOANAIVO CEM Université	Encadreurs professionnels Encadreur pédagogique

Source : Investigation personnelle

Un plan visé par les trois encadreurs dont un pédagogique et deux professionnels sert de guide dans la rédaction de cet ouvrage.

Limite de l'analyse

Même si la CEM et l'Université d'Antananarivo nous ont donné l'opportunité d'accroître nos capacités professionnelles à travers cette étude, des limites existent et peuvent modérer les investigations pour l'achèvement de l'ouvrage.

Nonobstant le fait que nous y travaillons, les informations collectées à analyser sont limitées, vu que certaines données et documents comptables sont confidentiels. Il y a eu également le démarrage du nouveau logiciel Assets Management « ASM » qui a nécessité notre entière disponibilité non seulement pour la préparation des prérequis en Septembre mais surtout pour son lancement au mois de décembre où nous étions chargée de la formation et assistance à distance des utilisateurs dans tous Madagascar. Par conséquent, certains points n'ont pas pu être abordés.



Conclusion partielle

Cette première partie a mis en valeur le cadre d'études, c'est-à-dire la présentation de la CEM. Elle a cherché par ailleurs à exposer la raison d'être de la CEM mais aussi à présenter la structure organisationnelle de cette entité où il y a un Conseil d'Administration composé d'un Président et de six membres, d'une Direction Générale et de neuf Directions. Les agences dans tout Madagascar sont rattachées à l'une de ces Directions notamment la Direction des Relations avec la Clientèle (DRC). Nous avons pu citer les attributions de chaque organe de direction. Aussi, nous avons soulevé le cadrage théorique employé tout au long de l'observation afin de pouvoir se situer et comprendre dans quels domaines nous nous positionnons pour diagnostiquer la situation. Nous avons, par la suite, décrit la réalité à la CEM par rapport aux dites notions théoriques : son organisation comptable tant au niveau du siège que dans les agences ainsi que sa pratique comptable avant et après l'adoption du PCEC.

La manière dont nous avons mené l'étude a été explicite dans la partie méthodologie. Ainsi, pour la collecte des informations, nous avons procédé à des techniques telles que la documentation à part l'observation sur place. Des enquêtes ont été également menées auprès de quelques membres du personnel à tous les niveaux sous forme d'entretien ou par téléphone selon leur disponibilité. Etant donné que les informations recueillies ont été parfois manuscrites suite à des prises de note, des traitements ont été nécessaires avant la saisie ou l'insertion dans l'ouvrage.



PARTIE II : DIAGNOSTIC

Diagnostiquer signifie constater, observer, découvrir ou dépister. Pour un diagnostic médical par exemple, d'abord le patient décrit à son médecin tous les symptômes, puis il faut faire des analyses pour pouvoir détecter et confirmer les problèmes. Une fois les problèmes inventoriés, le médecin commence à lister les traitements possibles. Puis, il choisira parmi ces alternatives, la prescription la plus efficace. Pareillement, le diagnostic que nous parlons dans cette partie fait référence au raisonnement menant à l'identification des défaillances, puis à la recherche des facteurs qui ont déclenché les problèmes et enfin à la proposition des solutions.

Cette partie est le cœur du mémoire. Les résultats exprimés sont l'aboutissement de la recherche exposée dans l'introduction par le biais des méthodes employées. Ce sont la base de la discussion. Ainsi, la partie de diagnostic se composera de trois chapitres :

- Le premier procédera à l'analyse des incidences sur l'organisation comptable et financière lors du changement de plan comptable, il indiquera également que d'autres impacts du changement ont été constatés, à savoir l'acquisition du nouveau progiciel CGB et la résistance du personnel au changement ;
- Le second concernera l'analyse des faits notamment les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la CEM. Aussi, la recherche de l'origine des problèmes y sera mise en exergue ;
- Le dernier chapitre listera les solutions possibles, les recommandations ainsi que la limite de ces solutions.



CHAPITRE IV : ANALYSE DES INCIDENCES SUR L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE LORS DU BASCULEMENT DU PCG VERS LE PCEC

« Le secret du changement est de focaliser toute notre énergie, pas en combattant le passé mais en construisant l'avenir »¹. Souvent vécu comme un élément déstabilisant, le changement permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement. Avant tout changement, l'institution doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre les résistances au changement.

Figure n°12 : Basculement du PCG vers le PCEC



Comme tout changement, l'adoption du plan comptable des établissements de crédit par la CEM affecte divers domaines. En effet, il n'était pas évident de changer du jour au lendemain l'habitude qui s'est instaurée en manipulant le PGC car il y avait une multitude de questions en tête telles que : c'est quoi le PCEC ? Comment ça fonctionne ? Est-ce vraiment autre chose que le PCG ? Nous verrons ci-après les répercussions de cette modification d'une part, en ce qui concerne l'organisation comptable et financière et d'autre part, au niveau du système informatique ainsi que sur le plan humain.

Section 1 : Impacts du changement sur l'organisation comptable et financière

L'organisation comptable est un ensemble des méthodes, système et procédés comptables destinés au suivi des opérations dans le but de faciliter la meilleure compréhension du déroulement des activités d'une entité. Qui dit changement dit investissement nécessitant des moyens financiers.

¹Socrates



1.1 Difficulté d'adaptation au PCEC

La majorité du personnel de la CEM n'a jamais connu le PCEC. C'était vraiment un nouveau départ avec le soutien des formateurs tout comme un enfant qui apprend à marcher. Voilà pourquoi durant la phase de démarrage, on a un peu dérapé au niveau de la comptabilisation. Nous avons engagé quatre stagiaires pour nous renforcer mais cela a aggravé la situation car ces derniers étaient comme des opérateurs de saisie qui ne comprenaient ni la CEM ni ses pratiques. Il s'agissait surtout de la comptabilisation manuelle de toutes les données comptables du SAGE en comptabilité générale durant l'exercice 2011 dans CGB en comptabilité bancaire en vue d'obtenir un bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2012. Autrement dit, la CEM a utilisé le PCG et le PCEC en parallèle en 2011. Bien que nous ayons utilisé un plan de correspondance des deux plans comptables, plus on accélérât pour rattraper la saisie, plus on risquait de commettre des erreurs. On devait avoir les mêmes informations comptables dans les deux systèmes. Finalement, on est arrivé à clôturer l'exercice avec ces deux plans comptables, seulement, il y avait des écarts sur les soldes d'ouverture entre le progiciel Sage et le progiciel CGB au début de l'année 2012 mais lors des travaux de fiabilisation, sur recommandation de nos commissaires aux comptes, on les a imputés dans un compte d'attente pour basculement CGB. L'écart était de 0,001% du solde total.

Avec le nouveau système, la CEM a dû s'y adapter en termes de procédure. En fait, les procédures comptables ne sont pas encore formalisées pour être cohérentes avec le nouveau système. Les agents accomplissent leur travail sur instruction verbale ou par une note de service. Ainsi, en 2012, la Direction a sorti une note comme quoi une liste de dix-huit (18) charges courantes que nous trouverons dans l'**annexe 7** seront directement réglées au niveau des agences à compter de la date de signature de la présente note, c'est-à-dire le 28 décembre 2011. Certaines agences ont immédiatement utilisé la rubrique comptable de ces charges courantes qui est la 315150 : fournisseur à payer des charges courantes, alors que d'autres ont encore imputé la rubrique comptable 315100 des fournisseurs auxiliaires. C'était pareil au niveau du service comptabilité qui a pris en considération la note. Cela a perturbé le suivi des comptes tiers.

Comme nous avons exposé dans le cadre théorique, la disposition des états financiers notamment le bilan et le compte de résultat du PCEC est l'inverse de celle du PCG. Par conséquent, au début nous avons eu du mal à s'y habituer. Une présentation comparative des états financiers de la CEM sera présentée à l'**annexe 8**.



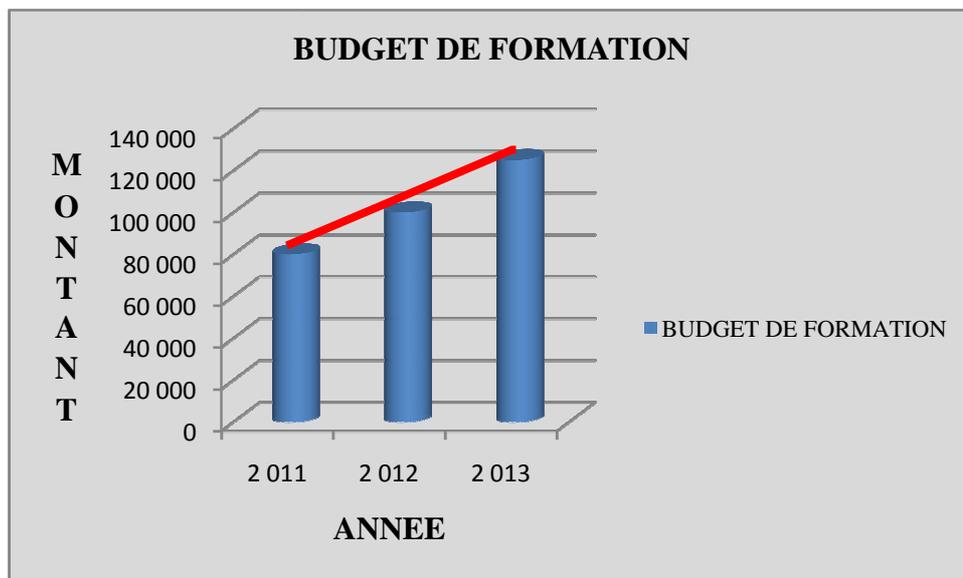
1.2 Affectation d'un budget spécifique pour le changement

Des fonds ont été prévus pour le lancement de ce projet tant sur l'acquisition du progiciel CGB que sur les frais de démarrage ainsi que les frais de formation de tout utilisateur.

Etant partenaire du Millenium Challenge Account, ce dernier a subventionné la CEM pour l'acquisition de ce nouveau progiciel valant approximativement 39% des immobilisations incorporelles de la CEM au 31 décembre 2013. En outre, une provision de 49% du coût du progiciel a été réservée pour les frais de lancement et d'assistance de CGB à titre d'immobilisations incorporelles. Cette provision a été apurée en 2013, ce qui fait que la CEM supporte comme une charge tout frais relatif à ce projet depuis l'année 2014.

La CEM a également beaucoup investi dans le domaine de la formation des utilisateurs du progiciel tant dans tout Madagascar qu'à l'étranger. Le budget de frais de formation annuel augmente de 25% d'une année à une autre depuis 2011 selon la figure ci-après :

Figure n°13 : Evolution de budget de formation de 2011 à 2013



Source : Investigation personnelle



Section 2 : Autres impacts du changement

La transformation de la CEM en une banque implique également l'adoption d'un système informatique adapté au PCEC. En outre, ce changement n'est pas évident pour tout le monde, il y a toujours ceux qui y résistent pour telle ou telle raison.

2.1 Impacts au niveau du système informatique

2.1.1 Outils de traitement plus performant

Nous pouvons présumer que le progiciel bancaire CGB est un outil de traitement plus performant par rapport à l'ancien progiciel SAGE 1000. D'abord, comme il y a une interconnexion dans toute l'île, les informations comptables sont disponibles à tout moment et tout endroit. Les agents de front office n'auront plus besoin de demander une confirmation de soldes comme auparavant lorsqu'un client d'une autre agence vient pour effectuer un retrait. Aussi, les inspecteurs n'auront plus à demander au siège les statistiques des agences parce que tout est consultable dans CGB. Même pour les Commissaires aux comptes, il suffit de leur donner une habilitation d'accès en mode consultation et ils disposeront de toutes informations.

La disponibilité du progiciel ASM pour une gestion de la logistique est un atout pour la CEM. Toutes les écritures comptables seront automatisées. Ceci implique qu'avec un renforcement de contrôle, les risques d'erreurs vont certainement diminuer. Les états de stocks et des immobilisations seront également disponibles à tout moment. Chaque étape du circuit depuis l'expression des besoins du service demandeur, l'appel d'offre, la commande, la réception, la facturation jusqu'au règlement est tracé dans ce progiciel. L'autre progiciel intégré dans CGB, c'est le CBI ou Capital Global Intelligency. C'est un progiciel de gestion décisionnelle. Il contient plus de sept cent (700) fonctions et chacun peut le paramétrer et l'utiliser selon ses besoins. Il importe les données comptables dans CGB qu'il va exploiter suivant la demande de l'utilisateur.

2.1.2 Système plus sécurisant

Ce nouveau système semble plus sécurisant. Pour y accéder, chaque exploitant doit avoir son propre login ainsi qu'un mot de passe. Une fois arrivé dans les écrans de saisie, le système n'avance jamais dans les champs suivant sans que l'utilisateur ait entré au préalable un mot de passe.



Cette pratique joue un rôle primordial car toutes les écritures comptables sont identifiées par le code exploitant. Il s'agit ici de responsabiliser l'utilisateur ou l'initiateur. Il en est de même pour les valideurs, ces derniers doivent taper leur mot de passe pour pouvoir valider une opération.

Il y a une hiérarchie de validation. Ainsi, pour une opération courante, deux signatures suffiront avec un poids de quinze (15) par exemple, l'initiateur a cinq (5) poids, son valideur dix (10) poids, sans l'autre signataire, l'opération restera parmi les mouvements disponibles. Avec une telle méthode, le contrôle est assuré car il est à deux ou trois niveaux suivant l'importance du montant. L'offre d'habilitation ne pose aucun problème même si un exploitant vient d'être promu, la DSI est apte à la paramétrer.

2.2 Impacts au niveau des ressources humaines

Une réaction de certain personnel s'est manifestée par une résistance au changement. Il y a eu ceux qui ont eu peur de perdre leur poste parce qu'ils pensaient que tout serait automatique et qu'ils n'auront plus rien à faire. D'autres doutaient de ne pas être à la hauteur du changement. Par conséquent, ils se cachent derrière cette résistance à travers des murmures que cela ne marcherait pas. Certains ne se sentent pas en sécurité suite à ce changement comme si il y avait des incertitudes. Ce genre de personne ne se montre pas s'il est pour ou contre le changement.

Une autre répercussion du basculement de la CEM vers les opérations bancaires est justifiée par l'épuisement des ressources humaines. En fait, l'entité a procédé à des recrutements internes successifs notamment au niveau des agences. Ainsi, les adjoints ont décroché le poste de Chef d'agence ou Chef de service, les agents de back office sont devenus adjoints, et ainsi de suite. Maintenant, même les techniciens de salle sont promus pour devenir des agents de front office. A cet effet, les ressources sont limitées.

Un manque de formation a été également constaté non seulement par rapport au niveau de diplôme mais surtout du côté éducationnel. Ainsi, beaucoup d'agents ont été renvoyés suite à des détournements de fonds. Ces gens là qu'ils soient promus ou licenciés ne sont pas remplacés moyennant un recrutement externe. C'est la raison pour laquelle certains agents d'une agence sont ordonnés pour renforcer l'équipe d'une autre agence pendant une durée déterminée.



CHAPITRE V : ANALYSE DES FAITS ET RECHERCHE DES CAUSES

A l'heure actuelle, la mondialisation, les dures concurrences, privilégiées par la libération de l'économie et le désengagement de l'Etat traduit sous forme de privatisation ont pris de l'importance et se profilent à l'horizon, tout en ayant une répercussion direct sur la vie de l'entité. Dans ce contexte, la gestion est une pratique en perpétuelle mutation : au fur et à mesure que les techniques mises en œuvre s'affinent et deviennent plus performantes, de nouveaux problèmes apparaissent. Il incombe donc à la direction générale de coordonner au mieux les divers éléments constitutifs de l'entreprise pour les faire concourir à la réalisation des objectifs visés.

En effet, il importe de souligner que le système d'information comptable d'une entreprise peut être comparé au système sanguin du corps humain, selon Hugues Angot et un facteur d'efficacité, de qualité, de sécurité et de communication pour toute entreprise pour pouvoir atteindre ses objectifs. Dans ce cas, le dirigeant doit au minimum posséder une vue d'ensemble et une bonne compréhension des mécanismes qui conditionnent la réussite ou l'échec de toute activité, pour cela, une diffusion réussie de l'information doit être faite avec méthode et discernement. Le système de collecte d'information surtout dans le domaine de la comptabilité de gestion constitue, par conséquent un des éléments déterminants dans la vie de l'entreprise. Toutefois, la procédure d'organisation des opérations comptables ne doit pas être un obstacle dans la réalisation des tâches. En effet, si elle est trop complexe, elle pourrait ralentir considérablement les activités de l'entreprise et pourrait donner des opportunités aux concurrents.

Cette partie se subdivise en trois étapes : la première consiste à analyser les faits par la méthode FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) et la deuxième étape de ce chapitre sera l'analyse du problème en utilisant la méthode de résolution des problèmes. Enfin, la dernière étape de ce chapitre est caractérisée par la recherche des causes racines.



Section 1 : Analyse des faits par la méthode FFOM

Dans cette section, nous allons faire une analyse au sein de la CEM, en utilisant la méthode FFOM, pour voir les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces.

1.1 Les forces et les faiblesses

1.1.1 Les forces

1.1.1.1 Centralisation des pièces comptables au siège

Le système centralisateur permet à son utilisateur une sécurité de conservation et d'archivage des documents. De plus, l'exhaustivité des opérations à comptabiliser est assurée par l'utilisation de deux tableaux de bord distincts pour la Direction et pour les agences. C'est aussi une méthode homogène, cela signifie que toutes les pièces comptables, les documents et pièces jointes sont tous conservés dans un seul endroit, alors on peut faire des contrôles de dépenses des agences sans faire de déplacement.

En outre, il permet à plusieurs comptables de travailler sur la même comptabilité en partageant les tâches. Chacun peut alors se spécialiser dans plusieurs domaines d'où la polyvalence. Il permet donc, une plus grande productivité et affecter davantage de personnel sur les activités plus importantes.

1.1.1.2 Personnel motivé et compétent

Le personnel de la CEM bénéficie chacun des avantages sociaux comme : aide scolaire pour la rentrée scolaire de ses enfants à charge, prises en charges médicales, tickets de restauration et PPN pour sa famille, Nous pouvons présumer que cette considération du côté social est un facteur de motivation pour le personnel que ce dernier ait un esprit d'appartenance à son entité. Ce n'est pas étonnant, en effet, de voir les comptables assidus ayant une conscience professionnelle de travailler si tard ou même le weekend en cas de besoin. Aussi, nous avons constaté qu'il y a un respect et une solidarité entre collègues. Tous les travailleurs au sein de chaque Direction et chaque agence se connaissent de ce fait, ils s'entraident en cas de besoin que ce soit dans la joie ou dans la tristesse. Il y a un bon climat social et l'esprit d'équipe règne. Ceci est un point fort pour l'entreprise puisqu'elle favorise la collaboration des employés.

Les comptables sont les premiers responsables de la comptabilisation des données. La CEM emploie 8 comptables s'occupant des immobilisations, de la gestion des comptes de charges, de la gestion des comptes de trésorerie ainsi que le suivi des comptes tiers. Ces



employés sont compétents dans leur domaine et font leur travail à cœur. De plus, la grande motivation des comptables ainsi que le respect et la solidarité entre collègues allègent les travaux comptables.

1.1.1.3 Bonne organisation des pièces et utilisation de progiciel plus performant

La bonne organisation du classement des pièces comptables se trouve surtout au niveau de l'attribution des « chronos » et l'archivage de chaque pièce. Chaque pièce a son identifiant chronologique et cela facilite les recherches ultérieures. Les pièces comptables sont conservées à la CEM, celles antérieures à dix (10) ans sont transmises au Cour des comptes. D'ailleurs, la CEM utilise un local à Ambatobe où se trouvent tous les documents comptables datant depuis longtemps. Les pièces récemment classées se trouvent au bureau du service comptabilité.

L'utilisation du progiciel CGB constitue également un atout pour la CEM car dans ce progiciel, les comptes en PCEC différencient chaque agence, chaque direction et chaque fournisseur de l'entité. Autrement dit, ce système permet une vision analytique par Direction et par agence en vue d'une analyse de performance ultérieure. Cette codification, c'est-à-dire le fait que chaque agence, direction et fournisseur aient leur propre compte permet de gérer le portefeuille de chacun et permet aussi une facilité de suivi pour celui qui effectue la validation. Par rapport au progiciel SAGE 1000, ce progiciel présente d'autres avantages. Ainsi, les courus des intérêts versés aux clients et perçus sur le prêt au personnel ainsi que les dotations aux amortissements sont automatiques. D'où la fiabilité de ces informations car le test de fonctionnement dudit progiciel a déjà été validé par les commissaires aux comptes de la CEM. Bientôt, un nouveau progiciel intégré dans CGB appelé ASM est en cours de démarrage. Ainsi toutes opérations d'engagement depuis la commande jusqu'au règlement du fournisseur seront également automatisées. Par ailleurs, la disponibilité du progiciel CBI (Capital Banking Intelligency), un Système d'Information Décisionnel est un atout pour la CEM. Le traitement des données s'effectue par un seul progiciel, cela va éviter les divergences des informations comptables. En conséquence, l'exactitude des données à tout moment rend exhaustives les informations transmises même les plus urgentes. De plus, les tableaux de bord de ce progiciel serviront de justificatifs des décisions prises. Le nombre approximatif des utilisateurs de ce progiciel est de trois cent vingt (320).



1.1.1.4 Disponibilité des moyens matériels

Chaque comptable comme chaque agent administratif dans tout Madagascar possède son propre bureau et son propre ordinateur. La CEM dispose d'un serveur centralisé connecté à plus de 250 ordinateurs. Voici un état mentionnant les matériels informatiques

Tableau n° 40 : Extrait des matériels informatiques de la CEM

DESIGNATION	NOMBRE
DESKTOP (Ordinateurs)	404
LAPTOP (Ordinateurs portables)	58
BOOKLET PRINTER (Imprimante/livret)	76
OTHERS PRINTERS (Autres imprimantes)	182

Source : Service Parc informatique de la CEM

De plus, lors de l'entretien que nous avons effectué auprès du Service Logistique, 212 agents sont dotés d'un téléphone portable flotte. A part cela, des cadres sont munis d'un poste téléphonique ou d'une tablette pour avoir accès au mail et au progiciel comptable à domicile. Plus de la moitié des bâtiments CEM lui appartient déjà. Ce qui réduit les charges locatives. La CEM dispose également d'un réseau Intranet et un abonnement téléphonique pour se communiquer et toutes les agences ont accès à l'interconnexion de MOOV et TELMA. Les cadres supérieurs ainsi que les Chefs d'agence dans tout Madagascar sont dotés d'une voiture de marque non seulement pour leur fonction mais surtout pour le prestige de l'entité.

1.1.1.5 Produits accessibles

La CEM a existé depuis quatre-vingt-seize années (96). Elle était l'une des premières institutions financières en activité à Madagascar. Grâce à ses longues années d'existence, la CEM s'est enrichie de nouvelles expériences et plus de techniques financières dans le domaine de tenue d'épargne. D'une part, afin de fidéliser et d'accroître sa clientèle, elle offre des produits diversifiés et une accessibilité facile à toutes les catégories de personnes avec seulement un dépôt portée de 5000 Ar lors de l'ouverture d'un compte et qui sera annuellement capitalisé. D'autre part, tout service offert par la CEM est gratuit jusqu'à ce jour.

Le nouveau produit de la CEM tel que le compte épargne dématérialisé est pratique pour le client car non seulement ce dernier ne fera plus la queue pour retirer son argent à



travers une carte bancaire mais il pourra aussi faire des achats avec une carte TPE auprès des sociétés de distribution. Neuf agences telles que Tsaralalàna, Andravoahangy, Ambatolampy, Fandriana, Tuléar, Fort Dauphin, Tamatave, Manjunga et Ambanja sont prévues pour l'installation des Guichets Automatiques Bancaires.

Souvent, la CEM offre des articles cadeaux pour fidéliser ses clients comme : tee-shirt, casquette, fourniture scolaire, parapluie, porte-clés, D'ailleurs, elle vient d'offrir à titre de bonus pour sa clientèle, des intérêts complémentaires.

1.1.2 Les faiblesses

Bien que la CEM dispose de ses points forts, elle a aussi quelques faiblesses.

1.1.2.1 Défaillance au niveau de la circulation des documents

La lenteur de la circulation des pièces et données comptables entraîne des problèmes de transmission d'information et met en difficulté ceux qui en ont besoin. De plus, la lourdeur des procédures prend un temps considérable et a un impact au niveau de la comptabilité de la CEM.

Les informations en provenance des agences ne sont pas disponibles à temps. Suite à cette lenteur, les données comptables prennent du temps pour arriver au service comptabilité. L'accumulation des données arrivées en retard peut augmenter les risques d'erreur dans l'accomplissement du travail comptable. Mais ce qui provoque surtout les frustrations du personnel, c'est l'illisibilité de certaines informations scannées. Dans tel cas, le comptable doit appeler le responsable des agences pour une demande de confirmation. Ce cas concerne approximativement les 85% des agences.

1.1.2.2 Lourdeur du travail comptable

Comme exposé plus tôt, les opérations effectuées par le service comptabilité de la CEM sont considérables et sont accomplies par des comptables compétents. Malgré cette compétence, le travail comptable se heurte à certaines lacunes qui sont quelques fois éminentes. Toutes les opérations comptables au niveau du siège, ainsi que celles des agences dans la grande île passent auprès du service de la comptabilité pour enregistrement, ce qui fait que le travail comptable est très volumineux. La lourdeur des travaux comptables peut impliquer des erreurs et omissions dans l'exécution des tâches.*



1.1.2.3 Défaut de manuel de procédure comptable et sous exploitation du progiciel

Le manuel de procédures est une documentation descriptive qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion. C'est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- La tâche à faire (quoi) ;
- Le niveau de responsabilités (qui) ;
- Les différentes étapes de traitement (quand) ;
- Les lieux de réalisation (où) ;
- Le mode d'exécution (comment).

Dans le service de la comptabilité, l'accomplissement des tâches rencontre parfois des difficultés car elles ne sont pas décrites formellement mais plutôt verbalement. Des risques sont, en effet possibles, comme les erreurs et omissions d'écritures, la confusion des comptes à débiter et à créditer.

Le traitement de la paie mensuelle de la CEM ne se fait pas directement sur CGB. Un progiciel développé par la Direction du Système d'Information exploite les données au sein du Service de l'Administration du Personnel (SAP) depuis la saisie jusqu'à la sortie d'un état sur un fichier de données « .dbf » que les informaticiens basculent mensuellement dans CGB. Ce qui risque parfois des déséquilibres au niveau du bilan lors de cette intégration parce qu'une fois que les agents du SAP se trompent de code opérations à la saisie, le CGB ne reconnaitra pas à quelle rubrique comptable cela va correspondre. La pratique est ainsi du fait que la CEM n'a pas acquis un pack complet de CGB.

Le CBI est aussi un progiciel intégré dans CGB. Son installation a été prévue pour l'année 2014. A ce jour, il n'est pas encore opérationnel. Les principaux freins à sa mise en place résident sur les paramétrages des utilisateurs selon leurs besoins ainsi que sur la formation de ces derniers. Il en est de même pour l'édition automatique des états financiers, seuls le bilan et le compte de résultat ont paramétrés dans le progiciel CGB. Le reste à savoir le tableau de flux de trésorerie et la variation des capitaux propres sont préparés de façon extracomptable. La CEM a démarré le CGB en 2012. Pourtant c'est maintenant que l'ASM ou Assets Management, l'autre progiciel intégré dans CGB, est opérationnel. Ce progiciel est pratique pour la gestion de stocks et de frais divers. La CEM aurait du l'utiliser dès le démarrage de CGB.



1.1.2.4 Effectif du personnel insuffisant

Du fait que l'effectif du personnel est insuffisant, certaines tâches sont ajournées au siège et même au niveau des agences, de temps en temps, la Direction doit envoyer un employé d'une agence pour assurer l'intérim dans une autre agence. Ainsi, un agent front office à Antananarivo part en mission pour remplacer un agent front office en congé à Morondava ou à Sainte Marie... Non seulement, cette pratique augmente le coût de la CEM pour les frais de mission mais cela crée également une instabilité car chaque agent a son propre compte d'accès au progiciel. Par conséquent, si un agent front office de l'agence à Antsakaviro se déplace pour travailler à Sainte Marie, il lui faut un changement d'adresse IP pour qu'il puisse y éditer par exemple un avis d'opérations, sinon, même s'il y est, cet imprimé va sortir de l'imprimante de son agence à Antsakaviro. Une partie du personnel est aussi partie à la retraite. Le tableau suivant nous montrera la diminution des effectifs au niveau de quelques agences à titre de sondage :

Tableau n°41 : Diminution du personnel au niveau des agences

AGENCE	A L'OUVERTURE	ACTUEL
Tsiroanomandidy	20	6
Ambatondrazaka	22	6
Manakara	20	4

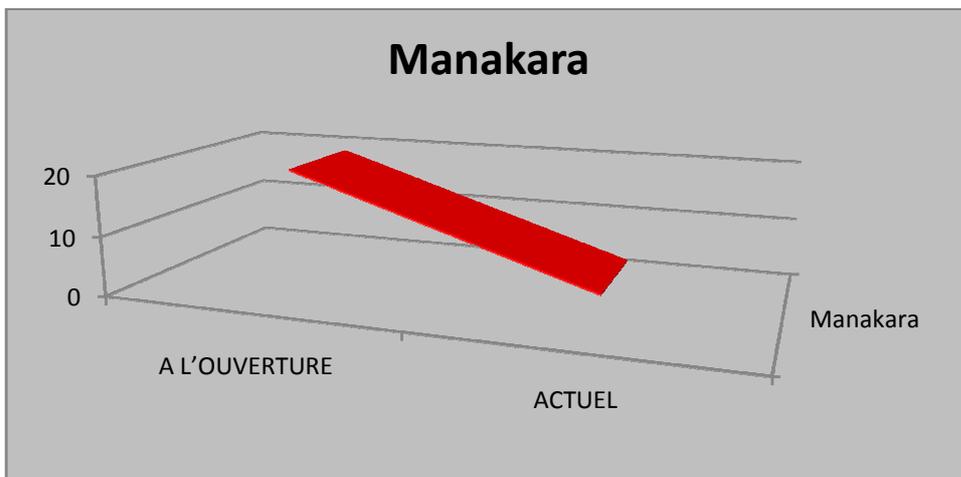
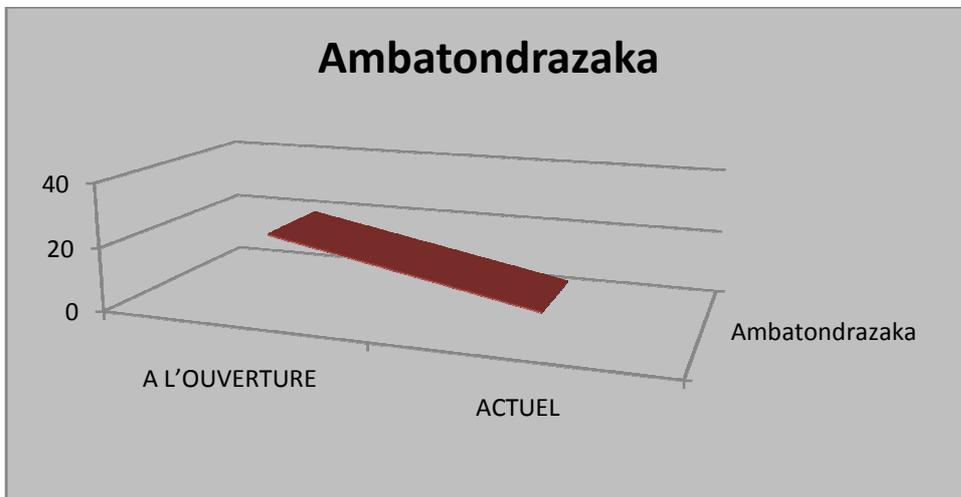
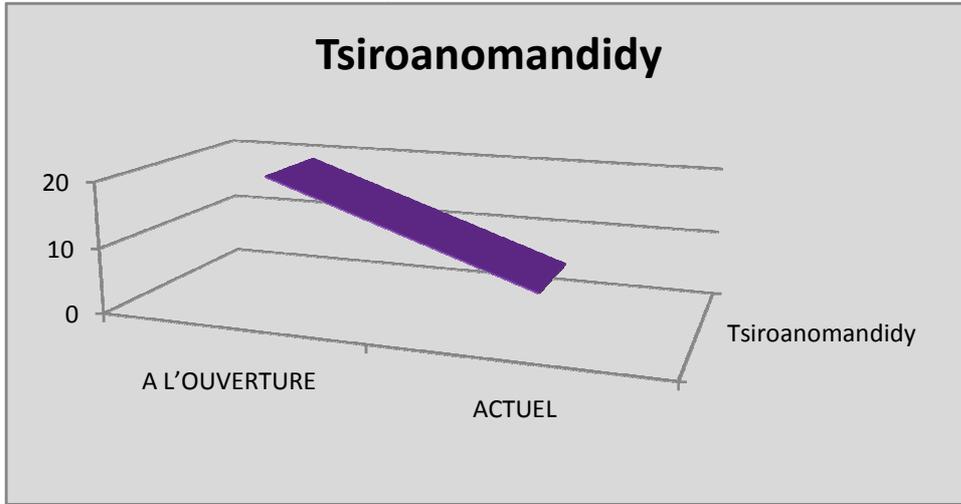
Source : Agences

Nous n'avons pris que le cas des trois agences sur vingt-six.

Les figures suivantes nous montreront la chute de l'effectif au niveau des agences étudiées :



Figure n°14 : Diminution du personnel



Source : Investigation personnelle



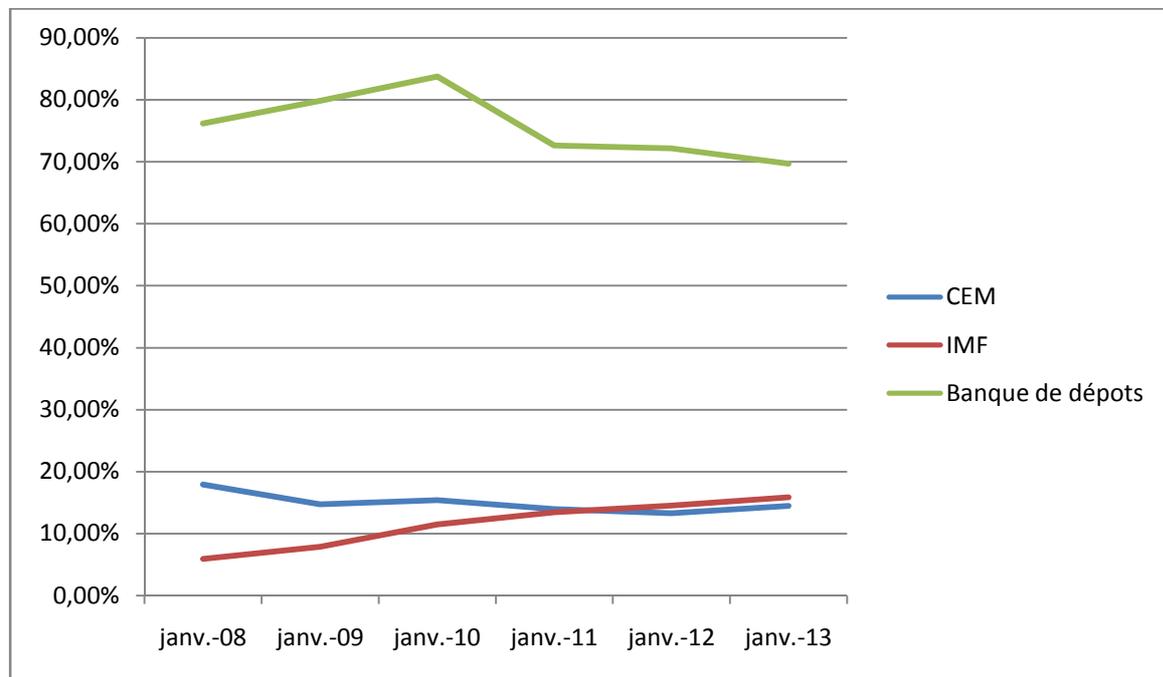
D'ailleurs, si le numéro matricule des agents de la CEM est jusqu'à 556, l'effectif actuel est à l'ordre de 414, d'où le départ approximatif de 26% du personnel.

1.1.2.5 La non obtention de l'agrément bancaire face à la concurrence

L'inexistence des crédits à la clientèle constitue une faille pour la CEM. De plus, face à ses concurrents, les agences sont encore moins nombreuses. Nonobstant son projet de proposer des comptes épargnes dématérialisés par l'utilisation des cartes, face à la forte concurrence actuelle, cet effort nécessiterait beaucoup plus d'actions à faire. Ainsi, la CEM a implanté 29 agences dans tout Madagascar dont 6 agences dédiées Western Union et prévoit 9 DAB quand la BOA par exemple dispose d'un réseau composé de 80 points de vente et de 115 GAB répartis sur l'ensemble du territoire.

Les concurrents de la CEM qui sont généralement les institutions de micro finance et banques. Ces dernières commencent à prendre place dans la part de marché selon le graphique suivant :

Figure n°15 : Part de marché de la CEM



Source : DEM de la CEM.



1.2 Les opportunités et les menaces

1.2.1 Les opportunités

« Les entreprises acquièrent des avantages concurrentiels grâce à l'innovation. Elles abordent l'innovation dans son sens le plus large incluant à la fois des technologies nouvelles et des méthodes novatrices ». ² La CEM acquiert des avantages compétitifs non seulement grâce à son système informatique mais aussi à son étude marketing.

1.2.1.1 Le système d'information

La CEM dispose des systèmes d'exploitation tels que Windows 7, Xp, 2003 et Linux : Slitaz, Ubuntu, et Redhat pour les serveurs. A part cela, un progiciel CBI ou Capital global Intelligency est disponible. C'est un outil de gestion, un tableau de bord qui contribuerait à une meilleure prise de gestion pour tout utilisateur.

Ce progiciel contient jusqu'à 700 fonctions et chacun peut le paramétrer et utiliser selon ses besoins. En outre, les chiffres traités par ce progiciel seront toujours à jour qu'ils soient pour les directions que pour les agences parce que le traitement des données s'effectue par un seul progiciel, cela va entraîner à son tour une simplification de la réalisation des tâches et un gain de temps. D'ailleurs, il n'y a pas de divergence d'informations car ce sont celles du progiciel CGB qu'il va importer à exploiter. Par conséquent, l'exactitude des données à tout moment rend exhaustives les informations transmises même les plus urgentes et les décisions peuvent être justifiées. Bref, le progiciel comptable de la CEM est compétitif. A Madagascar, après la BOA, elle est la seconde entité qui utilise CGB, de plus, elle en a eu la dernière version.

1.2.1.2 Le cadre socio-économico-fiscal

La CEM, créée depuis 96 ans, est la plus ancienne institution financière à Madagascar. Cette ancienneté est pour elle la plus grande opportunité face à ses concurrents car cela a permis à l'entreprise d'acquérir des expériences dans son domaine. L'emplacement du siège de la CEM où il y a l'agence principale est une de ces grandes opportunités, car sa localité se trouve dans le centre ville d'Antananarivo. Cela facilite le déplacement de la clientèle. Actuellement elle dispose de plusieurs agences opérationnelles pour cibler la population qui

² MICHAEL PORTER, 1990, « The Competitive Advantage of Nations », *HBR*, March-April, p. 75



se situe en province. D'ailleurs, une nouvelle agence à Ambalavao est prévue pour 2015. Les travaux de construction sont déjà en cours.

Elle est le premier représentant du service Western Union à Madagascar avec qui elle travaille depuis une quinzaine d'année. C'est pour cela que les six autres agences sont dédiées à ce service à part les agents responsables western union dans les 22 agences. Elle possède les meilleures conditions en terme d'ouverture d'un compte épargne qui se fait à partir de 5000Ar. Elle est à l'écoute de toute sorte de personne ou d'une autre société car elle participe souvent à des différences œuvres sociales et des actions de sponsoring.

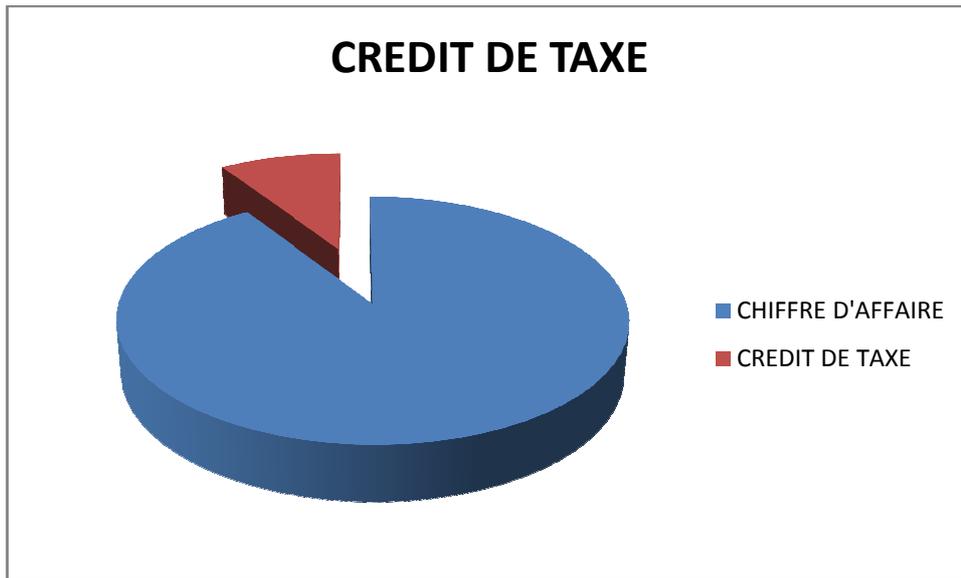
Depuis 1987, CEM peut placer une partie de ses fonds auprès de la BCM et aussi, auprès d'autres établissements financiers. Aujourd'hui encore, elle fonctionne ainsi. Les intérêts courus des placements dans les autres établissements financiers constituent une toute autre ressource financière pour elle. Puis, auparavant, la CEM étant un établissement public, doit déposer ses fonds auprès du Trésor Public, sous forme de CDC. Ce que stipule l'article 49 de la loi n° 063-015, sortie en juillet 1963, ce compte sera rémunéré.

Désormais, la firme ne fait plus partie de ces établissements, mais elle y dépose une ample partie de ses fonds au Trésor Public en raison de son taux de rémunération plutôt opportun.

Du côté fiscal, comme la CEM place une partie de son fonds par le biais du BTA auprès de la BCM, cette dernière retient à la source les 20% du montant placé à titre d'IRCM. Par conséquent, à travers une attestation de paiement d'IRCM que la CEM obtient sur demande à la BCM, elle procède exclusivement à la déclaration fiscale pour les TVA et IR sans règlement parce que le cumul des ces IRCM retenus à la source constitue pour elle un crédit de taxe. Malgré tout, la CEM rencontre aussi des menaces face à son environnement. Ce crédit de taxe représente actuellement 10% du Chiffre d'affaires de l'exercice 2013.



Figure n°16 : Le crédit de taxe par rapport au Chiffre d'affaires



Source : Investigation personnelle

1.2.2 Les menaces

1.2.2.1 Le système d'information

Aujourd'hui, la sécurité est un enjeu majeur pour les entités ainsi que pour l'ensemble des acteurs qui l'entourent. Elle n'est plus confiée uniquement au rôle de l'informaticien. Sa finalité sur le long terme est de maintenir la confiance des utilisateurs et des clients. La finalité sur le moyen terme est la cohérence de l'ensemble du système d'information. Sur le court terme, l'objectif est que chacun ait accès aux informations dont il a besoin.

La norme qui traite le Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) est l'ISO 27001 ou International Organization for Standardization. En français cela est traduite par Organisation Internationale de Normalisation. C'est une organisation composée de représentants d'organisations nationales pour la normalisation de 165 pays. Elle insiste sur Confidentiality – Integrity – Availability, c'est-à-dire en français Disponibilité – Intégrité - Confidentialité. Jusqu'à ce jour, la CEM n'utilise pas encore cette norme ISO.



1.2.2.2 Le cadre socio-politico-règlementaire

La crise politique de 2009 à Madagascar était une série de manifestations, d'émeutes et de confrontations politiques qui secouaient Madagascar. Les conséquences néfastes de cette crise persistent encore jusqu'à maintenant. Les gens n'arrivent plus à faire des épargnes. La bancarisation de l'économie demeure très faible à Madagascar et tourne autour de 5 à 8%. Cela veut dire que la population et les entités ayant un compte en banque ne représentent que 5 à 8% de la population. Le fait que la CEM n'a pas encore eu l'agrément bancaire va aggraver sa situation car elle se limite aux produits d'épargnes.

De nos jours, l'extension des produits est fondée pour fidéliser et attirer les clients pour qu'ils tiennent à l'entité. En cas d'insatisfaction ou d'insuffisance des offres, les clients sont obligés de chercher leurs besoins ailleurs. Plusieurs concurrents de la CEM ignorent la collecte d'épargne et de placement mais élargissent le maximum possible leurs produits. Pour le cas de la CEM, l'extension des offres est considérable, car si elle n'agit pas, ses concurrents vont en profiter.

Ces derniers temps, la CEM n'a pas effectué assez de publicité pour faire connaître ses produits. Voici un tableau présentant quelques concurrents de la CEM à Madagascar par rapport au capital social et nombre d'agences :

Tableau n°42 : Les concurrents de la CEM

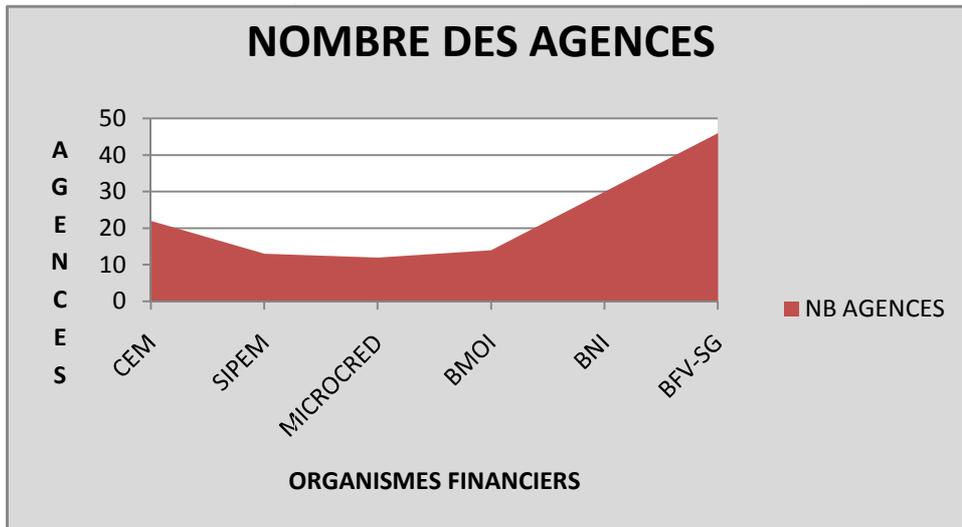
ORGANISMES FINANCIERS	CAPITAL SOCIAL en ariary	NOMBRE D'AGENCES
CEM	5 460 000 000	22
		6 agences dédiées WU
SIPEM	6 000 000 000	13
MICROCRED	9 450 000 000	12
BMOI	10 000 000 000	14
BNI	10 800 000 000	30
BFV-SG	14 000 000 000	46

Source : Investigation personnelle.

Cette liste n'est pas exhaustive. Ces organismes financiers se présentent ainsi en fonction de leur couverture dans toute l'île.



Figure n°17 : Situation comparative des organismes sociaux



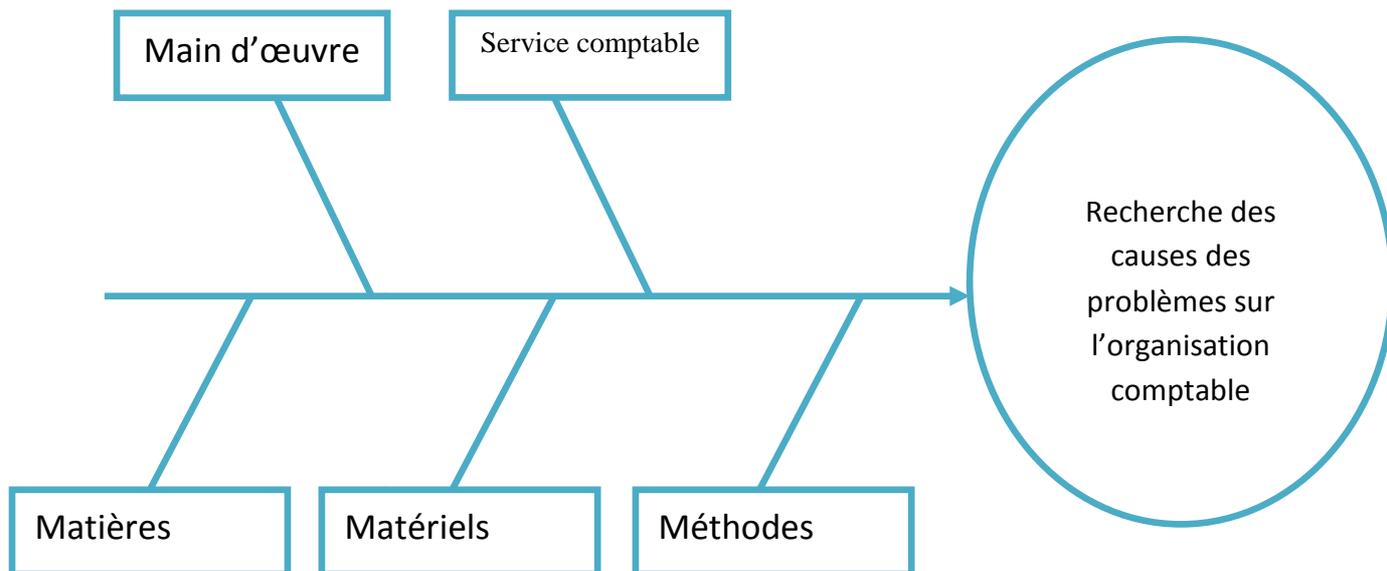
Source : Investigation personnelle

Section 2 Recherche des causes par la méthode d'ISHIKAWA

21. Formulation des processus causes et effets

Ce qui est immédiatement visible, ce sont les symptômes ou les effets, c'est-à-dire, le problème lui-même. Pour le résoudre, il faut répondre à la question : qu'est ce qui a déclenché cette manifestation ? La méthode d'Ishikawa, est une méthode de résolution des problèmes. Dans ce cas, il faut rechercher les causes. Généralement, on se réfère à 5 catégories de causes ou 5 M. Cette méthode est représentée par un diagramme en arrête de poisson comme suit :

Figure n°18 : Diagramme de cause à effet



Source : Investigation personnelle



22. Analyse des causes et de l'effet propre

Tableau n°43: Matrice des causes racines et des problématiques

CATEGORIES DES CAUSES	CAUSES POSSIBLES	EFFETS
MILIEU	○ Manque d'espace de travail.	○ Risques d'empiètement et confusion des dossiers.
	○ Archivage non sécurisé	○ Fuite d'informations
MATIERE	○ Retard de transmission d'information provenant des agences	○ Retard au niveau de l'imputation comptable
	○ Illisibilité des informations provenant des agences	○ Erreurs sur l'enregistrement des opérations
	○ Pièces égarées	○ Blocage au niveau de l'accomplissement du travail
MAIN D'ŒUVRE	○ Manque de formation du personnel	○ Risque d'erreur et d'omission.
	○ Manque de ressources humaines au niveau des agences	○ Retard de l'accomplissement du travail
MATERIEL	○ Coupure fréquente du réseau informatique et lenteur de la connexion internet	○ Retard de l'accomplissement du travail
	○ Mauvaise qualité des outils informatique	○ Lenteur et retard de l'accomplissement du travail.
	○ Progiciel sous-exploité (CBI) et traitement extra-CGB de la paie	○ Dégradation de la valeur ajoutée ○ Déséquilibre éventuel du bilan
METHODE	○ Manuel de procédures comptables non formalisé	○ Désorganisation ○ Risque d'erreur et ou omission
	○ Circuit long des documents	○ Lourdeur des tâches

Source : Investigation personnelle



CHAPITRE VI : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

« S'il y a un problème, il y a une solution. S'il n'y a pas de solution, c'est qu'il n'y a pas de problème. »³. La solution, c'est le dénouement d'une difficulté. Si nous nous référons au diagnostic qu'un médecin fait à son patient, c'est qu'il ne se contentera pas à la détection de la maladie, il va sûrement lui prescrire des médicaments les plus efficaces possibles pour la guérison.

Pour terminer la partie, le dernier chapitre relatif aux solutions et recommandations portera sur les résultats afin de juger leur qualité et leur validité. Les cinq points d'ISHIKAWA tels que le Milieu, la Matière, la Main d'œuvre, le Matériel et la Méthode serviront une base de discussions dans un premier temps. Puis, nous formulerons d'une part la recherche des solutions relatives aux problèmes et, d'autre part, le choix de la solution prioritaire ainsi que sa modélisation, son impact, et ses limites.

Section 1: Catalogue de solutions

1.1 Discussions

Dans cette section sont exposés les éléments de discussions qui ont été définis dans la partie précédente. Le personnel constitue l'élément essentiel du fonctionnement de l'entité. D'après le constat, les forces du personnel se trouvent principalement dans leur relation. Le personnel doit toujours travailler en équipe. Il effectue un travail à la chaîne ce qui implique la participation massive de tout le personnel. Il a aussi été constaté que le personnel a besoin d'une formation pour être mieux motivé dans les tâches habituelles comptables dans le service. Les menaces que peuvent rencontrer le personnel sont les affectations, étant donné que la CEM occupe les vingt-deux régions de Madagascar. La rotation des employés des agences peut être un blocage pour leur motivation.

Sur le plan matériel, il a été constaté que la société investit peu, surtout pour le cas des agences. Ceci concerne les immobilisations corporelles comme les matériels de bureau et les matériels informatiques ce qui constitue l'un des facteurs de retard des pièces comptables.

Aussi, les mobiliers représentent une flagrante déficience, ce qui nuirait l'image de la CEM car ces agences sont en contact direct avec la clientèle. Par conséquent, le besoin de ces

³ Bob Marley, Les beaux proverbes.com

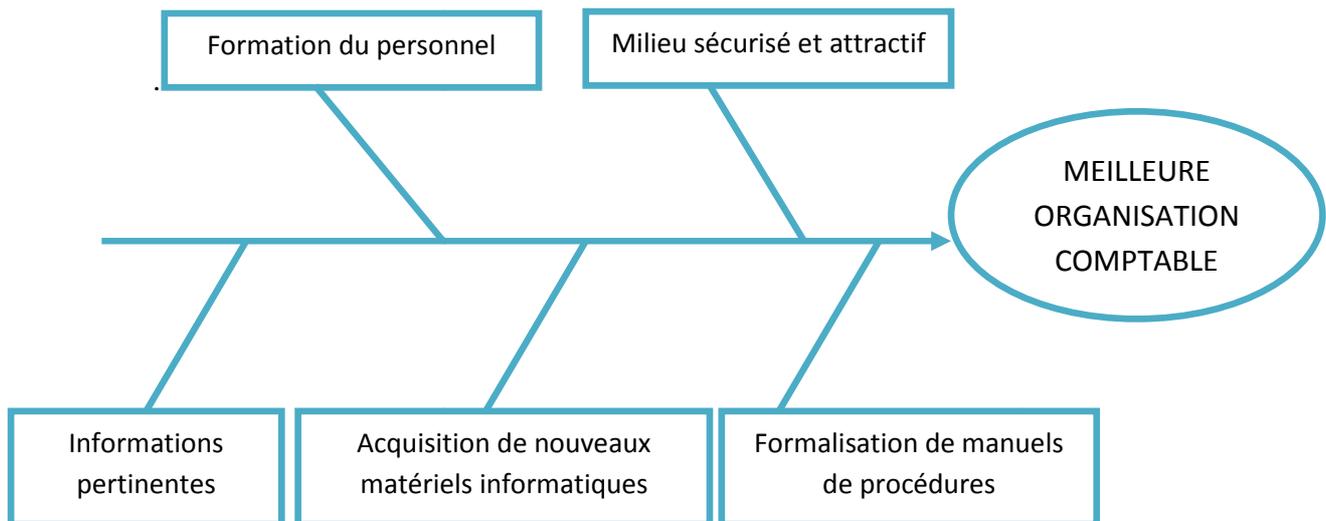


matériels ne devrait pas être négligé. Les agences, les directions, les différents services au sein de la caisse d'épargne, surtout le service comptabilité, ne peut travailler sans pièces ou documents, c'est-à-dire, sans factures. Pourtant la transmission des informations en provenance des agences prend du temps et retarde le travail.

Les méthodes employées par la direction sont actuellement modernisées grâce à l'informatisation et à la création des progiciels adaptés à la direction elle-même. Le progiciel utilisé est actuellement le CGB ou Capital Global Banking. Ce progiciel a été développé afin d'alléger les procédures de travail de la direction pour la simplification de l'opération comptable et le classement des dossiers. Ce progiciel se distingue par son unicité et le fait qu'il soit adapté aux besoins et aux exigences de la direction. Cependant, le personnel rencontre parfois des difficultés avec l'utilisation du progiciel. Ce qui nécessite donc une petite formation.

Le siège de la CEM se trouve à Tsaralalàna, c'est-à-dire, en plein centre-ville, accessible à tout le monde. Le lieu de travail de la CEM est sécurisé. Cependant, il a été constaté que l'espace de travail est assez étroit. Or, les employés ne peuvent pas s'épanouir dans l'accomplissement de leur travail dans de telle condition. Le diagramme suivant montrera la solution correspondant à la Main d'œuvre, au Milieu, à la Matière, aux Matériaux et à la Méthode pour un meilleure organisation comptable.

Figure n°19 : Diagramme d'Ishikawa



Source : construction personnelle



1.2 Proposition d'actions

Après les analyses faites, on a pu constater que la CEM a connu des faiblesses surtout au niveau des charges, au niveau de la transmission des charges des agences, et au niveau du travail comptable. Cette section va essayer d'apporter des solutions pour résoudre ces problèmes au niveau des trois points suivants :

- Proposition de solutions au niveau des données comptables ;
- Suggestions au niveau du travail comptable de la CEM.

1.2.1 Suggestion au niveau du mouvement des données comptables

L'information est le carburant des décideurs, plus ils ont d'informations, mieux ils sont éclairés. L'informatique est un puissant instrument de maniement de l'information : donc, avec toujours plus d'information, elle-même toujours plus performante, les décideurs seront en mieux éclairés. La CEM a besoin d'une bonne circulation d'information pour obtenir de bons résultats.

1.2.1.1 Transmission rapide de l'information

La circulation des informations doit être rapide car la rapidité de sa transmission constitue l'un des critères de qualité de service. Pour cela, il faut prendre en compte les propositions suivantes :

Vu que la CEM a plusieurs agences hors d'Antananarivo, la transmission d'information entre le siège et les agences se fait par mail ou par téléphone.

Mais pour faciliter la communication, le meilleur moyen c'est de relier en réseaux les ordinateurs des agences et du siège.

Les réseaux téléinformatiques associent les moyens informatiques proprement dits : ordinateur avec les moyens de communication. Ils assurent une des tâches essentielles des systèmes d'information.

L'envoi des informations doit se faire chaque jour, après réception de chaque facture, à chaque besoin des agences par la simplicité et rapidité de l'utilisation des intranets.



1.2.1.2 Minimisation des erreurs et omissions

Les lacunes au niveau des informations reçues se trouvent surtout sur les erreurs et omissions causées par les agences qui les envoient. Ces lacunes causent un blocage au niveau du travail comptable.

Pour minimiser les erreurs, il est nécessaire de renforcer les contrôles des informations effectuées par le chef d'agence. Ce rôle lui est destiné car il est le premier responsable de son agence. Ce contrôle sera alors sévère pour que chacun se rende compte de la gravité de son erreur.

Les formations des personnels diminueront aussi les erreurs et les omissions. Les employés capables et qui ont les qualités de responsable peuvent corriger eux-mêmes ses propres erreurs.

1.2.1.3 Acquisition de nouveaux matériels informatiques

Dans le processus de réalisation des opérations comptables, les matériels informatiques constituent une part importante afin de gagner du temps et de faciliter le travail.

Malheureusement, dans le service comptabilité, la plupart des matériels employés sont inadéquats alors que la qualité des matériels joue un rôle sur la rapidité de l'exécution du travail comptable.

Aussi est-il à recommander d'avoir des matériels conformes selon les besoins des utilisateurs et respectant les normes et les conditions que devrait avoir une société en supposant qu'il y ait un investissement en matériels de la part du conseil d'administration et du comité d'investissement.

Ainsi, les solutions proposées sont principalement l'acquisition des matériels informatiques et la mise en place d'un système informatique efficace et performant. Il est important d'investir en matériels informatiques car l'utilisation de ces derniers constitue un gain de temps et un gain pour l'entreprise aussi.

Dans l'immédiat, il s'agit donc de faire une acquisition de matériels informatiques et avoir un parfait réseau de télécommunication. Et comme solution à terme, il est à recommander de mettre en place un système de traçabilité simple et efficace afin de suivre les mouvements des dossiers et pièces comptables.



Pour résumer ces solutions, la société doit acquérir des matériels adéquats, que ces derniers seront fonctionnels ou opérationnels, performants et résistants. Pour se faire, un budget prévisionnel pour l'acquisition des matériels informatiques sera présenté par le tableau suivant.

Tableau n°44 : Budget d'investissement de la CEM

(Unité monétaire en Ariary)

CEM				
Direction DPL				
SERVICE:				
Immobilisation				
N°ORDRE	DESIGNATION DES TRAVAUX	QTE	P.U (Ar)	MONTANT
1	Unité centrale	31	1 200 000,00	37 200 000,00
2	Moniteur LCD	31	800 000,00	24 800 000,00
3	Modem captage réseau	31	13 145 000,00	407 495 000,00
4	Réparation et remise en état des existants	30	700 000,00	21 000 000,00
		TOTAL	15 845 000,00	490 495 000,00

Source : Investigation personnelle

La quantité trente un (31) représente par exemple les vingt-deux (22) agences et les neuf (9) directions.

1.2.1.4 Respect des procédures comptables

Le respect des normes et procédures est indispensable afin de bien avancer dans le travail. Dans la réalité, pour le cas de la DAF, il a été constaté que les méthodes ne sont pas encore adéquates et que le processus n'est pas tout à fait respecté. Ainsi, il est recommandé d'adopter une méthode simplifiée et facile à utiliser pour le personnel dans le but d'avoir une compétitivité continue. Ceci n'étant possible que dans l'hypothèse où il y a formation du personnel ainsi qu'une évaluation des outils et méthodes de travail. La structure organisationnelle doit permettre la collecte sans faille des documents comptables.



Pour ce faire, les responsables doivent imposer des règles strictes en ce qui concerne les délais d'envoi des factures des agences vers le siège. Mais afin d'alléger les méthodes de travail, il faudrait commencer par analyser les défaillances existantes dans le processus actuel.

Au moment où l'on parle, le cas qui se présente et assez fréquent est le retard des factures et des EDB. Il faut alors établir des méthodes adaptées et précises selon les besoins. Utiliser des méthodes opérationnelles ou fonctionnelles, qui ne sont pas susceptibles de retarder les opérations de la direction, employer des méthodes rapides à mettre en œuvre pour la continuité de la productivité et pour ne pas engendrer de coût inutile à l'entreprise, avoir des méthodes uniques et personnelles et qu'elles soient simples et faciles à comprendre.

Dans l'immédiat, il est à recommander d'améliorer seulement les outils de travail existants comme le progiciel afin qu'il y ait moins de défaillance sur son utilisation. Pour les méthodes, la valeur ajoutée souhaitée est l'emploi des méthodes simples et claires, c'est-à-dire facile à utiliser et à adapter, permettant l'évolution et la continuité des services de la direction. Comme solution à terme, il serait adéquat de formaliser les méthodes de travail afin d'atteindre une performance et une qualité de production.

2.2 Suggestion au niveau du travail comptable

Faire du bon travail, rapide, fiable et efficace est tout ce que les dirigeants désirent tous envers leurs employés car c'est le meilleur moyen de donner profit à l'entreprise. Au sein de la CEM, le travail comptable est effectué par des comptables compétents qui font de leur mieux pour obtenir de bons résultats.

2.2.1 Utilisation du progiciel CGB

La DAF de la CEM utilise le progiciel CGB pour effectuer le travail comptable. Sur ce, les comptables ont encore besoin d'assistance technique vu que des difficultés sur l'utilisation de ce progiciel sont constatées quelque fois. Le placement d'un réseau efficace facilitera cette procédure. Ainsi,

- la CEM doit d'abord, accélérer le lancement du progiciel auxiliaire ASM ainsi que l'utilisation du progiciel CBI pour gagner du temps et renforcer le contrôle des données comptables en vue d'une meilleure prise de décision par les dirigeants;
- Ensuite, il faut formaliser manuellement les procédures comptables pour minimiser les omissions des procédures à suivre et pour maîtriser les tâches comptables ;



- Enfin, il faut que tous le personnel tout le personnel soit recyclé périodiquement sur la manipulation du progiciel CGB.

2.2.2 Recrutement et formation du personnel

Bien que la CEM dispose des moyens matériels, sans son personnel, elle n'atteindra pas ses objectifs. Ainsi, comme le personnel est insuffisant dans tout Madagascar, mieux vaut faire appel à des recrutements externes. D'ailleurs, la CEM coopère déjà avec un Cabinet de recrutement, elle peut le confier à ce spécialiste pour pouvoir engager de nouveaux diplômés et compétents.

L'insuffisance de connaissance sur les responsabilités du personnel est un facteur de blocage dans la réalisation à bien du travail, dans la direction et dans la société elle-même. Sur ce, il est nécessaire d'adopter une stratégie de formation des employés dans le but de mieux savoir ce qu'ils devraient faire et comment ils devraient s'y prendre afin de mener à bien leurs tâches respectives. Les formations doivent donc prendre en considération leurs attributions et leurs capacités de compréhension et leur donner ainsi l'avantage d'affronter les problèmes qui pourraient survenir pendant la réalisation de leur travail. Cette formation concerne aussi l'utilisation des outils de travail que chaque employé devrait connaître et maîtriser pour la facilitation du traitement de leur tâche.

L'allègement du travail tend vers le zéro papier car en effet, l'allègement des papiers signifie allègement de corvée et simplification des méthodes de travail. Elle est complémentaire à la première solution proposée, ce qui est de former le personnel dans l'utilisation des outils de travail car l'application de ces mécanismes de l'activité a pour but d'alléger les procédures de travail et d'économiser le maximum de temps dans la réalisation des tâches et la circulation des informations. Mais ceci ne peut être faisable que dans le cas où il y a la volonté de chacun d'offrir une meilleure performance et d'accepter le changement. Cela se résume par les besoins en expériences et en qualifications du personnel. La persévérance et la ténacité de chacun, le principe du juste à temps devront être appliqués.

Dans l'immédiat, les solutions à proposer sont la formation du personnel et l'allègement des procédures de travail. Les solutions à terme s'agissent d'autre part de savoir maîtriser et utiliser les outils informatiques et la technologie. Voici le résumé des solutions :

**Tableau n°45 : Plan d'actions**

ANOMALIES CONSTATEES	ACTIONS	ECHEANCE	OBJECTIF
Défaillance de circulation des documents	Transmission rapide des informations Recherche d'un raccourci pour les opérations courantes	Trois mois	Meilleure organisation comptable
Lourdeur du travail comptable	Minimisation des erreurs et omissions	Dès maintenant	Fiabilité des informations comptables
Défaut de manuel de procédure comptable	Formalisation des procédures comptables	Trois mois	Meilleure coordination dans les travaux comptables
Matériels et mobiliers vétustes	Acquisition de nouveaux matériels informatiques	Un an	Rapidité et efficacité des travaux comptables
Sous exploitation du progiciel CGB	Exploitation des progiciels CBI et ASM	Deux mois	Gain de temps et renforcement du contrôle.
Insuffisance du personnel	Recrutement externe Formation du personnel Motivation et soutien moral du personnel	Trois mois	Personnel plus productif
Non obtention de l'agrément bancaire	Orientation à l'ouverture du capital Recherche de nouveaux partenaires Renouvellement de demande pour devenir une IMF3	Six mois	Obtention de l'agrément du mois pour devenir une IMF3

Source : Investigation personnelle



Section 2 : Recommandations et impact des solutions

2.1 Recommandations générales

Suite à l'analyse que nous avons effectuée, pour le cas de la CEM, voici des axes que nous recommandons afin d'offrir une performance meilleure pour la société. Par rapport au milieu, la CEM doit s'investir pour rénover le bureau comptable, car travailler dans un endroit accessible à tous et bien arrangé assurera en toute cohérence la sûreté de l'accomplissement des tâches ainsi que la motivation du personnel dans son travail, c'est-à-dire que pour travailler dans de bonnes conditions, il faut s'y sentir bien. Le bureau doit contenir des placards muraux et bien fermés pour que les archivages soient bien sécurisés. Et pourtant, il faut faire attention à l'emplacement des pièces, c'est-à-dire il faut bien suivre et respecter le « chrono » qu'on donne à chaque pièces, pour éviter les risques de confusion lors de la comptabilisation des opérations comptables. Il faut agrandir un peu plus le bureau pour avoir de l'espace suffisant pour se déplacer, car le manque d'espace provoque la surcharge à l'intérieur du bureau.

La conservation des pièces justificatives comptables et des divers documents administratifs et financiers de l'entreprise est une nécessité absolue, donc l'archivage doit être organisé de telle manière que la recherche et la consultation des documents concernés soient possibles dans des conditions de rapidité et d'efficacité normales. La recherche d'un local d'archivage au niveau du siège est nécessaire pour la CEM, car toutes les pièces sont censés passer par ce service afin d'être comptabilisées. D'ailleurs, cela permet d'éviter la perte de temps pour la recherche en cas de besoin de consultation des pièces.

Le respect des normes et procédures est indispensable afin de bien organiser le travail. Sur ce dernier, il est recommandé d'adopter une méthode simplifiée et facile à utiliser pour le personnel dans le but d'avoir une compétitivité continue. Dans l'immédiat, il est fortement recommander d'améliorer seulement les outils de travaux existant comme le progiciel afin qu'il y ait moins de défaillance sur son utilisation. Pour les méthodes, la valeur ajoutée souhaité est l'emploi des méthodes simples et claires, c'est-à-dire facile à utiliser et à s'adapter. Cela permettra l'évolution et la continuité des travaux comptables.

Tous les travaux comptables dépendent favorablement de l'utilisation des différents matériels informatiques. Il faut faire attention dans la mesure où les matériaux informatiques deviennent vétustes.



L'usure des appareils provoque un plantage, entraîne une perturbation des travaux comptables et déclenche le risque de perte des données. Mieux vaut acquérir des matériels informatiques plus performants et de bonnes qualités tels que les ordinateurs, les scanners, les imprimantes... Il faudrait également assurer les maintenances ultérieures.

Tout le personnel est tenu de garantir la sécurité des informations qu'il a traitées. Chacun est responsable de les maintenir suivant leur besoin. C'est-à-dire que chacun doit s'assurer de bien ranger toutes les pièces qui lui sont utiles pour éviter le risque de confusion et la dispute entre le personnel lors des travaux d'audit. Les agents de la comptabilité sont polyvalents que l'absence d'une personne n'impacte pas le fonctionnement de l'entité. Par contre, en théorie, nous avons constaté que cette polyvalence est à la fois un avantage et une faiblesse pour la société car les tâches respectives des agents ne sont pas respectées qui conduit à une désorganisation interne. Afin d'y remédier, la réattribution des tâches ne devrait pas être négligée.

Le manque de connaissance sur certains points, surtout sur l'application des tâches est un facteur de blocage pour le bon fonctionnement de la société. La formation du personnel est le plus grand investissement qui peut résoudre ce problème. La CEM devrait y songer à s'investir au niveau de la formation afin d'avoir une équipe performante et compétente. L'avantage d'avoir des relations avec des professionnels tels que les partenaires internationaux devrait permettre à la CEM de travailler avec des professionnels en la matière. Ces professionnels peuvent alors contribuer aux formations des agents de la société. Elle peut aussi procéder à un appel d'offre en cherchant des experts qui peuvent former les agents de la société. Un système de formation interne contribue également au renforcement des capacités. Ainsi, la CEM pourra organiser des ateliers où chaque responsable, par exemple, partage ses expériences et connaissances que les autres n'ont pas.

La société ferait mieux de se doter d'une connexion internet haut débit pour assurer le partage des données et la rapidité de transferts des informations entre les diverses agences et le siège. Ainsi, la sécurité de l'information via agence sera garantie. La société peut acheter un réseau auxiliaire pour prévoir la coupure temporaire du progiciel CGB. Celui-ci permettra de sécuriser les données, d'éviter le retard de validation, allègera la lourdeur des tâches comptables, et évitera la perte de temps.



Les déficiences des informations reçues proviennent principalement sur les erreurs et négligences causées par les agences qui les envoient. Le travail de la comptabilité doit être clair et transparent c'est-à-dire que les erreurs et les omissions ne devront pas être prises à la légère car toute la vie de l'entreprise y dépend.

2.2 Impacts des solutions

Nous citerons les divers impacts de réussite ou positifs des solutions proposées :

Pour la recherche d'un local d'archivage, l'impact est positif car cela entraîne la facilitation de recherche des pièces et accélération de la réalisation du travail. La motivation du personnel est un impact de réussite à cause des avantages sociaux et des indemnités. Et cela entraîne la volonté de chaque personnel de remplir les attributions et les missions qu'on lui donne.

Quant à la comptabilisation, une fois que nous respectons tous les circuits des pièces comptables pour les charges, normalement le résultat doit être positif. Et cela facilite le déroulement des tâches. Puis, l'acquisition des matériels informatiques plus performants et de bonne qualité est une solution de réussite pour que les personnels puissent accomplir ses missions. Les erreurs et omissions aussi seraient minimisées. Et enfin, la formalisation du manuel de procédures comptables par la définition du circuit des pièces comptables est un impact positif pour la CEM.

Les impacts positifs sur le progiciel CGB sont les suivants : le CGB est déjà un apprentissage pour devenir un établissement de crédit. C'est un progiciel spécialisé dans le domaine de la banque. Puis, les tâches comptables seront réparties par la description des tâches, et enfin, le personnel sera compétent lors de la formation, ce qui favoriserait l'accélération de la réalisation du travail.



Voici un tableau résumant les recommandations selon leur priorité ainsi que leur impact.

Tableau n°46 : Priorisation des recommandations

DOMAINES	RECOMMANDATIONS	IMPACTS
METHODE	Formalisation du manuel de procédure comptable	Bon déroulement des tâches comptables
MATIERES	Recherche d'un local d'archivage	Sécurisation et rapidité de recherche des pièces comptables
MAIN D'OEUVRE	Recrutement et formation du personnel	Bon fonctionnement du service comptable
MILIEU	Rénovation du bureau comptable	Meilleure condition de travail
MOYENS	Acquisition de nouveaux matériels informatiques Connexion haut débit	Bon déroulement des traitements comptables Rapidité des partages d'informations

Source : Investigation personnelle

2.3 Limite des solutions

D'une part, les solutions peuvent causer des impacts positifs et négatifs, d'autre part, elles sont limitées car nous ne disposons pas d'assez d'informations pour décrire les autres procédures vu que l'étude s'est focalisée autour du domaine de la comptabilité. De plus, concernant l'acquisition des matériels informatiques, l'achat d'un progiciel auxiliaire et le réaménagement du bureau comptable, tout ceux-ci créent un cout supplémentaire pour l'entité. En conséquence, il faut bien réviser le budget avant d'entamer cette action.



Conclusion partielle

Conduire une analyse SWOT Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces) consiste à effectuer deux diagnostics : un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique et un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Par définition, les résultats de l'analyse interne sont spécifiques à l'organisation étudiée. Avec la méthode de résolution des problèmes d'ISHIKAWA, nous avons essayé d'inventorier les problèmes de la CEM suivant les cinq domaines suivants : le Milieu, la Matière, la Main d'œuvre, le Matériel et la Méthode. Dans cette partie analytique, nous avons également souligné les résultats des recherches et les investigations personnelles. Nous avons exposé les diverses répercussions de l'adoption du PCEC sur tous les plans : comptable, financier, informatique ressources humaines. Puis, lors des discussions, nous avons listé les solutions possibles pour chaque anomalie constatée. Et enfin, des recommandations ont été avancées pour le développement de la CEM du point de vue comptable voire même économique. Les solutions proposées sont néanmoins limitées de telle sorte qu'un budget spécifique soit nécessaire pour leur réalisation.



CONCLUSION

Au terme de leurs études, les étudiants de troisième cycle à l'Université d'Antananarivo doivent finir le cursus universitaire par le biais d'un stage de fin d'étude auprès d'une société de leur choix. Ce stage devrait aboutir à l'élaboration du mémoire que l'étudiant doit soutenir en vue de l'obtention du Diplôme de Master II. En ce qui nous concerne, certes nous travaillons déjà au sein de la Caisse d'Épargne de Madagascar, néanmoins cela n'a servi que contribuer à l'achèvement de cet ouvrage.

Le changement désigne le passage d'un état à un autre. L'on parlera, selon la nature, la durée et l'intensité de ce passage, d'évolution, de révolution, de transformation, de métamorphose, de modification, de mutation... Il s'exerce dans des domaines très divers et à des niveaux très divers. Lorsqu'un changement s'opère, il s'accompagne pour les individus concernés d'un processus de deuil des situations antérieures. L'étape de déni, étape primaire du changement, se manifeste par des résistances au changement. Plus ces résistances sont grandes, plus les individus risquent de tomber dans des écueils de comportements tels que la rébellion démontrée par la manifestation de colère, de haine qui traduisent une impuissance, une perte de moyens face à la situation. L'autre manière de montrer cette résistance c'est l'abandon soudain comme la démotivation ou le découragement sans justification. La conquête que nous avons à faire est une conquête mentale : passer du concept de « changement » à celui « d'adaptation permanente », passer de la vaine et fébrile recherche d'un modèle idéal à la patiente construction d'un devenir réalisé

La CEM est une institution financière qui joue un rôle important dans le développement du pays à travers les services qu'elle offre. Créée en 1918, elle a parcouru plusieurs années d'existence enrichissante dans la collecte d'épargne. Depuis quelques années, elle projette de devenir un établissement financier qui lui permettra enfin d'octroyer du crédit à ses clients. La Caisse d'Épargne de Madagascar cherche à progresser dans la collecte et la mobilisation des épargnes. Dans ce domaine, la comptabilité joue un rôle très important. Le service comptabilité est alors un facteur clé de la réussite et du développement de l'Entreprise. De ce fait, tout problème au sein de ce service doit être résolu, afin d'éviter



toute conséquence néfaste à l'Entreprise et l'empêchant alors d'atteindre ses objectifs. Ce problème peut exister aussi dans les différents services.

Ainsi, il a été capital d'étudier le cas, afin de déterminer d'une part, ce qui s'est réellement passé du côté comptabilité depuis que la CEM a arrêté d'utiliser le PCG 2005 et adopté le PCEC depuis 2012 et d'autre part, les facteurs de blocage afin de pouvoir y apporter des solutions. Notre investigation a été effectuée non seulement au niveau de la DAF, qui se divise en trois services : le service d'administratif, le service de trésorerie et le service de la comptabilité où nous travaillons, mais aussi au niveau des agences où les agents effectuent des opérations comptables pour les versements et les retraits de fonds ainsi que des opérations courantes comme l'approvisionnement du coffre, règlement des fournisseurs sur place. Cette analyse nous a permis de découvrir la situation réelle de la société.

Le service de la comptabilité assure la fonction de traitement des opérations dans tout Madagascar. Il s'agit d'un système centralisateur car les pièces comptables payées au niveau des agences y sont envoyées pour être comptabilisées. Lors de l'analyse des faits, nous avons pu soulever certains atouts et blocages.

Pour les points positifs, nous avons constaté que le système centralisateur permet d'assurer l'exhaustivité et la sécurité des pièces comptables, le personnel de la CEM est motivé, solidaire et compétent, l'entité est capable de doter son personnel des moyens de travail tels que matériels informatiques, téléphone portable flotte et tablettes pour les dirigeants, voitures,..., l'utilisation du progiciel bancaire CGB a permis non seulement le renforcement du contrôle des données mais aussi la rapidité car presque tout est automatique, la présentation de nouveaux produits par la CEM notamment l'utilisation future des Distributeur Automatique de Billets est un moyen pour faire face à la forte concurrence.

Quant aux points faibles de la CEM, nous avons observé les points suivants : comme la comptabilisation est centralisée au siège, les tâches sont lourdes au niveau du service central. A part l'insuffisance du personnel tant au Service comptable que dans les agences, aucun manuel comptable n'a été officiellement écrit. En effet, il y a juste des modes opératoires conçus par le responsable comptable en vue de l'encadrement. En tout cas, ces modes opératoires pourraient servir de base à la rédaction des procédures proposées. De plus, les matériels informatiques utilisés sont vétustes et les comptables font le tour d'envoyer leur matériel principal de travail au Service informatique pour réparation. Tout cela peut



augmenter le risque d'erreur et d'omission au niveau de la comptabilisation. En outre, la coupure fréquente du courant et du réseau perturbe la réalisation des travaux engagés.

Pour résoudre ces problèmes, nous avons essayé de proposer quelques solutions qui pourront être utiles à l'amélioration de la procédure comptable au sein de la CEM : l'investissement pour le réaménagement du bureau de la comptabilité ainsi que l'acquisition de nouveaux matériels informatiques plus performants, la motivation du personnel en général, la recherche d'un local d'archivage au sein du service de la comptabilité pour que le personnel ne perde pas son temps à la recherche des pièces, l'exploitation au maximum des progiciels CGB intégrés tels que CBI et ASM, mais la plus importante, c'est la formalisation des manuels de procédures comptables. A ce propos, la rédaction est déjà en cours et nous souhaitons les proposer à la CEM à titre de contribution à l'amélioration de son système comptable. Ces manuels de procédure seront d'autant plus importants dans l'hypothèse probable où de nouveaux comptables vont prendre la relève.

L'objectif de cette étude est de faciliter et de minimiser les tâches comptables au sein de la CEM. Il faut en effet leur procurer les moyens nécessaires pour y arriver. D'ailleurs, par rapport à ces procédures comptables, les comptables sont compétents et responsables dans leur fonction, d'où la possibilité d'atteindre les objectifs définis.

Les méthodologies de travail ont été efficaces et ont porté leurs fruits au sein de la Direction car elles ont beaucoup aidé dans la recherche et ont permis de proposer les solutions citées plus haut. Il s'agit des méthodologies globales et des méthodologies spécifiques concernant l'approche adoptée dans la recherche de solutions.

Les méthodologies globales concernent en principe : la collecte d'informations qui a constitué la plus grande partie de cette étude au sein de la société et de la Direction. Grâce à cela, il a été possible de voir en profondeur toutes les activités de la Direction et d'identifier les dysfonctionnements. Il s'agit aussi d'une analyse en amont du processus comptable qui revêt en grande partie le thème du présent mémoire et a permis de comparer la théorie à la pratique, l'image de la réalité vécu à la CEM. Tout ce qui se passe au niveau du personnel, ses attentes, ses besoins ainsi que ses motivations ont été étudiés dans l'analyse de ces besoins. Durant l'élaboration de cette étude, l'utilisation des différentes méthodes pour l'analyse des problèmes et données a été très bénéfique. Pour diagnostiquer la CEM, nous avons analysé son environnement par l'utilisation des méthodes spécifiques telles que l'analytique FFOM et



la méthode de résolution des problèmes d'ISHIKAWA. Ainsi, nous avons dégagé les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la CEM.

Aussi, le diagramme de circulation des documents ou DCD a été utilisé pour définir les chemins des factures et enfin, le diagramme d'ISHIKAWA a été présenté pour identifier les causes racines des blocages. En effet, l'utilisation des méthodes adéquates pour la résolution des problèmes est vraiment nécessaire à l'élaboration d'une étude comme celle-ci.

Les résultats attendus de cette étude est le respect des procédures comptables et la collecte sans faille et sans retard des documents comptables. Les impacts de cette recherche sont de mettre une bonne organisation au niveau de la comptabilité de la Caisse d'Épargne de Madagascar. Avoir une bonne organisation avec un manuel de procédure comptable est primordial dans le domaine de la comptabilité. En outre, la répartition des tâches contribue également au développement du travail comptable que ce soit au niveau du siège ou au sein du service de la comptabilité. L'assurance d'un bon encadrement servira de système d'accompagnement à ces apports. L'élaboration des états financiers repose sur cette bonne organisation comptable. A cet effet, le fonctionnement de l'entité elle-même est en jeu. Mettre en place une bonne organisation comptable n'est pas une tâche facile à faire mais c'est réalisable.

La validité ou non de ces résultats sera laissée à la seule appréciation de la CEM. Et nous espérons que les propositions et analyses avancées apporteront des atouts considérables pour la CEM. Nous souhaitons également que ce mémoire soit considéré comme une contribution au développement de l'entreprise afin d'atteindre le système comptable et l'organisation comptable idéal.

Les solutions proposées ont des impacts pouvant être perçus comme positifs pour l'entreprise. Ainsi, les résultats sont atteints car les lourdes tâches seront minimisées, les démarches à suivre pour comptabiliser les charges seront assurées dans le respect des procédures comptables formalisées et l'utilisation optimale du progiciel CGB est une réelle opportunité pour l'entreprise. Les répercussions de ce changement sur l'analyse financière de la CEM seraient un sujet à ne pas négliger de telle sorte que nous recommandions fortement à ce que ce sujet fasse l'objet d'un travail d'analyse complémentaire.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Conseil Supérieur de la Comptabilité (C. S. C), Commission de Supervision Bancaire et Financier (C S B F), « *Plan Comptable des Etablissements de Crédit 20005 (P C E C 2005)* », Edition Jurid'Ika, pages
- Conseil Supérieur de la Comptabilité (C. S. C), Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar, « *Pan Comptable Général 2005 (P C G 2005)* », Edition Jurid'Ika, avril 2005, 163 pages
- EGLEM J.Y., PHILIPPSA., RAULETC., « *Analyse Comptable et Financière*, Dunod, nouvelle édition 1991, 345 pages
- YVES B.,COLLI J. C., « *Dictionnaire économique et financier* », édition du SEUIL, septembre 1996, 1515 pages
- PORTER M., « *The Competitive Advantage of Nations* », *HBR*, March-April1990, 75 pages

REVUES

- C G A P et The World Bank Group, « *Directives concertés pour la microfinance : définition de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance* », édition C G A P, décembre 2003.
- Christien, Robert Peck, Brigiy Helms et Richard Roseberg, « *Cadre d'évaluation des institutions de microfinance : outil technique du C G A P n° 4* », Washington, C G A P, 1999.
- Manuel Moyart, « *Revue d'efficacité de l'aide pour la microfinance à Madagascar* », édition C G A P, octobre 2005

AUTRES

- CEM, Budgets de la CEM de 2012 à 2014
- CEM, Plan Comptable des Etablissement de Crédit
- CEM, Rapports d'audit de 2012 et 2013

- Cours de Comptabilité bancaire de Monsieur RAKOTOSALAMA Clément
- Cours de Système d'information de Monsieur RAZAFINDRAKOTO Paul Max

SITES WEB

- www.banque-centrale.mg/index.php?id=m4_1_7, date de consultation: 26 novembre 2014
- www.boa.mg/banque-madagascar-presentation, date de consultation: 20 novembre 2014
- www.cgap.org, The Consultative Group to Assist the Poor, date de consultation : 24 octobre 2014
- www.cgap.org/html/p_technical_guides04.html, date de consultation: 24 octobre 2014
- www.csc.mg/documents/pcec.pdf, date de consultation: 24 novembre 2014
- droit-finances.commentcamarche.net/.../23909-plan-comptable-définition, date de consultation: 20 novembre 2014
- www.lagazette-dgi.com/index.php?...taux-de-bancarisation, date de consultation: 15 novembre 2014

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1 LES ACTIVITES DE LA CEM
- ANNEXE 2 ATTRIBUTION DE CHAQUE ORGANE DE DIRECTION
- ANNEXE 3 LISTE DES ETATS FINANCIERS DE LA CEM
- ANNEXE 4 EXTRAIT DU PCEC DE LA CEM
- ANNEXE 5 ETATS FINANCIERS DE LA CEM
- ANNEXE 6 QUESTIONNAIRES
- ANNEXE 7 NOTE DES CHARGES COURANTES DE LA CEM
- ANNEXE 8 ETATS FINANCIERS TYPES

ANNEXE 1- HISTORIQUE ET ACTIVITES DE LA CEM

Aujourd'hui la CEM collecte 500 à 600 clients qui ouvrent de nouveaux comptes à Madagascar. Mais avant qu'il arrive à ce stade, il y a plusieurs événements institutionnels marquants :

-1918 : année de création de la caisse nationale de l'Épargne

-06 Mars 1985 : Adoption de sa nouvelle dénomination : « Caisse d'Épargne Madagascar », avec un statut d'Établissement Public à Caractère Industriel et commercial (EPIC)

-1996 : la CEM est devenue membre de l' « Institut Mondial de la Caisse d'Épargne » (IMCE)

--1997 : accès aux placements Bon de Trésor par Adjudication

-02 Août 1998 : la CEM a commencé à représenter Western Union

-14 Juin 2001 : abrogation de la loi 95-019 et promulgation loi N°2001-001 portant mise en place de la Société Anonyme Caisse d'Épargne SA

-01 Juillet 2001 : la poste a cessé de représenter commercialement la CEM

-03 Décembre 2002 : le Décret d'application N°2002-1553 de la loi 2001-001 était sorti

-Juillet 2006 : la CEM devient une agence d'exécution dans le cadre du projet Finance du programme Millenium Challenge Account

-Novembre 2006 : signature de l'accord de coopération de la CEM avec la fondation Allemande de Caisses d'Épargne pour la Coopération Internationale

-En mi-juillet 2010, un nouvel organigramme relatif à cette transformation fut. Le nouveau statut actuel de la CEM en tant que SA est effectif suite à l'adoption des deux (02) décrets suivants : décret n°2002-1553 du 13/12/2002 et décret n°2005-075 du 01/02/2005. Ceux qui stipulent les suivants :

- L'État est l'unique actionnaire de la société.
- La CEM est sous tutelle du Ministère de l'Économie, de la Finance et du Budget (MEFB).

-Novembre 2013 : la CEM a célébré son 95^{ème} anniversaire

LES ACTIVITES DE LA CEM

Activités principales

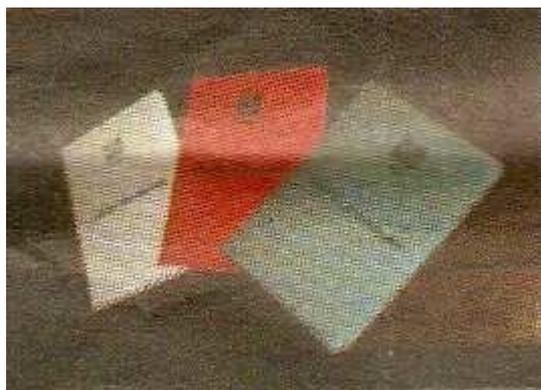
La CEM se spécialise dans la collecte d'épargne. Grace à ses services, toutes personnes confondues ont accès à une tenue d'épargne, sécurisée et rémunérée.

Les Comptes Livret Epargne (CLE)

Le plus ancien produit de la firme. Il est ouvert à tout type de personne : des enfants jusqu'aux personnes âgées. Pour le matérialiser, un petit carnet est donné au client. Toutes les opérations effectuées y figurent : versement, retrait et les intérêts annuels générés.

PRODUITS	SOMBINIAINA	MIHARY	MITSIMBINA
Conditions	Naissance à 16 ans	16 à 25 ans	25 ans et plus
Minimum de dépôts	5000 Ar	5000 Ar	5000 Ar
Taux d'intérêt	3%	3%	3%
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la sécurité de l'enfant dès sa naissance • La prévoyance sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • La préparation de l'avenir • La préparation d'évènements spécifiques • La constitution de patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> • La prévention • La constitution de patrimoine • La sécurité sociale et physique • La préparation aux projets futurs
Identification	Carnet blanc	Carnet rouge	Carnet gris

Source : Investigation personnelle



Le Compte Spécial Epargne (CSE)

Produits	Minimum de dépôts produits	Durée	Taux d'intérêt
Compte Spécial Epargne (CSE)	Ariary 10 000 000	3 ou 6 ou 12 mois renouvelable	Négociable selon la durée et le montant de placement (4% ; 4,25% ; 4,5% ; 5%)

Source : Investigation personnelle

Le Compte Spécial Retraite (CSR)

Ce compte permet au client, de lui assurer un bel avenir et sérénité à sa retraite. Il se divise en deux types tels que CSRE et CSRP

Clients cibles	ENTREPRISES (CSRE)	PARTICULIERS (CSRP)
Conditions	Employés ayant plus de 18 ans	Particuliers ayant plus de 18 ans
Minimum de dépôts	3000 Ar	3000Ar
Taux d'intérêt	Négociable selon le montant de placement	Négociable selon le montant de placement

Source : Investigation personnelle

Activités secondaires

Les transactions WU



La Cem coopère avec Western Union depuis 1997. Elle y gagne des commissions et éventuellement des gains de change car la CEM avance le fonds pour le compte du bénéficiaire, Western Union, à son tour, lui rembourse en dollars le total des transactions cumulé des commissions. Ces devises sont cédées pour gagner des profits de change.

Le Course de commerce chez MEXM

Depuis cette année, la CEM a également participé aux bourses de commerce auprès du MEXM ou Mercantile Exchange of Madagascar SA, le seul marché boursier à Madagascar à avoir un soutien technique provenant des grands acteurs du marché mondial. Avec cette opération boursière, la CEM utilise une partie de ses ressources aux achats ou ventes de produits de base malgache pour gagner des marges.

Les placements

Aussi, la CEM place les dépôts auprès de la BCM à travers le BTA, au Trésor par le biais du CDC, chez les banques primaires et institutions de micro finance. De plus, la CEM octroie du crédit aux membres de son personnel avec un intérêt de 6% annuel.

ANNEXE 2 - ATTRIBUTIONS DE CHAQUE ORGANE DE DIRECTION

Direction Générale (DG) :

En tant que premier responsable du développement de la société, elle fixe un but précis. Elle définit les politiques et démarches stratégiques à suivre pour l'atteindre et l'indique aux autres organes (directions). Ainsi, toutes les directions y compris la DG s'y mettent. Comme toutes les directions sont sous sa responsabilité et elle les gère et les organise. Toutes les opérations à effectuer auprès des directions et agences doivent passer devant elle et ne s'effectueront pas sans son approbation. Premier représentant de la CEM tant à l'intérieur (CA,...) qu'à l'extérieur (autres organismes).

Personne Responsable des Marches Publiques (PRMP, UGPM) :

Responsable des opérations des achats de la CEM. Pour les effectuer, elle a recours à l'un des méthodes suivantes : avis d'appel d'offres et le Proforma. La dernière méthode consiste à évaluer trois (03) fournisseurs au mois. On tient compte de la qualité du produit ou service, le prix, la durée d'exécution des travaux.

Direction des Etudes et du Marketing (DEM)

Cette direction tient à établir le plan marketing au sein de la société, assurer la politique commerciale de l'entreprise. Elle fait des études de marché afin de détecter les besoins clientèles, concevoir une stratégie marketing, élaborer les actions promotionnelles et publicitaires et gère toutes les phases d'étude et développement des produits.

Direction du Contrôle Interne (DCI)

C'est un organe d'exécution et de contrôle de légalité, de régularité de l'administration. Cette direction a pour rôle de détecter les failles lors d'un processus comptable et de relever les risques d'erreur. Elle effectue le travail d'audit de la société, de définir le périmètre du contrôle interne. Elle vérifie aussi la fiabilité des informations comptables et financières publiées, contrôle les agences et s'assure de la conformité de tous les services, et s'occupe aussi du budget de la société et de le contrôler.

Direction Administrative et Financière (DAF)

Le Directeur Administratif et Financier s'occupe surtout de tout ce qui est relatif aux activités financières de la société. C'est pourquoi son rôle consiste à organiser, contrôler et gérer toutes les activités financières ; vérifier toutes les opérations d'encaissement et de décaissement, assurer la tenue des états financiers en cas de besoin et étudier les besoins de financement des activités de la société.

Par ailleurs, il a sous son autorité trois services, ç savoir le service comptabilité d'une part qui enregistre et classe toutes les opérations comptables de la CEM dans tout Madagascar. D'autre part le service trésorerie qui assure la mise à jour du mouvement de la trésorerie et maximise la rentabilité de placement de la société et enfin le service administratif qui assure le fonctionnement de l'administration au sein de la CEM.

Direction des Opérations (DOP)

Cette direction assure le contrôle et la qualité des données des opérations dans la société. Elle établit les stratégies à suivre pour atteindre les objectifs fixés, comme le nombre des clients par rapport au nombre des produits, elle fait aussi le suivi de l'application de la ligne budgétaire

Direction des Affaires Juridiques (DAJ)

Elle a pour fonction de s'occuper des problèmes juridiques, de résoudre les dossiers contentieux, de représenter la société devant la justice, de participer à l'élaboration et rédaction des textes règlementaires de la CEM.

Direction des Relations avec la Clientèle (DRC)

Cette direction fait le traitement des produits et services de la CEM pour la clientèle. Elle résout les problèmes du client en cas de perte de livret par exemple, ou fermeture de compte, les remboursements.

Direction du Patrimoine et de la Logistique (DPL)

La direction assure la gestion des immobilisations et la gestion des approvisionnements de la société, de chaque direction et de chaque agence. Elle a l'obligation de vérifier l'état des immobilisations. Cette direction garantit aussi la sécurité interne et externe de l'entreprise.

Direction des Ressources Humaines (DRH)

Cette direction a comme responsabilité d'assurer le suivi du personnel, de promouvoir des formations éventuelles des membres du personnel, de veiller au bien être des employés par la gestion sociale et d'améliorer les conditions de travail.

Direction du Système Informatique (DSI)

Cette direction a pour principale fonction de garantir l'intégrité du système réseau, d'offrir une meilleure qualité technologique notamment à l'emploi des logiciels de gestion, de veiller à l'exploitation des logiciels ; administrer des bases de données, de mettre en place le système de communication, d'assurer le développement et la maintenance du site web de la société.

ANNEXES 3 - LISTE DES ETATS FINANCIERS DE LA CEM

BILAN

COMPTE DE RESULTAT

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS

NOTE 01 : COMPTES EPARGNES ET SES COMPTES RATTACHES

NOTE 02 : TRESORERIE ET SES COMPTES RATTACHES

NOTE 03. PRETS ET AVANCES A LA CLIENTELE ET INTERETS

NOTE 04. IMMOBILISATIONS ET DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

NOTE 05. IMPOTS DIFFERES ACTIFS

NOTE 06 : AUTRES ACTIFS ET SES COMPTES RATTACHES

NOTE 07 : SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT

NOTE 08 : PROVISIONS POUR CHARGES

NOTE 09 : AUTRES PASSIFS ET SES COMPTES RATTACHES

NOTE 10 : CAPITAUX PROPRES

NOTE 11 : PRODUITS D'HONORAIRES ET COMMISSIONS

NOTE 12 : CHARGES D'HONORAIRES ET COMMISSIONS

NOTE 13 : REVENUS NETS DES OPERATIONS EN DEVISES

NOTE 14 : REVENUS NETS SUR AUTRES OPERATIONS

NOTE 15 : CHARGES ADMINISTRATIVES GENERALES

NOTE 16 : AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

NOTE 17 : IMPOTS SUR LES REVENUS

ANNEXE 4 - EXTRAIT DU PCEC DE LA CEM

RUBRIQUE LIBELLE

101000 BILLETS ET MONNAIES

101100 MOUVEMENTS ESPECES INRERCAISSES

203040 PRETS FIN DE FORMATION

203045 PRETS AU PERSONNELS

315050 CREDITEURS DIVERS SALAIRES

315100 FOURNISSEURS A PAYER

315150 FOUR A PAYER CHARGES COURANTES

422910 MATERIELS ET OUTILLAGES

422920 MATERIELS DE TRANSPORT

482291 AMORT MATERIEL ET OUTILLAGE

482292 AMORT MATERIEL DE TRANSPORT

561000 CAPITAL

564000 RESERVES

589000 REPORT A NOUVEAU -SLD CREDITEUR

603500 CHGS INTS CPTE ORD ETS DE CREDIT

613000 COMMISS PAYEES-ETABLIT DE CREDIT

652110 SALAIRE ET APPOINTEMENTS

652120 PRIMES ET GRATIFICATIONS PERSONN

702100 PROD INT BTA

703100 PROD INTS-CPT ORD ETS DE CREDIT

923000 C/GARANTIES REC S/CREDIT DISTRIB

990150 HB FOURNITURE DE BUREAU

990160 HB FOURNITURE DE MAGASIN

990170 HB FOURNITURE D'ENTRETIEN

ANNEXE 5 - ETATS FINANCIERS DE LA CEM

BILAN ARRETE AU 31 DECEMBRE 2012

En millions d'Ariary

ACTIF	NOTE	MONTANT AU 31/12/2012	MONTANT AU 31/12/2011
OPERATIONS DE TRESORERIE	2	275 227	230 290
Trésorerie et soldes avec banque centrale		1 217	1 791
Bons du trésor et titres assimilés		76 276	60 536
Avoirs - établissements de crédit		32 311	22 079
Avoirs - autres institutions financières		165 422	145 883
PRETS ET AVANCES A LA CLIENTELE	3	11 852	9 170
Crédits sains		11 569	8 385
Crédits douteux		482	263
Provisions		(482)	0,00
Opérations sur fonds privés affectés		283	521
IMMOBILISATIONS	4		
Immobilisations incorporelles		4 135	4 113
Amortissements		(2 023)	(1 651)
Immobilisations corporelles		21 778	20 316
Amortissements		(7 690)	(6 929)
Immobilisations en cours		1 260	1 465
IMPOTS DIFFÉRÉS -ACTIF	5	621	6 166
AUTRES ACTIFS	6	8 188	3 907
TOTAL ACTIF		313 349	266 848

En millions d'Ariary

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	NOTE	MONTANT AU 31/12/2012	MONTANT AU 31/12/2011
PASSIFS		292 439	247 361
Dépôts de la clientèle	1	278 549	224 302
<i>Dépôts à vue</i>		31 578	0,00
<i>Dépôt à Terme</i>		41 776	38 169
<i>Comptes Livret Epargne</i>		201 103	182 782
<i>Compte Spécial Retraite</i>		3 721	3 143
<i>Autres</i>		369	207
Subventions d'équipement	7	3 205	3 792
Emprunts et titres subordonnés		444	512
Provisions pour charges	8	495	1 973
Autres passifs	9	9 743	16 780
CAPITAUX PROPRES	10	20 910	19 486
Capital et réserves		6 286	6 186
Résultat net		2 149	2 006
Report à nouveau		12 474	11 293
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		313 349	266 848

COMPTE DE RESULTAT (PAR NATURE) DE LA PERIODE ALLANT DU 01 JANVIER AU 31 DECEMBRE 2012

En millions d'Ariary

COMPTE DE RESULTAT	NOTE	MONTANT AU 31/12/2012	MONTANT AU 31/12/2011
Produits d'intérêts	2	21 746	20 113
<i>Intérêts sur les comptes de trésorerie</i>		<i>21 134</i>	<i>19 681</i>
<i>Intérêts sur les crédits</i>		<i>611</i>	<i>432</i>
Charges d'intérêts	1	(8 160)	(7 325)
<i>Charges d'intérêts sur Dépôt à Terme</i>		<i>(2 135)</i>	<i>(1 965)</i>
<i>Charges d'intérêts sur Comptes Livret Epargne</i>		<i>(5 894)</i>	<i>(5 262)</i>
<i>Charges d'intérêts sur Compte Spécial Retraite</i>		<i>(111)</i>	<i>(89)</i>
<i>Autres charges d'intérêts</i>		<i>(18)</i>	<i>(8)</i>
REVENUS NET D'INTERETS		13 585	12 788
Produits d'honoraires et commissions	11	1 860	1 768
Charges d'honoraires et commissions	12	(274)	0,00
REVENUS NET D'HONORAIRES ET DE COMMISSIONS		1 585	1 768
Revenus nets des opérations en monnaie étrangère	13	1 865	1 783
Charges nettes sur CDL		(219)	0,00
Revenus nets sur autres opérations	14	1 630	1 371
RESULTAT OPERATIONNEL		18 447	17 712
Charges administratives générales	15	(14 894)	(13 340)
Autres charges d'exploitation	16	(2 234)	(2 060)
Autres produits d'exploitation	17	1 778	583
RESULTAT AVANT IMPÔTS		3 096	2 894
Impôts sur les bénéfices	18	(815)	(648)
Impôts différés	5	(155)	(167)
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 124	2 078
Charges extraordinaires		0,00	(462)
Produits extraordinaires	17	24	390
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 149	2 006

ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DECEMBRE 2012

en millions d'Ariary

	CAPITAL SOCIAL	PRIME & RESERVES	ECART D'EVALUATION	RESULTAT	REPORT A NOUVEAU	TOTAL
Solde au 31 décembre 2010	5 460	660	0,00	1 317	11 427	18 865
Changement de méthode comptable						0,00
Correction d'erreurs					(1 056)	(1 056)
Autres produits & charges						0,00
Affectation du résultat 31 décembre 2010		65		(1 317)	922	(329)
Opérations en capital						0,00
Résultat net au 31 décembre 2011				2 006		2 006
Solde au 31 décembre 2011	5 460	726	0,00	2 006	11 293	19 486
Changement de méthode comptable						0,00
Correction d'erreurs					(325)	(325)
Autres produits & charges						0,00
Affectation du résultat 31 décembre 2011		100		(2 006)	1 506	(400)
Opérations en capital						0,00
Résultat net au 31 décembre 2012				2 149		2 149
Solde au 31 décembre 2012	5 460	826	0,00	2 149	12 474	20 910

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31 DECEMBRE 2012

En millions d'Ariary

	Note	Montant 31/12/2012
<u>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</u>		
Intérêts perçus		21 746
Intérêts payés		-8 279
Commissions perçues		1 860
Commissions payées		-274
Encaissements sur instruments financiers		5 247
Décaissements sur instruments financiers		-22 618
Encaissements clientèle		54 653
Décaissements clientèle		-2 920
Sommes versées aux "crédoiteurs et débiteurs divers"		-7 358
Impôts sur les résultats payés		
<i>Flux de trésorerie des activités ordinaires (1)</i>		42 054
Encaissements sur activités extraordinaires		24
Versements sur activités extraordinaires		
<i>Flux de trésorerie des activités extraordinaires (2)</i>		
<i>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) = (1)+(2)</i>		<u>42 054</u>
<u>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</u>		
Encaissements sur cession d'immobilisations		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations		1 278
Décaissements sur acquisitions de titres d'investissements		
Dividendes perçus et quote part de résultat sur titres d'investissements		
<i>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</i>		<u>1 278</u>
<u>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</u>		
Augmentation de capital		
Encaissement provenant de subvention d'équipement reçue		
Encaissement provenant d'emprunts		
Décaissements sur prêts et dettes assimilés		
Dividendes payés et autres distributions effectuées		
<i>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</i>		<u>0,00</u>
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		1 603
Variation de la trésorerie de la période (A)+(B)+(C)		44 937
Trésorerie et équivalent de trésorerie au début de l'exercice		230 290
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la fin de l'exercice		275 227
Variation de la trésorerie de la période		44 937

ANNEXE 6 - QUESTIONNAIRES

- Q- Qu'est-ce que le PCEC pour vous ?
- Q- Savez-vous les points communs du PCEC et du PCG ?
- Q- Savez-vous les différences du PCEC par rapport au PCG ?
- Q- A votre avis, pourquoi la CEM a-t-elle changé de plan comptable ?
- Q- Quels sont les blocages de la CEM pour qu'elle n'ait pas encore l'agrément bancaire ?
- Q- Quelles solutions proposeriez-vous en attendant cet agrément ?
- Q- Avez-vous des difficultés en pratiquant le PCEC ? Lesquelles ?
- Q- Pouvez-vous nous parler des progiciels intégrés dans CGB ?
- Q- Quels sont les atouts du progiciel CGB ?
- Q- Quels sont les défaillances du progiciel CGB ?
- Q- Quelles sont les difficultés les plus dures à gérer avec le changement de plan comptable ?

ANNEXE 7 – NOTE DE SERVICE LIEE AUX CHARGES COURANTES



Caisse d'Epargne de Madagascar

NOTE de SERVICE

N°2011/447 -DGCEM

OBJET : Délégation de pouvoir pour le paiement des charges courantes au sein des Agences.
P.J. : Liste des charges courantes

Dans le cadre de l'amélioration de la gestion et du traitement des opérations au sein de la CEM, les Directions et les Agences (CEM et dédiées WU) sont informées des changements suivants :

1. Les chefs d'Agence et les Responsables Agence dédiée WU sont désormais autorisés à payer, dès présentation de facture et après vérification de conformité, les charges courantes citées dans la liste jointe à la présente. Ils assureront ainsi dans la journée la comptabilisation des opérations et l'envoi, par email après scan, au service de la comptabilité des pièces comptables y afférentes.

Les pièces justificatives, déjà scannées, doivent être envoyées à la Direction Administrative et Financière au plus tard le 27 du mois courant.

2. Tout autre engagement de dépenses, non mentionné dans la liste ci-annexée, nécessite une demande et doit obtenir l'aval du gestionnaire d'activités auprès du siège.
3. Des contrôles à posteriori, exécutés suivant les procédures d'usage, sont assurés par les services et directions qui en ont la charge habituellement.

La présente note prend effet dès la date de sa signature.



Antananarivo, le 28 DEC 2011

Le DIRECTEUR GENERAL (P.I.)


RAJERISON Dominique Aimé

DESTINATAIRES:

- Tous Directions et Services
« Pour suite utile »
- Tous les Chefs d'Agence CEM et dédiée WU
« Pour compétence et exécution »

ANNEXE 7 – NOTE DE SERVICE LIEE AUX CHARGES COURANTES (SUITE)

LISTE DES CHARGES COURANTES Annexe à la note de service N° 2011/447-DGCEM du 28/12/2011

LIBELLES
- Eau et Electricité
- Carburant pour voiture de service
- Carburant GROUPE
- Loyer pour location immobilière sur contrat bail au nom de la CEM
- Visite technique de véhicules de service
- Divers droits et toutes taxes locales
- Abonnement journaux
- Gardiennage
- Nettoyage
- Sécurité : POLICE
- Sécurité ; SOCIETE PRIVEE
- Téléphone : Recharge PACK TELMA
- Téléphone : TELMA
- Escorte sur transport de fonds
- Envoi colis : PAOMA-COLIS EXPRESS
- Frais de déplacement pour transport de fonds
- Frais médicaux
- Tickets PPN

Liste arrêtée à dix huit (18) rubriques de charges.

Antananarivo, le 28 Décembre 2011.



Le DIRECTEUR GENERAL (P.I.)


RAJERISON Dominique Aimé

ANNEXE 8 : PRESENTATION COMPARATIVE DES ETATS FINANCIERS

Bilan suivant le PCG

ACTIF	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT AU 31/12/2012
ACTIFS NON COURANTS		
Ecarts d'acquisition (Amortissements)		
Immobilisations incorporelles (Amortissements)		
Immobilisations corporelles (Amortissements)		
Immobilisations en cours		
Immobilisations financières		
Impôts différés actifs		
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		
ACTIFS COURANTS		
Créances et emplois assimilés		
Clients sur opérations de Refinancement		
Autres créances et actifs assimilés (Provisions)		
Charge constatée d'avance		
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Placement et autres équivalents de trésorerie		
Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue)		
TOTAL ACTIFS COURANTS		
TOTAL ACTIF		

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT AU 31/12/2012
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		
Réserves légales		
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		
PASSIFS NON COURANTS		
Refinancement		
Subvention d'équipements		
Emprunts et dettes financières		
Provisions pour risques		
TOTAL PASSIFS NON- COURANTS		
PASSIFS COURANTS		
Compte d'épargne		
CSR (Compte Spécial Retraite)		
CSE (Compte Spécial Epargne)		
CLE (Compte Livret Epargne)		
Dettes a court terme		
Fournisseurs et comptes rattaches		
Personnel créditeur		
Etat créditeur		
Produits constatés d'avance		
Autres dettes		
Compte de régularisation passif		
Compte de trésorerie découvert		
TOTAL PASSIFS COURANTS		
TOTAL PASSIF		

Source : PCG 2005

Bilan suivant le PCEC

ACTIF	NOTE	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT AU 31/12/2012
OPERATIONS DE TRESORERIE Trésorerie et soldes avec banque centrale Bons du trésor et titres assimilés Avoirs - établissements de crédit Avoirs - autres institutions financières PRETS ET AVANCES A LA CLIENTELE Crédits sains Crédits douteux Provisions Opérations sur fonds privés affectés IMMOBILISATIONS Immobilisations incorporelles Amortissements Immobilisations corporelles Amortissements Immobilisations en cours IMPOTS DIFFÉRÉS -ACTIF AUTRES ACTIFS			
TOTAL ACTIF			

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	NOTE	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT AU 31/12/2012
<p>PASSIFS</p> <p>Dépôts de la clientèle</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Dépôts à vue</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Dépôt à Terme</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Comptes Livret Epargne</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Compte Spécial Retraite</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Autres</i></p> <p>Subventions d'équipement</p> <p>Emprunts et titres subordonnés</p> <p>Provisions pour charges</p> <p>Autres passifs</p> <p>CAPITAUX PROPRES</p> <p>Capital et réserves</p> <p>Résultat net</p> <p>Report à nouveau</p>			
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			

Source : PCEC

Compte de résultat suivant le PCG

RUBRIQUES	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT AU 31/12/2012
Revenus servis par le trésor CDC et autres placements Revenus et placements BTA Commissions WU		
PRODUCTION DE L'EXERCICE		
Achats consommés		
Intérêt servi aux épargnants		
Services extérieurs et autres consommations		
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		
Subvention d'exploitation		
Charges de personnel		
Impôt, taxes et versements assimilés		
EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION		
Autres produits opérationnels		
Autres charges opérationnelles		
DAP		
Reprises sur provision et pertes de valeurs		
RESULTAT OPERATIONNEL		
Produits financiers		
Charges financières		
RESULTAT FINANCIER		
RESULTAT AVANT IMPOT		
Impôts exigibles sur le résultat		
Impôts différés (Variations)		
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		
TOTAL CHARGES DES ACTIVITES ODINAIRES		
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES		
Eléments extraordinaires (Produits)		
Eléments extraordinaires (Charges)		
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
RESULTAT DE L'EXERCICE		

Source : PCG 2005

Compte de résultat suivant le PCEC

COMPTE DE RESULTAT	NOTE	MONTANT AU 31/12/2013	MONTANT AU 31/12/2012
<p>Produits d'intérêts</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Intérêts sur les comptes de trésorerie</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Intérêts sur les crédits</i></p> <p>Charges d'intérêts</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Charges d'intérêts sur Dépôt à Terme</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Charges d'intérêts sur Comptes Livret Epargne</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Charges d'intérêts sur Compte Spécial Retraite</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Autres charges d'intérêts</i></p> <p>REVENUS NET D'INTERETS</p> <p>Produits d'honoraires et commissions</p> <p>Charges d'honoraires et commissions</p> <p>REVENUS NET D'HONORAIRES ET DE COMMISSIONS</p> <p>Revenus nets des opérations en monnaie étrangère</p> <p>Charges nettes sur CDL</p> <p>Revenus nets sur autres opérations</p> <p>RESULTAT OPERATIONNEL</p> <p>Charges administratives générales</p> <p>Autres charges d'exploitation</p> <p>Autres produits d'exploitation</p> <p>RESULTAT AVANT IMPÔTS</p> <p>Impôts sur les bénéfices</p> <p>Impôts différés</p> <p>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</p> <p>Charges extraordinaires</p> <p>Produits extraordinaires</p>			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE			

Source : PCEC

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
AVANT PROPOS.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
RESUME.....	IX
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : DESCRIPTIF.....	5
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ENVIRONNEMENT DE LA CEM.....	6
Section 1 : Présentation de la CEM.....	6
1.1 Missions et objectifs.....	7
1.2 Activités.....	7
Section 2 : Structure organisationnelle de la CEM.....	7
2.1 Les répartitions de la Caisse d'Epargne.....	7
2.2 Les principales attributions des organes de direction.....	10
CHAPITRE II : CADRAGE THEORIQUE ET PRATIQUE.....	11
Section 1 : Cadrage théorique.....	11
1.1 Points communs du PCG et du PCEC.....	12
1.1.1 Conventions comptables de base.....	12
1.1.2 Caractéristiques qualitatives de l'information financière.....	13
1.1.3 Principes comptables.....	14
1.1.4 Les différentes sortes d'états financiers recommandés.....	15
1.2 Différences du PCEC par rapport au PCG.....	17
1.2.1 Objet et champ d'application.....	17
1.2.2 Structure du plan comptable.....	18
1.2.3 Traitements comptables.....	20
1.2.4 Présentation des états financiers et états règlementaires.....	22

Section 2 : Pratique actuelle au sein de la CEM.....	24
2.1 L'organisation des opérations comptables.....	24
2.1.1 L'organisation au niveau de la DAF.....	24
2.1.2 L'organisation au niveau des agences.....	24
2.1.3 Le cycle comptable.....	25
2.2 L'ancienne et la nouvelle pratique comptable.....	25
2.2.1 Le plan comptable et le logiciel utilisés.....	26
2.2.2 La circulation des documents.....	27
2.2.3 Le traitement comptable.....	33
CHAPITRE III : METHODOLOGIE.....	44
Section.1 : Collecte d'informations.....	44
1.1 Observation et documentation.....	44
1.2 Enquête et recherche webographique.....	44
Section 2 : Traitement des informations et limites de l'analyse.....	45
2.1 Traitements manuelle et informatique.....	45
2.2 Méthode FFOM et Méthode de 5M d'ISHIKAWA.....	45
PARTIE II : DIAGNOSTIC.....	48
CHAPITRE IV : ANALYSE DES INCIDENCES SUR L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE LORS DU BASCULEMENT DU PCG VERS LE PCEC.....	49
Section 1 : Impacts du changement sur l'organisation comptable et financière.....	49
1.1 Difficulté d'adaptation au PCEC.....	50
1.2 Affectation d'un budget spécifique pour le changement.....	52
Section 2 : Autres impacts du changement.....	52
2.1 Impacts au niveau du système informatique.....	52
2.1.1 Outils de traitement plus performant.....	52
2.1.2 Système plus sécurisant.....	52

2.2 Impact au niveau des ressources humaines.....	53
CHAPITRE V : ANALYSE DES FAITS ET RECHERCHE DES CAUSES.....	54
Section 1 : Analyse des faits par la méthode FFOM.....	55
1.1 Les forces et les faiblesses.....	55
1.2.2 Les forces.....	55
1.1.1.1 Centralisation des pièces comptables au siège.....	55
1.1.1.2 Personnel motivé et compétent.....	55
1.1.1.3 Bonne organisation des pièces et logiciel plus performant.....	56
1.1.1.4 Disponibilité des moyens matériels.....	57
1.1.1.5 Produits accessibles.....	57
1.1.2 Les faiblesses.....	58
1.1.2.2 Défaillance au niveau de la circulation des documents.....	58
1.1.2.3 Lourdeur du travail comptable.....	59
1.1.2.4 Défaut de manuel comptable et sous exploitation du logiciel....	60
1.1.2.5 Insuffisance du personnel.....	62
1.2 Les opportunités et les menaces.....	63
1.2.1 Les opportunités.....	63
1.2.1.1 Le système d'information.....	63
1.2.1.2 Le cadre socio-économico-fiscal.....	63
1.2.2 Les menaces.....	65
1.2.2.1 Le système d'information.....	65
1.2.2.2 Le cadre socio-économico.....	66
Section 2 : Recherche des causes par la méthode d'Ishikawa.....	67
2.1 Formulation des processus causes et effets.....	67
2.2 Analyse des causes et de l'effet propre.....	68

CHAPITRE VI : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS.....69

Section 1 : Catalogues de solutions.....69

1.1 Discussions.....69

1.2 Proposition d'actions.....71

Section 2 : Recommandations et impacts des solutions.....76

2.1 Recommandations générales.....76

2.2 Impacts des solutions.....79

2.3 Limite des solutions.....80

CONCLUSION.....82

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

