

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Matrice de la méthode SWOT -----	27
Tableau n° 2 : Méthode de calcul de FR, BFR et le besoin de trésorerie -----	30
Tableau n° 2 : Présentation des soldes intermédiaire de gestion -----	31
Tableau n° 4 : Méthode de calcul de la CAF -----	32
Tableau n° 5 : La méthode et la formule de calcul des différents ratios -----	32
Tableau n° 6 : Chronogramme des activités menées -----	34
Tableau n° 7 : Comparaison des résultats avant et après instauration du contrôle de gestion de la CEM -----	39
Tableau n° 8 : Processus du contrôle de gestion de la CEM -----	40
Tableau n° 9 : Extrait du budget annuel de la CEM -----	45
Tableau n° 10 : Suivi budgétaire 1 ^{ère} trimestre de la CEM -----	45
Tableau n° 11 : Comparaison de la réalisation des budgets -----	46
Tableau n° 12 : Résultats sur l'analyse du bilan de la CEM -----	47
Tableau n° 13 : Résultats sur l'analyse du bilan de trois dernières années de CEM-----	48
Tableau n° 14 : Résultats sur les soldes intermédiaire de gestion de la CEM -----	49
Tableau n° 15 : Résultats sur l'extrait de Capacité d'Autofinancement -----	49
Tableau n° 16 : Résultats sur l'analyse des ratios au sein de la CEM -----	50
Tableau n° 17 : Résultats d'enquête sur l'appréciation de la mission du contrôle interne ----	52
Tableau n° 18 : Résultats d'enquête sur l'évolution des risques opérationnels -----	53
Tableau n° 19 : Résultats d'enquête sur l'évolution des risques de gestion financière -----	54
Tableau n° 20 : Evaluation des points forts et points faibles par le contrôle interne -----	62

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : Le diagramme de cause à effets ----- 27

Figure n° 2 : Rythme de travail du contrôle de gestion par la CEM ----- 42

LISTE DES ABREVIATIONS

CEM : Caisse d'Epargne de Madagascar

NIF : Numéro d'Identité Fiscale

CIF : Carte d'Immatriculation Fiscale

EPA : Etablissement Public d'Administration

PTT : Postes de Télécommunication

EPIC : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial

DG : Directeur Générale

DGA : Directeur Général Adjoint

CA : Conseil d'Administratif

CDC : Compte de dépôt et consignation

BTA : Bon de Trésor par Adjudication

CSE : Compte Spécial Epargne

CSR : Compte Spécial Retraite

WU : Western Union

SWOT : Strenghts – Weakness – Opportunities – Threats

CG : Contrôle de Gestion

ROI : Return On Investissement

FR : Fonds de roulement

BFR : Besoin de fonds de roulement

AI : Actif Immobilisé

DF : Dette Financière

AC : Actif Circulant

CAF : Capacité d'Autofinancement

SOMMAIRE

INTRODUCTION -----	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES -----	5
Chapitre I : MATERIELS -----	5
Section 1 : Présentation générale de la Caisse d'Epargne de Madagascar -----	5
Section 2 : Structure organisationnelle de la CEM -----	9
Section 3 : Cadre théorique et conceptuel -----	11
Chapitre II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE -----	21
Section 1 : Méthodes des collectes des données-----	21
Section 2 : Méthodes de traitement des données-----	26
Section 3 : Démarche des vérifications des hypothèses-----	28
PARTIE II : RESULTATS -----	37
Chapitre I : RESULTATS SUR L'APPLICATION DU CONTRÔLE DE GESTION---	38
Section 1 : Résultats sur le fondement de l'utilisation du contrôle de gestion-----	38
Section 2 : Processus et procédure adaptés par le contrôle de gestion au sein de la CEM---	39
Section 3 : Résultats sur l'outil de travail du contrôle de gestion-----	43
Section 4 : Résultats sur l'analyse des coûts du contrôle de gestion -----	48
Chapitre II : RESULTATS D'ENQUETE DU CONTROLE DE GESTION EN TANT QU'OUTIL D'EVALUATION -----	52
Section 1 : Evaluation au niveau de la mission -----	52
Section 2 : Evaluation des risques opérationnels -----	53
Section 3 : Estimation de risque financière -----	54
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS -----	57
Chapitre I : DISCUSSIONS -----	58
Section 1 : Discussions sur la première hypothèse -----	58
Section 2 : Discussions sur la deuxième hypothèse -----	61
Section 3 : Discussions sur la validation des hypothèses -----	65
Chapitre II : RECOMMANDATIONS -----	67
Section 1 : Recommandation sur la première hypothèse -----	67
Section 2 : Recommandation sur la deuxième hypothèse -----	69
Section 3. Les actions à entreprendre-----	70
CONCLUSION GENERALE -----	73

INTRODUCTION

Depuis longtemps, le contrôle de gestion a été conçu pour gouverner une grande entreprise en croissance et innovatrice. Il est né de la conjonction d'au moins trois facteurs : la nécessité de diriger à distance de grandes entreprises, l'emprise croissante des raisonnements économiques exigeant une mondialisation et des systèmes d'informations complexes, l'impératif d'anticipation face à la concurrence et à la taille des enjeux économiques.

Ce contrôle de gestion est donc inséparable de l'apparition des grandes entreprises et de leur devenir. Le contrôle de gestion, d'origine nord-américaine ou « management control » un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés¹.

D'après cette définition, il est en ressort que le contrôle de gestion nécessite la fixation des objectifs et la vérification de l'utilisation minimale des moyens de production. Il est un outil permettant de s'assurer l'amélioration de performance au sein d'une entreprise.

Depuis quelques années, la conception de contrôle de gestion a connu une certaine évolution. Le contrôle de gestion est « le processus qui relie la stratégie et sa mise en œuvre en influençant les actions de membre de l'organisation »². C'est donc un ensemble de processus fédérateurs sur lesquels la direction s'appuie pour rendre la stratégie et la vie quotidienne cohérentes.

La turbulence de l'environnement politique, économique et social a accru considérablement les différents niveaux d'incertitude en matière de gestion. Diminuer l'incertitude et devenus un des points fort de contrôle de gestion. L'accent est mis sur le problème d'information et de communication. Le contrôle de gestion s'occupe davantage de la création de valeur et du système d'information³.

En plus, toute organisation dispose d'un système d'information d'une ou d'une autre. Une entreprise pourra d'autant mieux gérer ses ressources que ses informations seront bonnes. Pour fonctionner de manière efficace et économique, une entreprise doit disposer d'informations de qualité. Une entreprise mal préparée à une croissance rapide mettra, en fin de compte, la qualité de ses services et sa santé financière en péril⁴.

¹BOUQUIN (H), Les fondements du contrôle de gestion, 1994, P.127, Paris

² BOUQUIN (H), La comptabilité de gestion, 1997, P.128, Paris

³ BERLAND (N) in www.editions-performance.com/finance/mesure.htm, Juin 2016

⁴WATERFIELD (C) et RAMSING systèmes d'information de gestion pour les institutions de micro finance. Guide pratique, GRET et CGAP, 1998, P.226

En un motif, l'information est à la base du fonctionnement de toute organisation. Ces informations viennent de sources différentes. C'est pourquoi le contrôle de ses informations constitue un élément essentiel pour améliorer une action.

Ce contrôle ne peut être mis en œuvre sans le recours à un système d'information de gestion orienté vers l'amélioration de la performance financière. Il faut à tel système un support comptable cohérent et adapté. C'est le rôle assuré par la comptabilité analytique. Le souci majeur est de savoir : quelle est la méthode adaptée à l'entreprise? Avec ou sans méthode, un chef doit avoir un nombre de subordonnés directs assez limité pour leur contrôle effectifs. Les transactions et les pratiques de gestion sont plus complexes de même que lue les risques qui en découlent. Le coût d'une erreur stratégique et la vitesse de ses conséquences sur l'entreprise ont augmenté. Les nouvelles technologies introduisent de nouveaux risques organisationnels. Les contrôles traditionnels sont mis en coté à la suite des changements organisationnels. La fraude continue d'être pour plusieurs organisations.

La gestion des risques organisationnels déborde l'aspect financier pour s'étendre à tous les aspects et à tous les niveaux de l'entreprise. Pour une gestion efficace des risques organisationnels, la direction a besoin d'un ensemble de processus de leur contrôle. Par conséquent, cet ensemble prévoit un contrôle stratégique pour les risques externes ainsi que pour les risques internes.

Il est donc une réponse à un certain nombre de problèmes d'entreprises pour lesquels la recherche des solutions s'impose : l'augmentation des couts, et la désorganisation des services au sein de l'entreprise.

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marchés, où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. A l'inverse, les entreprises de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voire même à disparaître.

La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance Donc le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise, il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens. En effet pour maîtriser des situations de plus en plus complexe, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion dont les principaux instruments peuvent être constitués par : la comptabilité avec deux composantes générale et analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord...etc.

La Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) comme toutes les institutions financières, est concernée par le contrôle de gestion depuis quelques années maintenant. La CEM a pour activité principale de promouvoir l'épargne individuelle et l'éducation à l'épargne. Nous pouvons dire que la CEM est leader dans son secteur, et se doit d'être l'une des plus performantes et des plus efficaces pour assurer son développement. Aussi une amélioration de contrôle de gestion a été mise en œuvre. Cette amélioration est étroitement liée aux activités opérationnelles de la CEM et son existence est essentielle pour la bonne marche de celle-ci.

L'application du contrôle de gestion est une question toujours d'actualité pour les dirigeants des grandes entreprises. En effet, dans le cadre de contrôle de gestion, notre problématique s'articule autour des questions suivantes : quel est l'impact de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar? Quels sont les outils, méthodes et modèles de contrôle de gestion qu'il faut mettre en œuvre dans le plan théorique qui sont au service des dirigeants et comment s'organisent et fonctionnent pour aboutir à une performance des entreprises industrielles ? C'est la raison qui pousse pour choisir le thème de mémoire : « **l'influence de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière cas : Caisse d'Epargne de Madagascar** ». L'objectif principal de cette recherche sera la maîtrise de mécanisme de contrôle de gestion en vue d'obtenir un résultat fiable et performant au sein d'une entreprise. Pour spécifier cet objectif, les objectifs spécifiques sont présentés ci-après avec les hypothèses correspondantes.

Tous d'abord, l'objectif spécifique consiste en la recherche de la fiabilité de l'information comptable. Cela veut dire qu'il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financière et sur la capacité de l'entreprise en enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme de l'Etat de synthèse. Cette focalisation sur l'information financière peut s'expliquer au vu des multiples scandales qui ont agité de l'information financière au cours des dernières années. Ces dysfonctionnements ont conduit le législateur à imposer aux entreprises la mise en œuvre de dispositif permettant une information financière de qualité. Ensuite, le deuxième objectif spécifique est de contribuer l'efficacité et l'efficience des ressources financières.

La problématique et les différents objectifs permettent de vérifier les hypothèses suivantes : d'abord, la faible efficacité de contrôle de gestion constitue un obstacle et un facteur de blocage du développement de la gestion au sein de la société. Ensuite, une autre hypothèse à vérifier cette étude est la maîtrise des risques sur la mise en place du contrôle de gestion contribue à l'efficacité et à l'efficience des utilisateurs des ressources financières de l'entreprise. Ainsi, il est très utile de faire une recherche pour prouver si les hypothèses sont valable ou non.

Cette étude vise donc à démontrer que le contrôle de gestion assure le développement durable de l'entreprise : c'est-à-dire que l'efficacité et l'efficience de contrôle de gestion au niveau des différents fonctions de l'entreprise. Elle cherche à expliquer que le contrôle de gestion assure le beau déroulement des utilisations des ressources financières comme gestion des risques sur l'entreprise.

Pour mieux organiser les différentes idées trouvées au cours de la recherche et pour faciliter la compréhension de l'ouvrage, l'étude sera divisée en trois parties. L'ouvrage comportera donc des outils d'élaborer ce mémoire, des résultats acquis durant l'enquête et l'observation non participante. Ensuite, il contiendra des analyses ou diagnostics de la société. La première partie présentera les matériels utilisés, les méthodes d'exploitation dont la CEM. Ces matériels peuvent aider à la rédaction de ce mémoire, terrain de recherche, logiciel choix du thème et la limite d'étude. La méthode est axée sur la recherche qualitative et quantitative par des enquêtes et de l'observation. Cette étude a été effectuée auprès de la direction générale de contrôle de gestion, le chef de service du contrôle de gestion et les personnels auprès de la CEM, afin de constater l'impact de contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance financière sur la société. La deuxième partie sera les résultats de diagnostic et analyse de la recherche et enfin, la troisième partie les discussions et les recommandations, qui montrera les fruits de l'analyse, la critique objective de la méthodologie, les liens entre la recherche et les autres études et enfin les différents solutions permettant d'orienter l'entreprise vers la réalisation de la performance souhaitée. Elle prendra en compte les différents résultats et les recommandations générales.

La conclusion générale résumera tous les différents points à retenir au sein d'une recherche. C'est la réponse à la question posée dans la problématique.

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

L’élaboration de ce mémoire a besoin des méthodes ou des matériels afin de bien cerner les problèmes et de faciliter la rédaction. Cette partie comprend donc, les matériels utilisés afin d’obtenir des résultats et les méthodes choisies afin de les exploiter et les analyser.

CHAPITRE I. MATERIELS.

Afin de collecter les données, la délimitation de la zone d’étude et l’utilisation des matériels sont très importantes. Il est ainsi nécessaire de présentation de la société et de mettre en exergue les différents matériels.

Section 1. Présentation générale de la Caisse d’Epargne de Madagascar

La présentation de la société étudiée s’avère très importante pour se situer dans le cadre du travail. L’identification de la Caisse d’Epargne de Madagascar et sa présentation juridique seront alors abordées.

1.1 Statut juridique

La Caisse d’Epargne de Madagascar, reconnue sous l’enseigne « CEM » est parmi les institutions financières qui sont l’un des facteurs de l’essor économique du pays. Elle est enregistrée au Registre de Commerce N° 2006 B00449, au Numéro Statistique N° 10338, Numéro d’Identification Fiscale (NIF) : 18641803, Carte d’immatriculation Fiscale : N°0023479/DGI-B. Elle est sise à la 21 rue Karija Tsaralalàna-ANTANANARIVO, Tél. (261) 020 22 308 23 ou (261) 20 22 338 34, Fax. (261) 020 22 271 33, e-mail: dgsacem@moov.mg. C’est une Société Anonyme au Capital social de 5 460 000 000 MGA depuis le mois de décembre 2002. Dans le but de présenter succinctement ce qu’est précisément la Caisse d’Epargne de Madagascar, il s’avère nécessaire de mettre en relief son historique, sa structure organisationnelle, ses missions et ses activités ainsi que ses partenaires.

1.2 Contexte et Historique

La CEM était à l’origine un Etablissement Public d’Administration (EPA) érigé par le texte du 03 Novembre 1918. Il appartenait à l’Etat et dépendait du service de l’Administration des Postes et Télécommunications (PTT) de fait qu’elle constitue la seule dont les activités étaient présentées dans tout Madagascar. Cet établissement ne possédait pas d’autonomie budgétaire ni d’une politique financière bien définie. De ce fait, l’Etat pouvait soutirer de l’argent dans les

coins les plus reculés. Le fonds ainsi récolté rentrait dans la Caisse de l'Etat qui l'utilisait selon ses besoins.

Il était à vocation sociale et son objectif consistait à assurer la collecte des épargnes et faire fructifier l'épargne ainsi collectée au bénéfice des épargnants.

Le 06 Mars 1985, le décret n° 85/061 portante nouvelle organisation de la Caisse d'Epargne était sorti. Ce décret lui a permis l'obtention du statut semi-autonome d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial ou EPIC. De ce fait, elle était pendant 10 ans sous la tutelle de deux Ministères : le Ministère des Postes et Télécommunications pour la partie technique et le Ministère des Finances pour la partie financière. La CEM devait donc suivre deux principes : celle d'assurer un équilibre des dépenses et des recettes, permettant d'avoir plus d'autonomie organisationnelle, administrative et financière. Le deuxième principe était le dépôt de fonds au Trésor Public, ce qui est rémunéré d'un intérêt à taux variable pour couvrir les charges d'exploitation. Bien que la CEM soit fonctionnellement indépendante, ceci lui avait causé quelques instabilités. Par conséquent, elle réclamait le renouvellement de son statut d'EPIC.

Le 18 Septembre 1995, la Caisse d'Epargne devient une Société Anonyme suivant la loi n° 95-019, en tant qu'Etablissement de crédit. Ce nouveau statut libère la CEM du dépôt de fonds au Trésor mais l'enlève aussi de la tutelle des deux Ministères précités. Ainsi, ce statut lui permettra d'être effectivement autonome, non seulement du point de vue juridique mais aussi sur le plan de gestion administrative et financière. Cependant, le décret d'application de cette loi n'était pas encore promulgué, et par conséquent la CEM reste en période de transition entre son statut d'EPIC et sa restructuration. Les produits offerts étaient toujours les mêmes.

En 1996, la CEM est devenue membre de l'Institut Mondial des Caisses d'Epargne (IMCE) qui lui a permis d'acquérir les expériences des autres caisses d'épargne et cela l'a aidé à assurer sa restructuration. Ainsi, il s'ensuit l'ouverture au produit compte spécial épargne.

Le 20 Novembre 1997, la CEM a signé un contrat de représentation avec l'une des plus grandes institutions financières des Etats Unis : la « Western Union ». Et il fallait attendre la date du 03 Août 1998 pour que la CEM fût choisie comme représentant du Western Union à Madagascar. Rappelons que cette société américaine avait pénétré sur le marché international en développant le système de transfert d'argent le plus rapide et le plus fiable. Et elle a choisi la CEM comme son représentant à Madagascar en tant que connaisseur du marché et impliquée dans la qualité et le service.

En Mars 1999 : une rencontre entre la CEM et le Département des Relations internationales esquisse un partenariat futur centrant sur l'élaboration d'un service compte courant et de crédit, surtout pour les petites entreprises.

En Novembre 1999, il est prévu d'établir une mission de préfaisabilité dans la capitale, tout en tenant compte des critères imposés par la Western Union (disponibilité de personnel, de fonds et de matériel).

Le 15 Juin 2001, la loi 2001-001 a vu le jour. Cette loi stipule la création de la CEM en tant que Société Anonyme dont le nombre d'actionnaires sera à titre temporaire, inférieur à sept. Le produit Compte Spécial Retraite a été ainsi créée.

Le 23 Août 2003, une discussion sur le statut de la CEM a été effectuée avec la mise en place d'un Comité Administratif et la nomination d'un nouveau Directeur Général.

Le 05 Septembre 2003, une Assemblée Générale a eu lieu avec la nomination d'un nouveau Directeur Général (DG), et la validation du Conseil Administratif (CA).

Courant Janvier 2004, un nouvel organigramme a été mis en place. Aux termes de la loi n°95-019 du 18 Septembre 1995 et de la loi n°2001-001 du 14 Juin 2004 portant mise en place de la Société Anonyme - Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM SA), l'EPIC – CEM sera transformé en société anonyme avec reprise des activités, des droits et obligations de l'EPIC-CEM y compris les dépôts des épargnants.

Les décrets n°2002-1553 du 03 Décembre 2002 et n°2005-075 du 01 Février 2005 fixent les modalités d'application des lois et mentionnent que l'Etat est l'unique actionnaire de la nouvelle Société Anonyme CEM SA.

Ainsi, de Mai 2006 jusqu'à ce jour, la CEM ne cesse d'engager des actions d'évolution : elle était devenue une agence d'exécution du Projet finance de la MCA qui lui fait bénéficier d'un logiciel bancaire « CGB » ; elle signe des accords de coopération avec la Fondation allemande de Caisse d'épargne pour la Coopération internationale.

1.3 Missions et activité de la CEM

La CEM a pour vocation l'éducation à l'épargne et la promotion de l'épargne individuelle : cela permet à la population de gérer la consommation et de préparer l'avenir. De ce fait, la CEM a la principale mission de satisfaire sa clientèle en mettant à sa disposition une large gamme de services financiers.

Les principales activités de la CEM consistent à placer les épargnes collectées auprès du marché afin d'obtenir des intérêts :

✓ Le Compte de Dépôts et Consignation (CDC)

C'est un compte ouvert auprès du Trésor Public Malagasy et qui permet à la CEM de faire des placements moyennant intérêts. Les CDC constituent la principale source de revenue de la CEM.

✓ Les Bon de Trésor par Adjudication (BTA)

Les BTA permettent un financement à court terme à l'Etat, le placement de l'épargne collectée par la CEM en bon de trésor constitue un financement à l'Etat répondant à ses besoins perpétuels de financement. Le BTA est très avantageux pour la CEM étant donné que l'émetteur est l'Etat, le risque de non remboursement est minime. Le BTA permet un investissement sans risque, rentable avec des placements en liquide. Cependant, le taux d'intérêt connaît une baisse considérable du fait que l'Etat ne cherche pas de financement et aussi que certaines banques sont en sur liquidation et sont prêtes à placer leurs fonds auprès du trésor à n'importe quel taux.

✓ La représentation de Western Union

Le partenariat avec la Western Union permet à la CEM d'obtenir des commissions et des gains sur la session des devises. En effet, la CEM paie les bénéficiaires des transferts avec sa propre trésorerie au sein des agences dédiées Western Union, ensuite, elle est remboursée quotidiennement et reçoit des commissions. La CEM est payée en devise par la Western Union et la conversion de ces devises en monnaie nationale lui, permet d'obtenir des gains de change.

1.4 Les produits de la CEM

La CEM produit trois types produits d'épargne :

1.4.1 Le livret d'épargne

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. Il était catégorisé en deux types : dont les intérêts sont fixés d'un taux plus élevé. Plus tard, de nouveaux produits apparaissent, au fur et à mesure que les besoins changent :

✓ Le livret épargne Junior ou « Sombiniaina » :

Matérialisé par un livret blanc, c'est un compte qui est ouvert aux enfants âgés de moins de quinze ans. Il doit contenir au minimum 5000Ar. Il a été créé dans le but d'assurer une sécurité financière de l'enfant. Aucun retrait ne doit se faire avant sa majorité. Sa rémunération est d'un taux plutôt élevé.

✓ Le livret épargne Jeune ou « Mihary » :

Comme son nom l'indique, il est destiné aux jeunes de seize à vingt-cinq ans avec un carnet rouge. Il a été créé dans l'objectif d'apprendre à ces jeunes d'économiser afin d'assurer un meilleur avenir. On peut y effectuer de retrait et le taux d'intérêt fixé varie selon la stabilité du compte.

- ✓ Le livret épargne Particulier ou « Mitsimbona » :

Il convient à tout type de clients : de personne adulte ou âgée, association ; qui souhaite économiser un certaine somme d'argent. Cela dans le but d'assurer le financement de projets à venir et une sécurité à l'épargne. Fixé d'un taux d'intérêt plus bas, il matérialise par un carnet gris.

1.4.2 Le Compte Spécial Epargne (CSE)

Ce compte nécessite un montant minimum de Ar 20 000 000. La durée de validité de ce titre s'étale par tranche de trois mois renouvelable. Le taux d'intérêt attribué aux titulaires du compte est négociable pour une période de trois, six à douze mois et dépend du taux directeur de la Banque Centrale. En général, il varie entre 6% et 9%. Toutes les agences peuvent émettre ce titre spécial.

1.4.3 Le Compte Spécial Retraite (CSR)

C'est une caisse de retraite supplémentaire aux autres caisses de prévoyances ordinaires et particulièrement offerte aux salariés d'entreprises pour assurer une vieillesse tranquille et agréable. L'ouverture du compte est effectuée à partir d'une retenue mensuelle sur le salaire de l'employé et/ou par un approvisionnement systématique du compte.

Le compte est rémunéré d'un taux égal à celui du compte stable du livret épargne. Arrivé à l'âge de la retraite, le cumul du capital et des intérêts sera servi au titulaire ; en cas de décès préalable, il est attribué à un bénéficiaire désigné d'avance par le titulaire du compte.

Section 2. Structure organisationnelle de la CEM

Le système d'organisation de la CEM est composé de la direction générale, d'une Personne de Responsable de Marché, (PRM) et de dix autres directions. Elle est aussi représentée dans l'intérieur du pays par des structures sous la dénomination d'Agence. Ainsi organisée, chacune de ses composantes, y compris le personnel rattaché, occupe une place importante dans le développement de celle-ci d'où l'intérêt octroyé à leur étude approfondie.

2.1 Organigramme

L'organigramme est un graphique qui représente sous une forme schématique la structure d'une entreprise. Il doit préciser en particulier la répartition des tâches entre les services, le niveau hiérarchique, les liaisons entre les directions et les services.

C'est à la fois un instrument d'information dans l'ensemble de l'entreprise, un instrument d'analyse qui permet de découvrir les erreurs ou les anomalies de l'organisation. Dans ce cas, l'organigramme de la CEM présente plusieurs directions sous l'autorité d'un Directeur Général. Donc, ces directeurs sont en liaisons hiérarchiques avec le Directeur Général de la CEM.

La CEM est composée de dix directions y compris le DG et le DGA, à savoir la Direction générale, la Direction Générale Adjointe, la Direction de Contrôle de Gestion, la Direction de l'Audit Interne, la Direction des études, la Direction financière, la Direction du réseau et d'exploitation, la Direction de l'Administration Générale, la Direction du système informatique et la Direction des affaires juridiques et contentieuses, la Direction du Contrôle interne. La présentation de cet organigramme se trouve dans l'annexe n° I.

2.2 Description des tâches à chaque poste de Direction

Tout d'abord, la Direction générale assure la bonne marche de la CEM et elle cherche des solutions en cas de difficultés rencontrés par l'entreprise. Pour cela, le Directeur Général Adjoint assiste le DG sur la prise de décision au sein de la CEM. Puis, la Direction de contrôle de gestion est en liaison directe avec la Direction Générale et assure en même temps le contrôle des opérations notamment la gestion financière de la CEM. La Direction de l'audit interne est le premier responsable du contrôle et de vérification à chaque poste de travail. Elle garantit la fiabilité des informations financières au sein de la CEM. Tandis que la Direction des études avec la Direction du réseau et d'exploitation assument la mise en place des Agences dans les régions de la Grande île. Pour cela, elles proposent à la Direction Générale la création d'une agence. Ensuite, la Direction Financière met en place la politique financière de la CEM. Elle élabore les états financiers de l'entreprise en débutant par la saisie des opérations, le contrôle et la vérification des pièces. Enfin, la Direction de l'Administration Générale assure la relation avec toutes les administrations. La Direction du système informatique assiste la DRE et aussi la mise en place de réseau entre les Agences afin de bien gérer la CEM. La Direction des affaires juridiques et contentieuses assure la relation avec le tribunal et aussi toutes les affaires juridiques rencontrées par la CEM.

2.3 Les types de données

La consultation de diverses sources documentaires telles que les ouvrages académiques, les ouvrages sur le contrôle de gestion, la technologie et surtout les informations sur les sites internet. En outre, des documents juridiques ont été utilisés pour montrer comment la société exerce son activité.

2.3.1 Données primaires

Les données primaires ou de premières mains collectées rassemblent les renseignements utiles pour l'élaboration de ce mémoire. La recherche documentaire s'avère très important pour ce sujet donc elle a été faire avant de faire les enquêtes. Un stage de trois mois au sein de la CEM a permis de collecter des données. La collecte des données primaires s'est faite à partir des entretiens auprès du personnel de la société et de l'observation directe participant. Ces entretiens ont pour but « de connaître l'importance de contrôle de gestion au niveau de la société CEM ». Par ailleurs, l'enquête auprès de la CEM a permis de tirer leurs opinions et aussi d'évaluer la performance de la société.

2.3.2 Données secondaires

Des données secondaires sont principalement constituées par l'ensemble des ressources documentaires. Ces données ont été obtenues à l'aide des informations collectées par la consultation des mémoires, des revues, de site web Internet et l'utilisation du moteur de recherche « Google » pour l'enrichissement de la documentation. Cela a été très nécessaire pour la réalisation de ce travail de recherche. Ces investigations ont également permis de structurer la problématique de travail.

Section 3 : Cadre théorique ou conceptuel

Ce paragraphe regroupe toutes les idées et les concepts sur le contrôle de gestion et l'information. Nous avons mis en première lieu le contrôle de gestion et structure organisationnelle, en second lieu qui présente les processus et les outils de contrôle de gestion.

3.1 Contrôle de gestion et structure organisationnelle

Pour cerner la notion de contrôle de gestion, il faut d'abord essayer de définir et mettre l'accent sur son évolution sa mission et son rôle et enfin ses concepts clés associés.

3.1.1 Définition de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion, comme l'ensemble des sciences de gestion, se rattache au domaine des sciences. Cette discipline ne traite pas un objet qui s'offrirait objectivement à l'observateur, mais une construction intellectuelle cherchant à décrire des pratiques tout en essayant de prescrire des règles de comportements qui seraient meilleures que d'autres. Nous retiendrons quelques définitions.

Les auteurs spécialistes en gestion suivants définissent le contrôle de gestion comme suit : Selon Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »⁵. En 1988 il ajoute une autre définition «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies»⁶.

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autre individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

Selon Robert Teller : « Le contrôle de gestion peut se définir comme un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action. C'est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurants les performances de chacune des activités ou fonction de l'entreprise. En outre le fait qu'il doit contribuer à la « reconfiguration » de l'entreprise, le contrôle de gestion remplit sa fonction d'interface, notamment en donnant des éléments d'arbitrage entre le référentiel interne et le marché ».

3.1.2 Evolution du concept contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels (R.N. Anthony, J. Deard en, 1976). La conception du contrôle de gestion a évolué dans le temps. Alors, le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies (R.N. Anthony,

⁵ : Hervé ARNOUD : « Le contrôle de gestion en action » ; édition liaison 2001 ; p8 ; Paris

⁶ : Hervé ARNOUD : « Le contrôle de gestion en action » ; édition liaison 2001 ; p9 ; Paris

1988)⁷. Cependant, l'aspect humain tient une place importante dans la pratique du contrôle de gestion pour des raisons suivantes :

Premièrement, il n'y a pas de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus, et deuxièmement le contrôle de gestion fait appel aux objectifs et mesures de performances qui mettent en jeu des caractéristiques essentielles du comportement de l'homme.

A cet effet, les modalités du contrôle exigent le développement du contrôle social qui est un des éléments systèmes de gestion.

Le terme de contrôle de gestion a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion, autrement dit, on ne peut pas effectuer un contrôle de gestion sans vrais maîtrise de la comptabilité de gestion, ce notion de contrôle est né avec la révolution industrielle, il est imposé dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail et de la répartition de tâches. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise à atteindre les objectifs prévus.

Une mesure financière de la performance : L'utilisation des ratios ROI (return on investissement) en contrôle de gestion trouve son origine chez Dupont de Nemours et General Motors. Le ROI rapproche le résultat d'exploitation de la valeur des actifs utilisés et constitue en fait une expression de la rentabilité des capitaux engagés. Ce ratio est décomposé en plusieurs ratios pour démontrer que la performance dépend à la fois du niveau de résultat et de la rotation des capitaux. Dans l'esprit des modèles classiques de contrôle de gestion, toute décision doit être prise sur la base de ce ratio, on définit un taux de rejet en deçà de quelle aucun projet d'investissement n'est retenu et on définit un taux minimal qui permet d'évaluer la performance de différentes centres de responsabilité⁸.

Existence de centre de responsabilité : Pour que les objectifs de l'organisation soient atteints à travers l'action des unités décentralisées, il convient non pas d'exercer un contrôle tatillon de leurs tâches quotidiennes mais de leur déléguer l'autorité de gestion nécessaire sous la forme d'objectifs précis. Cette délégation d'autorité nécessite d'organiser l'entreprise en centre de responsabilité.

La nécessité de la planification : Le processus de la planification nécessite d'identifier différents horizons : Un objectif à long terme pour les objectifs stratégiques, un horizon à moyen terme pour l'identification des moyens à mettre en œuvre et la définition des objectifs

⁷ Hervé ARNOUD : « Le contrôle de gestion en action » ; édition liaison 2001 ; Paris

⁸ Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion en action » ; édition liaison 2001 ; Paris elles sont invitées à prendre toutes mesures appropriées, y compris des licenciements importants, en vue de respecter la norme

plus tactique, enfin un horizon à court terme pour la planification des actions concrètes dans le cadre de la préparation du budget annuel.

La boucle de contrôle : Le contrôle de gestion est perçu comme système de pilotage autorégulé qui s'articule autour de trois phases :

- La prévision qui débouche sur la planification des objectifs et des moyens à chaque niveau de responsabilité
- Les réalisations qui sont mesurées à intervalles réguliers, et confrontées à la prévision afin de mettre en évidence des écarts.
- Les mesures correctives qui découlent de l'analyse des écarts.

3.1.3 Mission et rôle de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleures délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, le reporting et la mise au point des procédures.

- *Au niveau de la prévision* : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.
- *Au niveau du conseil* : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- *Au niveau de contrôle* : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.
- *Le reporting* : il s'agit de la conception et de la rédaction de rapports de synthèse. Ils sont conçus dans un but d'aide à la décision. Concrètement, il s'agit de faire remonter l'information vers la rédaction générale ou la maison mère. L'information doit donc être synthétique, pertinente et normalisée.
- *Au niveau de la mise au point des procédures* : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

3.2 Les processus et les outils du contrôle de gestion

Avant de présenter les outils de contrôle de gestion, nous allons suivre les étapes du processus du contrôle de gestion.

3.2.1 Etapes du processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est intégré dans le processus de planification, d'exécution et de monitoring pour assurer la qualité. Il implique tout le personnel comme acteurs et objets du contrôle pour assurer la responsabilité. Il exige la confiance raisonnable pour l'évolution de risque et vérifier la réalisation des objectifs pour assurer la cohérence.

Ainsi les processus de contrôle de gestion sont trois (3) étapes : planification, budgétisation et en fin suivie de réalisation.

3.2.1.1 Planification

Le point de départ du processus de contrôle de gestion est constitué par la phase de planification. C'est au cours de cette phase qu'on aboutit à une définition d'objectifs à long terme et à une définition opérationnelle de la stratégie (plan d'action à long terme).

Elle correspond à l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie qui lui permettra sur une longue période de tirer avantage des règles du jeu prévalant dans l'environnement et de leur évolution.

La planification est donc plus qu'un ensemble des prévisions ; elle se distingue de ces dernières par le fait qu'elle donne un moyen d'agir sur le futur, un projet d'action, alors que les prévisions ne sont qu'un énoncé relatif au futur, à un état ou à une action future. Elles n'impliquent pas nécessairement l'idée d'une action, d'un acte volontaire.

Etant donné que la planification s'étend sur plusieurs années, pour la rendre plus pratique, elle est découpée en plusieurs plans à court terme appelés « budget ».

3.2.1.2 La budgétisation.

Elle vise l'efficacité à court terme de l'exploitation des ressources de l'entreprise ; elle se manifeste correctement à travers l'action la valorisation constitue le budget.

Selon BOYER, A. (1995 :70),⁹ le budget est expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme

⁹ BOYER, A (1995). « Les indispensables de la gestion ; l'essentiel de la gestion. », Ed : Organisation, Paris, p.70

convergent vers la réalisation des plans. Il est la prévision détaillée, période par période, des recettes et des dépense.

L'essentiel de cette phase est la définition, la coordination et l'application des plans d'actions dans tous les domaines de gestion de l'entreprise. Les budgets permettent donc de mesurer les performances et les qualités de la gestion de l'entreprise à partir des prévisions initiales et du contrôle à posteriori.

3.2.1.3. Le suivi des réalisations

La phase d'élaboration des objectifs et des plans à court terme est suivie par la mise en application de ces plans c'est-à-dire la réalisation de ces objectifs. Lors de la mise en application, on fait périodiquement le point pour mesurer les résultats partiels atteints. Evidemment, on ne peut pas plus agir sur le passé, mais on cherche à comprendre pourquoi les résultats sont ainsi, quelles en sont les causes et qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer la performance.

La mesure des résultats consiste à constater et à qualifier les réalisations. Il s'agit donc de répondre à la question : « combien a-t-on réalisé » ? Le contrôleur de gestion utilise à cet effet l'outil comptable pour chiffrer les réalisations.

Après avoir mesuré les résultats, on poursuit avec leur interprétation ; c'est-à-dire les comparer avec les prévisions figurant au budget.

3.2.2 Les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système d'évaluation des responsables et d'amélioration des performances qui recourt à un grand nombre d'instruments de gestion. Il implique la gestion à tout moment des dirigeants qui doivent s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficience et pertinence.

Cependant, il existe plusieurs outils de contrôle de gestion, qui permettent la réussite de chaque entreprise. Pour le contrôle de gestion, deux (2) catégories d'outils sont à distinguer : il s'agit des outils de prévision et outils de contrôle.

3.2.2.1. Outils de prévision

Généralement les outils de contrôle des prévisions sont : plan stratégique, plan opérationnel et le budget.

➤ *Plan stratégique*

Selon YVES DUPUY et Gérard ROLLAND (1994 :28)¹⁰, le plan stratégique est défini comme une expression d'objectifs relatifs aux réalisations entre l'entreprise et son environnement. Il est au moins partiellement chiffré.

Un plan stratégique consiste à définir les missions et visions de l'organisation, identifier ses opportunités et ses menaces, déterminer ses forces et ses faiblesses, établir des objectifs à long terme, déterminer les stratégies et choix des stratégies à mettre en exécution.

Le plan stratégique est donc l'outil de la prévision à long terme (5 à 10ans). Il a pour objectif de favoriser la mise en cause permanente, de faciliter les adaptations aux variations de l'environnement, et d'accélérer la saisie des nouvelles opportunités.

Le plan stratégique permet ainsi à l'entreprise de réagir à propos de ses forces, ses faiblesses, ses opportunités ainsi que ses menaces face à son environnement économique et social.

➤ *Plan opérationnel*

Quant à Yves DUPUY et Gérard ROLLAND (1994 :28)¹¹, le plan opérationnel décrit l'utilisation de moyens impliqués par le plan stratégique. Il prévoit autrement dit les opérations imposées par la réalisation de ce plan.

Le plan opérationnel est donc l'outil de prévision à moyen terme (2 à 5 ans), ici le terme de plan signifie l'introduction de date, calculer l'objectif en quantité, et rechercher les moyens. Un plan opérationnel doit comporter : un plan d'investissement, un plan de financement et un plan de résultat opérationnel.

➤ *Budget*

Selon Madame Hellène LOINING et Als (2003 :101)¹², le budget est défini comme la traduction monétaire, économique du plan d'action, pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre ses objectifs qu'il a négocié pour une période donnée et dans le cadre d'un plan.

¹⁰ YVES DUPUY et Gérard ROLLAND, (1994), « Manuel du contrôle de gestion. » P.28 Paris : Dunod

¹¹YVES DUPUY et Gérard ROLLAND, (1994), « Manuel du contrôle de gestion. » P.28 Paris : Dunod

¹² Madame Hellène LOINING et Als, (2003) « Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre. » 2^{ème} édition ; Paris : Dunod

3.2.2.2. Outils de contrôle

Les outils nécessaires au contrôle de gestion sont :

➤ *Comptabilité générale*

Selon MUKANKUSI Aloysie (2005 :5)¹³, la comptabilité générale est outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Il s'agit des opérations d'achat, de vente, d'emprunt et de prêt, paiement des salaires et de crédits des fournisseurs.

J.P. LEVENE (1998 :9)¹⁴, définit la comptabilité générale comme un système d'organisation et de traitement de l'information, permettant l'établissement des états de synthèse en conformité avec les dispositions du plan comptable. Elle renseigne sur la composition et la valeur du patrimoine, elle est la première source d'information de l'entreprise et permet de :

- Constater les produits et charges que la firme génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découlent, (compte de résultant).
- Dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution (tableau de financement).

Par ces deux aspects, elle forme un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion.

➤ *Comptabilité analytique*

Elle est considérée comme outil efficace de la gestion prévisionnelle, car elle se focalise sur les centres d'activités d'une entreprise en relevant particulièrement à chaque branche les coûts supportés par celles-ci d'une manière bien détaillée.

D'après M. GERVAIS (1981 :31)¹⁵, la connaissance du coût complet des produits achetés, fabriqués ou vendus étant un élément d'informations non négligeable pour conduire et contrôler sa gestion.

➤ *Le contrôle budgétaire*

Le contrôle budgétaire consiste à comparer les réalisations aux prévisions, aux différents niveaux jugés convenables. Il consiste ensuite à analyser et contrôler les écarts constatés et de provoquer les actions correctives.

Monsieur Michel GERVAIS, dans son livre : « contrôle de gestion et planification de l'entreprise » définit le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés figurant au budget afin de rechercher la cause d'écarts ; d'informer

¹³ MUNKAKUSI Aloysie, (2005) « Impact de l'analyse financière sur la prise de décision dans les institutions publiques P.5

¹⁴ J.P. LEVENE (1998), « Gestion comptable : 3 Analyses. Paris : édition Foucher P.9

¹⁵ M. GERVAIS (1981), « contrôle de gestion et planification ». Paris : édition Economica P.31

les différents niveaux hiérarchiques ; de prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires et d'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

En ce sens le contrôle budgétaire est une fonction du contrôle de gestion et il dépend de la qualité de ses interventions.

➤ *Le reporting*

Selon Isabelle CALME et Als (2003)¹⁶, le reporting est défini comme l'action qui consiste à faire remonter l'information vers la direction générale.

D'après Philippe CAMUS (2000)¹⁷, le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités ; Le contrôleur de gestion doit remonter l'information à la direction générale à travers le reporting ce qui facilite le directeur général de juger l'information reçue pour pouvoir prendre la décision.

➤ *Tableau de bord*

D'après Philippe CAMUS (2000)¹⁸, le tableau de bord est défini comme un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise.

Le tableau de bord puise une partie d'information dans la comptabilité (surtout dans la comptabilité analytique). Cependant, répondant à des besoins de nature et de temps, il ne s'identifie pas au système comptable. Ce tableau récapitule d'une façon synthétique toutes les indicateurs, tant de nature monétaire qu'opérationnelle, nécessaire au pilotage.

Les tableaux de bord auront pour rôle de présenter les données financières nécessaires aux gestionnaires, d'apprécier la réalisation des objectifs fixés par la direction.

➤ *Information*

Selon Pierre LAUZEL, (1997)¹⁹, le développement de l'information de gestion permet de concevoir une approche différente de contrôle de gestion centré sur l'analyse des systèmes d'informations.

Depuis son apparition, l'ordinateur a facilité de façon considérable le fonctionnement des activités organisationnelles ; ceci a donc un impact direct de réalisation des tâches dont le contrôleur de gestion est chargé d'exécuter.

¹⁶ Isabelle CALME et Als (2003) « Introduction à la gestion ». P300 ; Paris : Dunod

¹⁷ Philippe CAMUS (2000) « Le contrôle de gestion, pour améliorer la performance de l'entreprise. » 3^{ème} Edition, Paris : Editions d'organisations, P.319

¹⁸ Philippe CAMUS (2000) « Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise. » 3^{ème} Edition, Paris : Editions d'organisation, P. 285

¹⁹ Pierre LAUZEL, (1997) « Contrôle de gestion et budget », Paris : Edition DALLOZ. P.249

➤ *Analyse financière*

Selon Paul LURKN et Als, (1990)²⁰, l'analyse des états financiers a pour but de poser un diagnostic sur la structure financière et sur les performances de l'entreprise en basant sur des documents comptables. Les résultats de cette étude permettent : au gestionnaire, d'émettre un jugement de valeur sur l'état de santé de son entreprise, la qualité de sa gestion à un moment donné et de prendre des décisions stratégiques de politique financière, de choix d'investissement, de gestion de trésorerie ; à l'analyste externe (c'est-à-dire tout tiers intéressé : client, fournisseurs, travailleurs, actionnaire, Etats,...), d'obtenir des renseignements quant à l'évolution de la structure financière et des conditions d'exploitation d'une entreprise.

L'analyse financière permet aux différents partenaires d'entreprise de juger sa situation financière. De son tour cette analyse financière favorise au contrôleur de gestion de mieux connaître comment l'entreprise est gérée et transmis cette information aux décideurs pour décider de l'avenir de l'organisation.

²⁰ Paul LURKN et Als, (1990), « Etats financiers, analyse et interprétation. » Bruxelles : Boeck-Wesmack, P. 17

CHAPITRE II. METHODOLOGIES DE L'ETUDE

Ce paragraphe présentera les méthodes de collecte des données mise en œuvre, les méthodes des traitements des données et les limites de cette étude.

Section 1. Méthodes des collectes des données

Il existe plusieurs techniques applicables dans la méthode pour collecter les informations et les données nécessaires pour une recherche. Mais, dans ce cas, les techniques utilisées sont de l'entretien directe avec les différents responsables au sein de la société, l'enquête, l'observation non participatif direct, et enfin les documents.

1.1 L'entretien

Cet entretien vise à obtenir le maximum d'informations possibles. Nous recueillons des renseignements utiles pour notre recherche. L'entretien permet aussi de voir les comportements des personnes avec qui nous parlons. Les études sur le comportement humain permettent parfois des observations et des expérimentations. Il est d'ailleurs possible de faire des expériences en analyse des réseaux sociaux. Des entretiens avec des différentes personnalités étaient faits au départ. C'est une enquête naïve ou pré-enquête. Les entretiens nous donnaient une information générale. Notre but dans l'entretien était de prendre contact avec le problème. Ainsi, nous avons pu le délimiter et avoir une vue d'ensemble. Il y a aussi d'analyser et de mesurer les attitudes de cette population. Son rôle est important. Il doit être préparé et structuré. La modalité de recueil de données est la prise de note accompagnée par l'écoute attentive en relançant certaines questions pour obtenir plus d'information. . En effet, il faut que le sujet se sente suivi et compris

1.1.1 Déroulement

Chaque entretien a duré entre 40 à 60 minutes auprès de chaque responsable de ces services. L'orientation des idées des interviewés est très difficile pour cette recherche. Par conséquent, la tenue des éléments guides a permis de résumer tous les points essentiels en indiquant l'objectif de l'étude ainsi que les informations liées à la présentation de l'organisation interne et externe et aux informations sur les contrôles existant. Cette méthode est complétée par un stage afin de connaître la réalité sur la gestion d'une société face à contrôle de gestion.

1.1.2 Formulation des entretiens

L'entretien est une entrevue entre deux personnes : interview et interviewé. Nous utilisons deux types d'entretien : l'entretien libre et l'entretien semi-directif. Dans l'entretien libre, nous avons

indiqué seulement le thème dont nous extraîrons ses opinions. Notre acteur cible était les différents chefs des services. L'entretien semi-directif est utilisé d'une manière systématique auprès d'une fraction de la population. Auprès de cette entretien, notre acteur cible était l'adjoint chef et l'assistant au sein des différents services. L'entretien guide était préparé en avance. Ces questions peuvent être ouvertes. Ces entretiens peuvent être regroupés selon les caractères. Volet n° 1, qui présente l'identification générale de l'entreprise. Volet n° 2 concerne le contrôle de gestion qui présente les outils, les processus et les types de contrôle gestion utilisé par la CEM. Il y a aussi les rôles, les avantages et les inconvénients de contrôle de gestion au sein de votre société. Volet n° 3 qui concerne leur organisation comptables et ses charges mensuelles. Le guide d'entretien présenté dans l'annexe n°II.

1.2 Démarche d'enquête

Un questionnaire a été élaboré au cours de cette étude. Il a permis de collecter des informations sur les activités principales de la CEM et de connaitre aussi le nombre des employés. Il a pour objectif de vérifier les hypothèses de notre recherche qu'elles soient confirmées ou infirmées à travers les réponses obtenues auprès des réponses. Cela permet aussi de tirer le fait ou la réalité sur l'impact de l'utilisation de contrôle de gestion au sein de la CEM. C'est un outil utilisé pour faire naître une information précise et de transformer en données statistiques. Cette enquête consiste en l'évolution des influences sur le contrôle dans une société. En plus, c'est l'une des techniques qui peut conduire au résultat de l'étude dans le fait précis où notamment dans des opinions, il s'agit autrement d'un filtre préconstruit. Ce dernier a été adressé à l'ensemble du personnel de la CEM et à remplir par eux.

1.2.1 Le mode d'échantillonnage

Lorsque nous étudions un groupe important en effectif, il est généralement impossible de recueillir les avis de tous les individus. Nous ne pouvons pas étudier les opinions de la population-mère. Il faudra limiter l'étude à un échantillonnage de cette population. Mais cet échantillon doit être représentatif de la population-mère. Dans notre cas, nous désignions par la population de la CEM.

Nous pouvons que notre population est très grande en effectif. Alors, la pratique de l'échantillonnage est acceptée. Elle permet de gagner du temps. L'échantillon est l'extrait de la population sur lequel nous allons travailler. Il peut être prélevé de façon aléatoire. L'échantillonnage est l'opération destinée à sélectionner une fraction d'une population plus vaste, afin de conduire des analyses. Nous ne disposions pas d'autres personnes pour faire

l'enquête. Cette population a tous les caractères exigibles pour l'échantillonnage : homogène (qui présente une grande unité, une harmonie entre ses divers éléments), accessible (facile d'accès ou qui peut être atteint), et dénombrable (qui peut être dénombré ou recensé).

L'échantillon est très important pour la vérification des hypothèses avancées comme résultats probables de la problématique en question. Dans ce cas, la population étudiée est constituée par les quarante (40) employés interviewés (le personnel de la CEM), avec une enquête exhaustive, c'est-à-dire que ces personnes présentent la population-mère²¹. Ils se subdivisent dans les quatre (4) directions qui présentent au sein de la CEM. Nous choisissons les employés aux quatre (4) directions au sein de la CEM, parce que nous avons besoin d'information à ces directions concernant au thème à rechercher. En effet, l'échantillon doit être représentatif du personnel pour garantir la fiabilité des résultats attendus qui vont servir d'analyse et d'interprétation concernant l'étude du thème.

1.2.2 Formulation des questionnaires

Une question guide était déjà préparé en avance. Ces questions peuvent être ouvertes et fermées. Il est constitué des questions fermées avec des réponses prévues et des ouverts afin d'obtenir aussi bien des informations quantitatives que qualitatives. La formulation des questions est l'un des sources possibles le plus importantes des informations. En effet, Il a permis de collecter des informations sur les activités principales de la CEM et de connaître aussi le nombre des employés. Le choix de cette forme des questions a aussi pour but de bien réfléchir à leur pertinence, et de savoir le lien entre l'objet d'étude et les hypothèses à tester. Quant à l'élaboration du questionnaire, le type « question fermée », avec des choix multiples de réponse a été utilisé. Le but est de faciliter à l'interlocuteur le choix des réponses exactes ainsi que d'orienter ses opinions sur les réponses proposées. Il s'agit donc de diriger l'interlocuteur vers les réponses que lui propose l'enquêteur au lieu de réfléchir à d'autres.

Tandis que les questions ouvertes, en effet, ont l'avantage de laisser à l'individu la liberté de s'exprimer comme il veut, de formuler à sa guise son opinion en réponse à la question posée.

²¹ Cours méthodologie, en 4^{ème} Année gestion

1.3 L'observation

L'observation est un processus incluant l'attention, volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations.

Cette méthode nous a été utile dans la collecte des données sur terrains par le moyen de nos observations sur les phénomènes étudiés, choses, objets ou institutions. Tout en tenant compte des observations libres dans les jugements de faits comparés à la réalité de terrain et aux documents écrits. Nous avons fait recours à cette méthode lorsque nous avons observé ceux qui se font dans la gestion des entreprises de notre étude. Elle a pour but de permettre d'appréhender une réalité vécue, plutôt que d'en obtenir un écho éventuellement déformé au travers des représentations que les gens s'en forgent.

1.3.1 Type d'observation

L'observation est l'une de ses méthodes pour collecter les données d'information au sein de la CEM. Il y a deux types d'observations.

Le premier c'est l'observation participante : Elle présente un type d'observation lors duquel le psychoéducateur est présent et participe activement à la vie de groupe. Il est donc intégré au groupe et interagit avec les sujets qu'il veut comprendre. Avec l'observation participante, le psychoéducateur est impliqué dans l'échange et participe au contenu de celle-ci. Ce type d'observation est particulièrement présent dans les organisations où les psychoéducateurs travaillent dans des milieux de vie.

Le second c'est l'observation non-participante : Elle mentionne que l'intervenant peut être présent et peut observer sans intervenir alors que sa participation n'est pas jugée nécessaire. L'observation ne serait pas impliquée dans la situation à moins d'un contexte particulier.

Pour la suite de notre travail, nous nous concentrerons sur la second types, observation non participant, car tous les stagiaires ne peuvent pas à participer directement aux activités de la société à cause des secrets professionnels.

1.3.2 Démarche d'observation

Certaines collectes de données peuvent nécessiter une observation plus systématique. Dans certains cas, les séquences d'observation vont être limitées le temps à raison. Les comportements seront notés rigoureusement afin de les analyser et de les coder. Dans ce cas, une grille d'observation préparée à l'avance est nécessaire. L'observation peut y noter la

fréquence d'apparition du comportement, le délai entre chaque manifestation, le lieu d'observation, etc. Il est nécessaire dans la préparation de la grille bien définir chacun des comportements à observer. Dans certains contextes, il peut être intéressant que le mode de fonctionnement du personnel (motivation, etc...), le classement des dossiers, les relations des personnels entre eux, etc...

1.4 Les documentations

Les ouvrages racontent dans seul volume différents types de sujets, mais à base de contrôle de gestion. Il n'est pas épantant de trouver dans un seul ouvrage des sujets sur le marketing, les finances et comptabilités, l'organisation, la gestion du personnel, etc... Cette pluralité de sujets engage à sélectionner les chapitres concernât le thème abordé. Un savoir feuilleter et savoir-lire ont été nécessaires lors de cette recherche et lecture bibliographique relative aux ouvrages généraux. En effet, ces ouvrages sont relativement volumineux, intéressants dans l'ensemble de leur contenu.

Cependant, à cause du temps imparti, seuls les chapitres concernés par le thème ont été lus scrupuleusement. Ils ont été consignés dans la liste de bibliographique. Volumineux sont les ouvrages mais les chapitres touchés sont minces, voilà ce qui explique la pluralité des ouvrages généraux dans la bibliographie. Ce cas a facilité et donné une rapidité dans la compréhension et la lecture. Au lieu de faire une lecture diagonale, un certain temps a été consacré pour analyser les idées de chaque auteur comprises dans ces ouvrages. Dans la majorité de cas, chaque auteur a ses propres opinions, expressions sur une réalité.

Les revus ou les journaux ont été utilisés dans le cadre de la recherche des informations concernant le domaine d'étude. L'interlocuteur, au sein de la CEM a indiqué les journaux quotidiens tels que les nouvelles, l'Expresse de Madagascar, ainsi que les autres journaux, qui contiennent les informations nécessaires. Autrement dit, l'interlocuteur n'a disposé que peu de temps pour l'interview et pour les quelques explications fondamentales.

Les mass-médias sont des sources d'informations les plus proches de la majorité de la population par le biais de la publicité quotidienne effectuée par la CEM. L'effort de proximité qu'ils déploient et la facilitation d'accès dont ils se servent, attirent les auteurs et lecteurs. Enfin, les bureaucratiques sont les matériels de prise de notes et les fiches d'enquêtes. Ils servent d'outils d'accès aux interlocuteurs en vue de saisir ce qu'ils affirment.

Section 2. Méthodes de traitement des données

Le traitement a été fait par l'utilisation de divers outils informatiques. Les informations collectées ont été triées et traitées sur Microsoft Word, nous avons aussi eu recours à cet outil pour nos rédactions. La conception des tableaux et des graphiques ont été faite par utilisation du tableau Excel.

Pour l'évaluation et l'analyse de nos résultats, les méthodes suivantes ont été primées : le traitement selon le diagnostic S.W.O.T, le traitement selon le diagramme de cause à effets ou en arrête de poisson.

La méthode SWOT est utilisée pour dégager les forces et faiblesses du contrôleur de gestion et les opportunités et menaces auxquelles il fait face.

2.1 L'analyse S.W.O.T

L'analyse SWOT défini une stratégie demande de prendre en compte une situation interne et l'environnement externe de la société. Il est aussi un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Cependant, il ne faut pas en rester là afin d'éviter de se trouver face à une multitude d'information inutiles. « *L'analyse SWOT permet de sélectionner les informations pertinentes, d'articuler l'analyse interne et l'analyse externe puis de synthétiser et de hiérarchiser les éléments de l'analyse pour définir un stratégie* »

Lors de l'entretien professionnel au sein de la CEM, les données collectées sont diagnostiquées selon la matrice S.W.O.T ou analyse F.F.O.M (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) en dégageant les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la CEM. Cette méthode est utilisée afin de prendre une décision orientée vers la planification stratégique et de réaliser un portrait de la situation de la CEM

- Verticalement en deux (2) colonnes : celle de gauche recueille la liste des éléments ayants une incidence positive ou favorable sur le domaine d'activité stratégique étudié. Celle de droite recueille la liste des éléments ayant une incidence négative ou défavorable sur le domaine d'activité stratégique étudié.

- Horizontalement en deux (2) lignes : Celle du haut recueille la liste des éléments internes, spécifiques au domaine d'activité stratégique étudié. Celle du bas recueille la liste des éléments externes, communs à tous les concurrents présents sur le marché.

L'analyse SWOT se représente par la matrice suivante :

Tableau n°1 : Matrice de la méthode SWOT

		Positif	Négatif
INTERNE	Liste des Forces		Liste des Faiblesse
EXTERNE	Liste des Opportunités		Liste des Menaces

Source : Cours, «conception et gestion de projet», 4^{ème} année, 2014

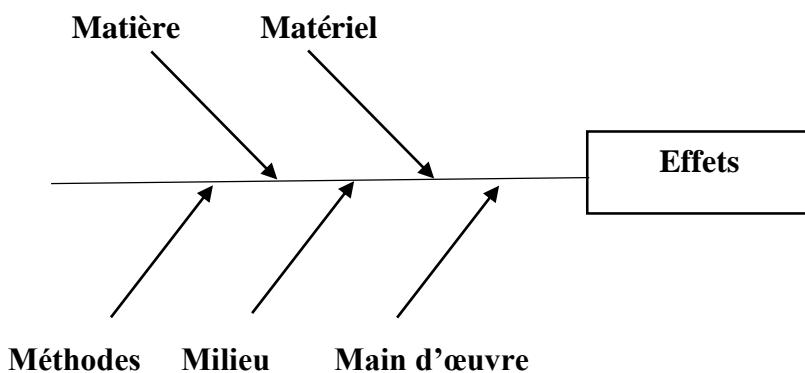
2.2 Diagramme de cause à effet

C'est un outil qui permet d'identifier les causes d'un problème. Il y a une vision globale des causes génératrices d'un problème avec une représentation structurée de l'ensemble des causes qui produisent un effet. Il y a une relation hiérarchique entre les causes et on est mesuré d'identifier les racines des causes d'un problème.

Le diagramme d'Ishikawa (ou diagramme en arête de poisson, diagramme cause-effet ou 5M) permet de limiter l'oubli des causes et de fournir des éléments pour l'étude des solutions. Cette méthode permet d'agir sur les causes pour corriger les défauts et de solution en employant des actions correctives.

Ce diagramme se structure habituellement autour des **5M**. Kaoru Ishikawa recommande de regarder en effet l'événement sous cinq (5) aspects différents, résumés par le sigle et moyen mnémotechnique **5M**.

Figure n° 1 : Le diagramme de cause à effets



Source : Cours conception et gestion de projet en 4éme année

Enfin, ce diagramme est un outil de diagnostic permettant d'évoquer les problèmes subissant la société durant la pratique de contrôle de gestion.

Section 3. Démarche des vérifications des hypothèses

La vérification des hypothèses se fera à partir de l'analyse des résultats de notre recherche. Les deux sont vérifiées une par une.

3.1 Démarche de vérification de la première hypothèse

Pour vérifier que la faible efficacité du contrôle de gestion constitue un obstacle et un facteur de blocage du développement, nous allons d'abord relever dans la section première le fondement de contrôle de gestion au sein de la société. Puis, nous allons essayer de vérifier en quoi, la maîtrise de processus de contrôle de gestion obtient l'efficacité et l'efficience de la société, et les outils de contrôle utilisent par le contrôleur de gestion. Enfin l'analyse des coûts des états financiers dans trois dernières années au niveau de CEM.

3.1.1 Le fondement de l'utilisation du contrôle de gestion

Avant de présenter, l'impact de la mission du contrôle de gestion au niveau du développement, nous allons voir la raison d'être du contrôle de gestion au sein de la CEM.

➤ *La raison d'être du contrôle de gestion au sein de la CEM.*

En effet, suite à l'évolution du résultat au sein de l'entreprise qui pousse le dirigeant à prendre de décision pour résoudre ses problèmes. Au niveau de la Caisse d'Epargne de Madagascar, le résultat déficitaire, c'est la raison que le dirigeant choisi la mise en place du contrôle de gestion. Pour évaluer l'impact au sein de la société, nous allons comparer les résultats de quelques années avant et après leur instauration.

➤ *La mission de service du contrôle de gestion au sein de la CEM*

Le contrôleur de gestion de la CEM poursuit d'analyser les résultats et les indicateurs de la rentabilité et interpréter les évolutions. Il maîtrise en œuvre un système de reporting ; de piloter la procédure budgétaire. Il y a aussi de suivre l'exécution budgétaire. Dans cette mémoire l'analyse de la mission du contrôle de gestion est pour objectif de vérifier que la présence du contrôle de gestion dans une société provient le bon de roulement des activités financières pour avoir les résultats fiables.

3.1.2 Les processus et les procédures adaptés par le contrôle de gestion

Au niveau de la CEM, le processus du contrôle est une méthode de stratégie de travail. Il y a quelques étapes à suivre et chaque étape avait des liaisons avec les unes aux autres dans un ordre logique. En outre, le processus du contrôle de gestion ayant des règles qui régissent son exécution et le travail de contrôle doit s'effectuer dans le respect de ces règles. Donc, évidemment que le contrôle de gestion respecte ce processus pour obtenir les objectifs fixés par l'entreprise. D'après, le service du contrôle de gestion au sein de la CEM, il y a cinq (5) étapes de processus à suivre : collecte d'information, le traitement des informations recueillies, la suivi budgétaire, l'analyse des écarts et enfin la proposition de solution.

La procédure, c'est le rythme de travail du contrôle dans une année au niveau de service du contrôle.

Dans cette mémoire, il y a pour objectif de vérifier que la maîtrise de ces processus du contrôle de gestion contribue l'efficacité et l'efficience des ressources financières au sein de la CEM.

3.1.3 L'outil de travail du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a besoin des outils du contrôle pour réaliser son activité. Au niveau de la CEM, trois (3) outils sont utilisés : le système d'information ; la gestion budgétaire et enfin les tableaux de bords.

- *Le système d'information*

Au niveau de la CEM, le système d'information a pour objectif de sécuriser et de faciliter le travail de contrôle pendant la réalisation de son activité. Il est sécurisé parce qu'il est possible des faire des mise à jours sur ce logiciel. Le contrôleur de gestion de la CEM utilise trois (3) types de logiciel : le Capital Global Banking (CGB) ; Capital Banking Intelligent (CBI) ; l'Excel et Access.

- *La gestion budgétaire*

Les budgets sont des étapes prévisionnelles qui ont objet de chiffrés le plan opérationnel et de préciser les centres des responsabilités. Le suivi budgétaire C'est l'écart entre le budget initial et la réalisation au niveau de l'activité de l'entreprise. Ces différences sont de caractère défavorable et de caractère favorable c'est-à-dire que la différence est positive il y a défavorable au sens contraire, il y a favorable.

Il a pour objectif de prévoir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie, clarifier les responsabilités et définir les critères de performance en clarifiant les notions d'efficacité et efficience.

Ces budgets sont répartis dans les centres de responsabilités comme les centres de services généraux (Direction du Patrimoine et de la logistique) et les centres de structure (la DG, la DEM, la DAJ, la DCI, la DRC, la DOP, la DRH, la DAF, et la DSi).

➤ *Le tableau de bord*

Il est évoqué par le responsable du service du contrôle de gestion. Il comprend toutes les indicateurs du niveau d'activité. Au niveau de la CEM, les tableaux de bord sont dressés selon le besoin de chacun : chaque direction et service ont leur propre style d'élaboration de tableau de bord. Le résultat sur le tableau de bord vérifie que l'entreprise est plus performant ou non au niveau de son activité.

3.1.2 L'analyse des coûts

C'est un moyen ou méthode d'analyse des états financiers pour mesurer la performance financière de l'entreprise et de ressortir la rentabilité. Donc la rentabilité d'une entreprise représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation pour poursuivre durablement son activité.

3.1.2.1 *L'analyse de santé financière à l'examen du bilan*

Il faut analyser à partir de calcul de fonds de roulement, de besoin de fonds de roulement et le besoin de trésorerie. Le tableau ci-après qui résume les formules à utiliser pour les calculs de chacun :

Tableau n°2 : Méthode de calcul de FR, BFR et le besoin de trésorerie

Rubrique	Méthode des calculs
Fonds de roulement (FR)	Capitaux permanents – Actif immobilisé
Besoin de fonds de roulement (BFR)	Stocks + Crédit clients – Crédit Fournisseurs
Besoin de trésorerie (BT)	Besoins en fonds de roulement – Fonds de Roulement

Source : Investigation personnelle, juin 2016

Pour connaître le fonds de roulement (FR), il sert à savoir si l'actif immobilisé (AI) a bien été financé par des capitaux permanents (CP) c'est-à-dire capitaux propres + dettes à long terme. Si CP supérieur à AI alors FR positif, par contre FR négatif.

Il y a aussi le besoin de fonds de roulement (BFR), il sert à savoir si l'actif circulant (AC) a été financé par les dettes d'exploitation à court terme (DF) : si les dettes à court terme supérieur à l'actif circulant alors le BFR n'existe pas, au sens inverse, le BFR existe.

Concernant le besoin de trésorerie, il sert à évaluer le montant des concours bancaires court terme à demander ; la banque sera-t-elle d'accord ? Si fonds de roulement supérieur à besoin de fonds de roulement alors trésorerie positive, par contre il y a besoin de trésorerie.

3.1.2.2 Analyse des soldes intermédiaire de gestion auprès de la CEM

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) servent à expliquer comment s'est formé le résultat de l'entreprise. Certaines grandeurs caractéristiques figurent déjà dans le compte de résultat, les autres seront à calculer en effectuant des regroupements de postes. Ils sont résumés par le tableau ci-dessous :

Tableau n° 3 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Rubrique	Formules utilisées
Produits nets (PN)	Production de l'exercice – consommation de l'exercice
L'excédent brut d'exploitation (EBE)	PN + Subvention d'exploitation – charges de personnel – impôts, taxes et versements assimilés
Résultat d'exploitation (RE)	EBE + autres produits opérationnels – autres charges opérationnelles – dotation aux amortissements, provision et pertes de valeurs – reprises sur provision et pertes de valeurs
Résultat nets de l'exercice (RNE)	RE + autres produits – charges exceptionnelles – dotations aux fonds pour risques généraux – impôt sur les sociétés

Source : Investigation personnelle, juin 2016

3.1.2.3 Analyse de capacité d'autofinancement au niveau de la CEM

L'EBE est une mesure très utile, mais un peu partiel du flux de ressource interne généré par l'entreprise dans la mesure où il se limite aux flux d'exploitation. La capacité d'autofinancement, ou CAF, cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables. Cela signifie, par exemple, qu'en plus des charges d'exploitation, il faudra intégrer les charges financières et les charges exceptionnelles. La méthode de calcul se présente par la formule suivante :

Tableau n° 4 : Méthode de calcul de la CAF

Excédent brute d'exploitation + transferts de charges d'exploitation (non affectables) + autres produits d'exploitation – autres charges d'exploitation +/- quote-part d'opération en commun + produits financiers (sauf reprises de provision) – charges financiers (sauf dotations aux amortissements et aux provisions financières) + produits exceptionnels (sauf produits de cessions d'immobilisations, subventions d'investissement virée au compte de résultat et reprises sur provisions) – charges exceptionnelles (sauf valeur nette comptable des immobilisations cédées et dotations exceptionnelles) – participation des salariés – impôt sur les bénéfices
= Capacité d'Autofinancement (CAF)

Source : Investigation personnelle, juin 2016

3.1.2.4 Analyse sur les différents ratios au niveau de la CEM

Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier. Le tableau ci-dessous présente les formules à utiliser pour le calcul des différents ratios.

Tableau n° 5 : La méthode et la formule de calcul des différents ratios

Rubriques	Formule à utiliser
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres/ Capitaux permanents
Ratio de capacité d'endettement	Capitaux propres/ Dettes à long terme
Ratio de remboursement des dettes à long terme	Dette à long terme/ Capacité d'autofinancement
Ratio de rentabilité des actifs	Résultat net / Total des actifs
Ratio de rentabilité des capitaux propres	Résultat net / capitaux propres
Ratio charge sur produit	Charge opérationnelles / Résultat opérationnel
Ratio de couverture	Epargnes / Disponibles

Source : Investigation de personnelle, juin 2016

3.2 Démarche de vérification de la deuxième hypothèse

Concernant la deuxième hypothèse, nous allons vérifier que la maîtrise des risques contribue à l'efficacité et l'efficience des utilisations des ressources financière au sein d'une société. Nous commençons par l'appréciation au niveau de la mission. Ensuite l'évaluation des risques opérationnels et enfin l'estimation des risques de la gestion financière.

3.2.1 Appréciation au niveau de la mission

Ils doivent déterminer leurs propres politiques afin de pouvoir atteindre ces objectifs. A travers ces politiques, les responsables pourront en déduire la mission, l'évaluation et l'estimation des risques tout en précisant clairement. Ils doivent à bien repartie et bien claire le tâche de chaque personnel qui correspond à chaque spécialité. Ils doivent aussi de bien préciser la mission de chaque service surtout pour la direction. Cette démarche est vérifiée à partir de notre enquête auprès des différents personnels de la CEM.

3.2.2 Evaluation de risque opérationnel

Un risque opérationnel est un risque de pertes résultat d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, système interne ou résultat d'évènement extérieurs. D'après cette définition, il est indéniable que le risque opérationnel survient lorsqu'il y a une mauvaise application des procédures, une défaillance du système ou dans le cas d'un acte humain. L'évaluation du risque s'appuiera sur la propre analyse et évaluation de la conformité de l'institution avec l'approche utilisée.

Le processus d'évaluation vise principalement le développement d'une mesure des fonds propres plus sensible aux risques et de meilleures pratiques de gestion du risque opérationnel.

3.2.3 Estimation de risque financière

A chaque décision d'investissement, sa part de risque. En effet, lorsqu'on investit de l'argent, le risque zéro n'existe pas, et l'incertitude doit être accompagnée par une évaluation des impacts positifs et négatifs d'une décision. Le risque financier composant un portefeuille étant variable selon son rendement, la mesure de son facteur risque doit inclure ses variances. Ainsi, actif par actif, le facteur risque d'un portefeuille peut être déterminé.

Après ces analyses, nous allons en déduire si les hypothèses sont vérifiées ou pas. En bref, nos deux hypothèses seront vérifiées ainsi. Nous pouvons donc maintenant voir les difficultés que nous avons rencontrées lors de la réalisation de ce mémoire.

Section 4. Chronogramme et limites de l'étude

Avant de présenter les limites de l'étude, nous allons suivre le chronogramme qui permet d'élaborer ce mémoire. Cette recherche a une limite. C'est-à-dire, elle n'a pas intérêt à traiter, soit il n'y a aucun lien avec le sujet traité, soit c'est une recherche qui mérite un autre travail.

4.1 Chronogramme des activités menées

Le chronogramme est un établissement des procédures suivies durant l'étude. Pour cela, l'intégration dans la CEM est nécessaire pour procéder à l'interview auprès du premier responsable dudit entreprise afin de savoir s'il pouvait donner une chance d'obtenir les informations indispensables. Il a permis d'intervenir dans l'entreprise. Alors, l'élaboration du questionnaire est indispensable pour faciliter la collecte des informations auprès de tous les employés, notamment au service contrôle de gestion. Le tableau qui suit résume le calendrier des activités au cours de l'élaboration de ce mémoire.

Tableau n° 6 : Chronogramme des activités menées

	Chronogramme des activités (AVRIL-JUIN 2016)											
	Mois 1				Mois 2				Mois 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Visite de la société	■											
Intégration au sein de la CEM		■										
Pratique du thème			■									
Rédaction du questionnaire			■									
Collecte des données			■		■	■	■	■				
Elaboration du plan					■	■	■	■				
Etude et analyse des données					■	■	■	■				
Documentation externe					■	■	■	■	■			
Exploitation et traitement des données					■	■	■	■				
Rédaction		■										

Source : Investigation personnelle, 2016

4.2 Limite de l'étude

Il y a quelques remarques à apporter à propos des limites à considérer concernant la réalisation de ce mémoire. Il s'agit des problèmes de temps, notamment sur la méthodologie et le coût. Il s'agit aussi des problèmes sur la collecte des informations car les informations à rechercher sont purement confidentiels surtout pour les informations financières. Ces problèmes sont développés ci-après. Sur la méthodologie, certains employés ne sont pas très ouverts durant les interviews comme s'ils avaient peur du fait que les questions posées ne touchent leur fonction (contrôle gestion). Cette dernière est confidentielle, donc, il vaut mieux pour lui ne pas parler tout simplement.

Ensuite, le travail de recherche effectué est en fait limité par le temps. Le personnel n'a pas disposé de beaucoup du temps à consacrer à l'entretien. Cela entraîne aussi des difficultés dans la collecte des informations. Enfin, durant la recherche, des problèmes ont été rencontrés. Comme il a été déjà dit, le personnel de cette entreprise n'avait pas eu beaucoup de temps à consacrer à l'enquête, c'est la raison pour laquelle il a fallu revenir plusieurs fois à l'entreprise pour pouvoir obtenir les informations nécessaires à la recherche, notamment sur le contrôle gestion.

Ce dernier chapitre qui est la méthodologie et recherche, met en exergue les matériels et outils, la méthodologie adoptée et les limites et le déroulement de la recherche. Ces outils ont pour but d'aboutir au résultat qui va affirmer ou infirmer les hypothèses.

CONCLUSION PARTIELLE

Pour conclure nous pouvons dire que cette partie nous a permis de connaitre les outils utilisés afin d'obtenir des résultats, les méthodes choisies pour exploiter et analyser les résultats obtenus. La délimitation de la zone d'étude et l'utilisation des matériels sont essentielles pour collecter les données, d'où il est nécessaire de présenter la société et mettre en exergue les différents matériels. Pour aboutir à la vérification des hypothèses, il a fallu utiliser des moyens comme les documents, la méthode de collecte des données, le type d'enquête, les questionnaires utilisés et l'observation. En principe la première partie se présente comme un outil de référence des lecteurs dans la consultation de ce présent mémoire. La deuxième partie va présenter les résultats obtenus lors du stage effectué.

PARTIE II. RESULTATS

Alors, la réalisation de ce mémoire passe par l'élaboration des questionnaires, la collecte des données, le traitement et l'analyse des données recueillies. Cette partie se subdivisera en deux sous-ensembles, ainsi les résultats sur l'application de contrôle de gestion et d'autre part, les résultats sur la maîtrise de risque par la mise en place de contrôle de gestion contribue à l'efficacité et à l'efficience des utilisations des ressources financières.

CHAPITRE I : LES RESULTATS SUR L'APPLICATION DU CONTROLE DE GESTION

Ce présent chapitre sera consacré les résultats sur l'application de contrôle de gestion dans la société accueillante pendant le stage. Son contenu met en premier lieu l'accent sur les résultats fondements de l'utilisation du contrôle au sein de cette société à l'aide de la raison d'être du contrôle de gestion au sein de la CEM et de préciser le rôle joué par le contrôleur de gestion. Il exposera en second lieu les différentes étapes à suivre durant la réalisation du travail ainsi que les règles qui le régissent. Et en dernier lieu, il précisera les résultats sur l'analyse des états financiers pour mesurer la performance financière comme l'efficacité et l'efficience de la CEM.

Section1. Résultat sur le fondement de l'utilisation du contrôle de gestion

Pour la CEM, l'utilisation de cet outil se fonde sur la réunion de deux grands points tels que le rôle joué par le contrôleur de gestion et la division de l'année budgétaire.

Avant d'aborder la mission de contrôleur de gestion, nous allons suivre la raison d'être du contrôle de gestion et sa position au niveau de la CEM.

1.1. Raison d'être du contrôle de gestion et sa position au sein de la CEM

D'après l'entretien au niveau de la chef du service du contrôle de gestion, la fonction de contrôle de gestion n'a pas toujours existé au sein de la CEM. En effet suite à un résultat déficitaire en 2001 et continuant jusqu'en 2003, le comité directeur a décidé de rénover sa gestion afin de rendre l'entreprise performante et de faire face à son environnement turbulent. En 2004, la DCI a donc été instauré. Depuis, cette direction se charge des prévisions, l'élaboration et du suivi du budget ainsi que de l'analyse des écarts et propose des actions correctives.

Le service de contrôle de gestion est sous la supervision de la DCI qui est directement lié à la DG. Au sein de la CEM, le contrôle de gestion est donc un poste de conseil pour la DG et une liaison entre les différentes directions par le biais du Directeur du Contrôle Interne mais aussi un poste de pilotage et de liaison avec les différents opérationnels par le biais du chef de service du contrôle de gestion.

Tableau n° 7 : Comparaison des résultats avant et après instauration du contrôle de gestion au niveau de la CEM (montant en milliers d'Ariary)

Année	2002	2003	2004	2005	2011	2012
Résultat de l'exercice	-50 271	-75 130	175 200	289 350	653 100	999 872

Source : service contrôle de gestion, juin 2016

Le tableau ci-dessus montre, les résultats de l'exercice dans les années 2002 en 2012, ces qui présentent l'évaluation de la performance financière au niveau de la CEM. Dans l'année 2002 à 2003, il y a des résultats négatifs, et à partir des années 2004 aux 2012, les résultats sont positifs qui représentent de sens croissante.

1.2 La mission du service contrôle de gestion au niveau de la CEM

D'après l'entretien par les responsables de service du contrôle de gestion (le chef de service et l'assistant), le service de contrôle de gestion de la CEM se charge de mener à bien les missions qui lui sont assignés. Ainsi dans la réalisation de ses activités, le contrôle de gestion poursuit d'analyser les résultats et les indicateurs de rentabilité, en expliquant les évolutions. Il permet de définir et mettre en œuvre un système de reporting ; de piloter la procédure budgétaire en liaison avec le Direction Générale. Le contrôle de gestion suit l'exécution du budget, et de présenter trimestriellement un rapport sur la gestion de l'entreprise.

La CEM a choisi le contrôle clinique ou contrôle à postériori pour la réalisation du travail de contrôleur. De ce fait, l'exécution du budget de l'année a été divisée en deux semestres au cours desquels aucun changement n'a pas pu être fait à cause de la postériorité de contrôle.

En revanche, lors de la phase de transition, un ajustement a été procédé. Ceci a été facilité par l'existence d'une analyse des écarts effectuée trimestriellement.

Bien que la base de contrôle de gestion ait été déjà connue, cela ne suffit pas mais il faut encore déterminer les différentes étapes à suivre pour la réalisation de l'activité.

Section 2. Processus et procédures adaptés par le contrôleur de gestion au sein de la CEM

Pour pouvoir être opérationnel, le contrôle de gestion respecte un processus de travail particulier. Ce dernier met l'accent sur la succession d'étapes liées les unes aux autres dans un ordre logique mais aussi stratégique. En outre, il va de pair avec des règles qui régissent son exécution ; le travail de contrôle doit s'effectuer dans le respect de ces règles.

2.1 Les processus appliqués par le contrôle de gestion au sein de la CEM

Selon l'entretien entre les responsables (comme le chef de service et l'assistant) du service du contrôle de gestion de la CEM, le processus du contrôle de gestion de la CEM comprend cinq grandes étapes. Il est approfondi par le tableau suivant en précisant les tâches affectées au contrôleur de gestion les documents de travail qu'il utilise.

Tableau n° 8 : Processus du contrôle de gestion de la CEM

ETAPES	TACHES	DOCUMENTS DE TRAVAIL
Collecte d'information	-Recueillir les besoins de chaque service chez les gestionnaires d'activité	-Expression des besoins -Demande d'extrait
Traitement des informations recueillies	-Consolider les budgets des gestionnaires d'activité -Elaborer le budget général de l'entreprise	-Tableau récapitulatif des besoins -Etats financières de l'exercice comptable précédent -Taux d'augmentation et de diminution des charges et des produits
Suivi budgétaire	-Faire une vérification des états de demande et des pourcentages de budget restant pour chaque gestionnaire d'activité	-Budget (pour fichier Access et fichier Excel) -Etats récapitulatif des demandes
Analyse des écarts	-Comparer les prévisions des réalisations -Expliquer les écarts déduits	-Informations, pouvant être d'origine financière, administrative, formelle ou informelle (car elles sont sources d'explication possible) -Ratios réglementaires (par ordre CSEF pour les instructions financières) et les ratios spécifiques (propre à chaque établissement)
Propositions de solutions	-Proposer des actions correctives pour remédier la situation néfaste	-Tableau de bord qui est un état récapitulatif servant de référence pour les décideurs qui vont trancher

Source : Investigation du personnelle, juin 2016

D'après ce tableau, le contrôleur de gestion poursuit cinq phases différentes mais complémentaires.

La première phase consiste à recueillir les pré-budgets des directions par l'intermédiaire des Gestionnaires d'Activités (GAC) et de la Direction Relations avec la Clientèle (DRC).

Les données obtenues vont par la suite être consolidées afin d'élaborer les budgets généraux et en déduire les résultats prévisionnels. Ce projet de budget passe auprès de la DCI avant d'être validé par le conseil d'Administration (CA). Au cours de la réalisation, un suivi budgétaire quotidien a été procédé pour éviter les dérives.

En outre, les écarts dégagés par la comparaison des budgets prévisionnelle avec les budgets réels sont analysés pour pouvoir connaître leurs causes et de proposer des actions correctives aux dirigeants.

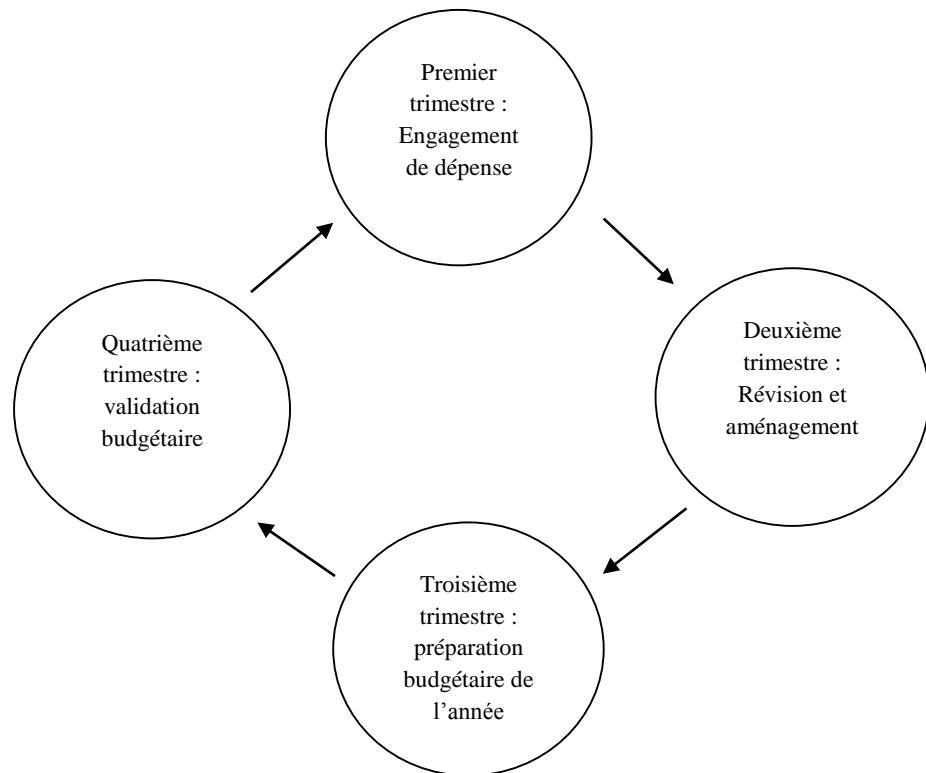
Notons qu'il y a un (1) assistant sous la responsabilité du chef de service contrôle de gestion : L'assistant, il est chargé de la vérification et de comparaison des factures et ou des Bons de commandes avec les états provenant de la DAF. Après constatation de la cohérence et de l'exactitude des montants, il les enregistre dans une base de données sur Access, là où ils seront numérotés (appelé Chrono).

Ensuite les états numérotés seront approuvés et signés par le chef de Service pour recevoir la signature du DG et revenir à la DAF pour la comptabilisation et le décaissement. Même si le contrôleur de gestion est libre dans son travail, il est important d'exécuter son travail avec prudence car le retard d'une étape se répercute sur les autres. Là, il faut les, limiter dans le temps même dans l'espace.

2.2. Les procédures appliquées pour la réalisation du travail au sein de la CEM

D'après l'entretien au niveau de chef de service du contrôle de gestion, on ne trouve pas de manuel de procédure. Par contre, l'expérience vécue tout au long de l'année antérieure a procuré au contrôleur de gestion un rythme constituant à son tour « un cercle vertueux ».

Figure n° 2 : Rythme de travail du contrôle de gestion au cours d'une année pratiqué par la CEM



Source : DCI, juin 2016

Dans cette figure ci-dessus, nous voyons le rythme annuel de travail des contrôleurs de gestion à la DCI de la CEM.

1^{ère} trimestre : ils font l'engagement des dépenses qui ont été prévu dans le budget établi l'année précédente c'est-à-dire l'entreprise procède à la réalisation des besoins en recherchant des fournisseurs. C'est là que fait la passation du marché.

2^{ème} trimestre : ils procèdent à la révision et aménagement, autrement dit, ils commencent la réalisation tout en gardant un œil sur le budget, si celui-ci est-il suffisant ou insuffisant.

3^{ème} trimestre : ils commencent à préparer le budget de l'année suivante en faisant le budget prévisionnel.

4^{ème} trimestre : les budgets établis seront d'abord consulter par le CA ensuite validés.

Section 3. Résultats sur l'outil de travail du contrôleur de gestion

Pour le cas de la CEM, le contrôleur de gestion utilise trois outils de travail tels que : le système d'informatique (outil majeur du contrôle de gestion), la gestion budgétaire et enfin les tableaux de bords (outil privilégié du contrôleur de gestion).

3.1 Le système d'informatique

D'après, l'entretien entre le chef de service et les assistants dans le service du contrôle de gestion, le contrôleur de gestion de la CEM bénéficie de quelques logiciels pour qu'il puisse réaliser sa mission. Il utilise trois (3) logiciels pour l'accomplissement de ses missions.

3.1.1 Le Capital Global Banking (CGB)

Le CGB est le principal outil de travail que la CEM utilise actuellement. Presque toutes les directions existantes et les agences surtout exploitent ce logiciel qui n'est autre qu'une donation de la MCA pour la CEM. Et comme les Agences et le siège de la CEM sont interconnectés, il est possible de faire des mises à jour (rajout, suppression, modification des données) sur ce logiciel.

Cependant, la manipulation de ce logiciel nécessite une autorisation spéciale et dépend de la fonction de chaque agent de la CEM. Par exemple, pour les agents « front office », qui sont des personnes en contact direct avec les clients. Elles prennent toutes les informations sur les clients et ces informations sont ensuite enregistrées dans le serveur de la CEM. Elles n'ont droit qu'au rajout de la base de données. Le contrôleur de gestion ne peut que consulter la base de données et les exploite avec d'autres logiciels, la modification appartient au chef du service comptabilité.

3.1.2 Le Capital Banking Intelligent (CBI)

Le CBI est un logiciel extension du CGB. Les données traitées dans le CBI sont des données que le CGB avait enregistrées dans le serveur. Ce sont les opérationnels qui utilisent ce logiciel pour faire sortir les tableaux de bord des activités de la CEM. Ainsi, on peut consulter la situation de la CEM comme sa rentabilité, ses différents ratios, ... Le contrôleur de gestion n'a pas encore accès à ce logiciel pour le moment.

3.1.3 Excel et Access

Ce sont les logiciels de base utilisés par le contrôleur de gestion dans l'exécution de ses activités journalières. Normalement, les deux à la fois sont traités par Excel portant le suivi budgétaire est effectué par Access afin d'avoir une base des données. Ce qui fait qu'un report doit être fait.

Leur fonctionnement fait appel à des informations ; les outils informationnels doivent être mis à la disposition du contrôleur de gestion.

3.2. Résultat sur la gestion budgétaire

La gestion de toute organisation passe nécessairement par sa structure organisationnelle. Lorsque la taille de l'organisation devient de plus en plus grande (cas de la structure de la CEM), sa gestion devient aussi complexe.

Pour faciliter sa tâche dans le suivi des activités de chaque responsable et pour l'optimisation de l'efficacité de ses outils de travail, le contrôleur de gestion décompose l'entreprise en centre de responsabilité. Ces centres de responsabilités sont distingués entre plusieurs catégories en fonction des missions confiées.

3.2.1 Les centres de services généraux

D'après l'entretien avec le chef de service du contrôle de gestion, l'activité n'a pas de caractère répétitif, et la mesure de leur performance passe par leur capacité à respecter le budget de fonctionnement annuel qui leur est alloué. Il s'agit au sein de la CEM de la Direction du Patrimoine et de la Logistique qui est chargée de l'approvisionnement et de l'immobilisation, la logistique, les travaux et maintenance, la valorisation du patrimoine.

3.2.2 Les centres de structure

Les activités principales sont d'assurer le soutien et le fonctionnement des autres centres. Ce sont des centres fonctionnels. Au sein de la CEM on peut voir : la DG, la DEM, la DAJ, la DCI, la DRC, la DOP, la DRH, la DAF et la DSi.

Ces centres de responsabilité servent de base à l'élaboration des budgets et au suivi de ses réalisations.

Tableau n° 9 : Extrait du budget annuel de la CEM (montant en millier d'Ariary)

Rubriques	N+1	N	N-1
651100 Impôt et taxes	454 100	86 700	20 300
652110 Charges de personnel	10 931 000	9 781 000	8 450 000
653300 Locations	1 791 400	1 250 000	850 000
653000 Entretien	1 125 000	876 375	550 000

Source : Service Contrôle de gestion, juin 2016

Le contrôle de gestion supervise le budget et analyse la cohérence des chiffres fournis. Il suit de près la réalisation du budget, veille à ce que les dépenses ne dépassent pas le seuil, et émet des notes d'alerte aux directions concernées le cas échéant.

Tableau n° 10 : Suivi budgétaire 1^{ère} trimestre auprès de la CEM (montant en milliers d'Ariary)

Rubrique	Budget initial	Cumul réel	Variation	% reliquat	BUDGET REVISE
Entretien et réparation	1 125 000	116 438	1 000 000	22,37%	2 125 000
Rémunération intermédiaire et honoraire	10 654 000	227 973 000	5 000 000	44,4%	15 654 000
Jirama	1 025 000	30 196 000	-400 0000	84,9%	625 000
Redevances Téléphonique	1 500 000	54 771 000	-300 000	63,49%	1 200 000
Pub-Annonces Radio	1 850 000	749 000	-200 000	99,59%	1 650 000

Source : Service de contrôle de gestion, juin 2016

D'après ce tableau, les budgets courants apparaissent mal estimés, surévalués ou sous-évalués, et sont les plus touchés par la rectification lors de la période d'ajustement.

Plus particulièrement dans la rubrique entretien et réparation, il ne reste plus que le quart du budget initial qui sera utilisé pendant le deuxième semestre ; d'où augmentation de la variation de 1 000 000 (2 125 000 moins 1 125 000).

Le contrôleur de gestion se charge aussi de la comparaison des chiffres fournis par le service comptable avec ses propres chiffres.

Tableau n° 11 : Comparaison de la réalisation des budgets (montant en millier d'Ariary)

Libellé du compte	Budget initial	Suivi contrôle de gestion	Suivi compta	Ecart	Observation
Logiciels informatique et assimilés	75 200 000	25 343 642	25 343 642	-	-
Frais médicaux	19 000 000	11 447 299	11 447 299	-	-
Jirama	2 025 000	1 106 686	1 106 686	-	-

Source : Service Contrôle de gestion juin 2016

Au cas où les chiffres ne concordent pas, une analyse particulière et un rapprochement sont entrepris.

Le contrôle budgétaire de la CEM effectué par le contrôleur de gestion va au-delà du calcul des simples écarts, en effet le contrôleur de gestion cherche et s'interroge sur les origines des déviations : la responsabilité, les produits ou services qui concernent, les causes qui provoquent les problèmes ou les écarts, et les composantes du résultat qui concernent aussi, etc...

Il permet ainsi à l'entreprise de voir dans l'immédiat si elle progresse vers les objectifs de son échafaudage budgétaire et de réagir aux évènements en temps utile. A terme, cela lui permet d'évaluer les performances des acteurs, d'améliorer les bases des prévisions et la qualité des choix stratégiques.

3.3 Résultats sur l'analyse des tableaux de bord

Le tableau de bord est édicté par le responsable du service. Il comprend des indicateurs du niveau de l'activité. Ces indicateurs sont illustrés par des graphiques et la période concernée. Le chef des sections budget, planification, étude et analyse veille au respect des procédures mises en place et expliquent les éventuels écarts.

Pour le cas de la CEM, les tableaux de bord sont dressés selon les besoins de chacun : chaque direction et service ont leur propre style d'élaboration de tableau de bord. Les tableaux de bord ne sont pas imposés par le contrôleur de gestion, cela pour donner plus d'initiative aux utilisateurs, il n'en reste pas moins que le contrôleur de gestion les aide méthodologiquement.

Tableau n° 12 : Extrait du tableau de bord (en millier d'Ariary)

Rubrique	Budget initial	Cumul réel	Variation	% reliquat
Entretien et réparation	1 125 000	583 260	541 740	48,15
Rémunération intermédiaire et honoraire	15 654 000	8 931 000	6 723 000	42,95
Location	540 200	111 400	428 800	79,37
Jirama	1 025 000	696 000	329 000	32,10
Redevances Téléphonique	1 500 000	771 000	729 000	48,60
Pub-Annonces Radio	1 850 000	749 000	1 101 000	59,51

Source : Service de contrôle de gestion, juin 2016

Section 4. Résultat sur l'analyse de coût du contrôle de gestion de la CEM

Dans le but d'attendre les objectifs qui lui sont assignés, le contrôle de gestion de la CEM réalise un ensemble d'activités permettant de veiller sur sa mission. L'ensemble de ces activités est composé d'outils et d'indicateurs, compréhensibles, efficaces et efficientes pour les destinataires.

Il existe plusieurs façons d'apprécier la rentabilité bancaire, selon l'objectif poursuivi. Ainsi, plusieurs instruments d'analyse sont utilisés au niveau de la CEM.

4.1 L'analyse de santé financière par l'examen du bilan

L'analyse de santé financière par l'examen du bilan présente sur l'analyse de fonds de roulement (FR), le besoin de fonds de roulement (BFR) et enfin besoin de trésorerie.

Tableau n° 13 : Résultats sur l'analyse du bilan de trois dernières années de la CEM (en milliers d'Ariary)

Rubrique	N+1	N	N-1
Fonds de roulement (FR)	-12 642 200	-2 432 650	1 494 200
Besoins en fonds de roulement (BFR)	2 315 600	11 318 000	8 473 220
Besoin de trésorerie (BFR-FR)	14 957 800	13 750 650	6 979 020

Source : Service de contrôle de gestion, juin 2016

Ce tableau présente l'évaluation de trésorerie pendant trois (3) dernières années. C'est-à-dire l'analyse du bilan au niveau de la CEM. Du haut du bilan, c'est le Fonds de Roulement (FR) comme les capitaux permanents et les actifs immobilisés. Du bas du bilan, c'est le Besoin de Fonds de Roulement (BFR) ce qui utilise les stocks, les crédits clients pour l'actif et les crédits fournisseurs pour le passif. Le besoin de trésorerie c'est la différence entre les deux (2) c'est-à-dire que la différence BFR et FR. D'après ce tableau, le besoin de trésorerie est augmenté pour chaque année. Par contre pour le FR, la valeur est diminuée pour chaque année.

4.2 L'analyse financière sur la performance

L'équilibre de la rentabilité ne peut pas toujours être apprécié par le seul examen du résultat net, qui est un solde intégrant parfois des produits ou charges non récurrents qui peuvent masquer la structure de la rentabilité des entreprises.

L'analyse de celle-ci passe par la mise en évidence de soldes intermédiaires de gestion qui permettent d'identifier les éléments ayant concouru à l'obtention du résultat final.

Tableau n° 14 : Résultats sur les soldes intermédiaires de gestion du service de contrôle de gestion de la CEM (en millier d'Ariary)

SIG	N+1	N	N-1
Les produits nets (PN)	10 613 780	9 016 580	6 222 700
L'excédent brut d'exploitation (EBE)	1 328 348	1 059 150	-269 852
Les résultats d'exploitation (RE)	1 111 451	143 717	-957 340
Les résultats nets de l'exercice (RNE)	2 006 820	1 509 952	639 400

Source : service de contrôle de gestion, juin 2016

Le produit net (PN), c'est de mesurer la contribution spécifique de l'entreprise à l'augmentation de la richesse nationale. L'EBE permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à générer une marge après imputation du coût des ressources et des charges de fonctionnement. Le résultat d'exploitation (RE) qui permet de prendre en compte la notion de risque, le coût net du risque. Et enfin le résultat net (RNE) permet de voir l'impact du risque sur le résultat final de la CEM.

4.3 Résultat sur l'analyse de Capacité d'Autofinancement (CAF)

Pour faire face à ses besoins de financement, l'entreprise doit utiliser ses propres ressources internes ou procurer à l'extérieur des ressources externes. Les ressources internes sont générées par l'activité de l'entreprise et elle constitue sa Capacité d'Autofinancement.

Tableau n°15 : L'extrait de Capacité d'Autofinancement (CAF) auprès de la CEM (en milliers d'Ariary)

Rubriques	N+1	N	N-1
Capacité d'autofinancement (CAF)	4 067 110	4 478 630	2 687 520

Source : service de contrôle de gestion, juin 2016

La Capacité d'autofinancement sert à déterminer la capacité de remboursement des dettes à long terme. Elle représente la totalité des ressources internes que l'exercice pourrait consacrer

à l'autofinancement (AF). Ces ressources sont constituées par l'encaissement des produits et la diminution des paiements des charges. Un exercice doit au cours son existence acquérir des immobilisations pour développer sa capacité de production ou simplement renouveler les équipements hors d'usage ou obsolète; couvrir la dépréciation probable des stocks et des créances ; et augmenter son fonds de roulement (FR) dans la mesure où la croissance du chiffre d'affaire (CA) induit une augmentation du besoin de fonds de roulement (BFR).

4.4 Résultat sur les différents ratios

Plusieurs ratios sont calculés pour mesurer la performance financière de la CEM. Le calcul de certains ratios permettra de porter un jugement très rapide sur l'entreprise. Ils sont calculés à partir des éléments du bilan et du compte de résultat. On peut cependant en retenir quelques-uns que l'on classera dans trois catégories:

- les ratios de solvabilité et d'endettement, calcules à partir du bilan;
- les ratios de rentabilité, calcules à partir du compte de résultat;
- les ratios de trésorerie.

Tableau n°16 : Résultat sur l'analyse des ratios au sein de la CEM (en %)

Rubriques	N+1	N	N-1
Fonds propre disponible (en milliers d'Ar)	19 486 700	19 058 000	17 638 000
Ratios d'autonomie financière	10,42	8,14	5,43
Ratio de capacité d'endettement	8,69	9,63	9,81
Ratio de remboursement de dette à long terme	4,12	4,81	7,43
Rentabilité des Actifs	0,75	0,61	0,29
Rentabilité des capitaux propres	11,48	8,60	3,76
Ratio Charges sur Produits	10,02	112,03	-9,30
Couverture	11,51	10,39	10,20

Source : Service de contrôle de gestion juin 2016

Le premier ratio caractérise l'importance de l'endettement à long terme de l'entreprise. Il permet de juger de la capacité de l'entreprise à s'endetter. En effet, les banques ne souhaitent

pas s'engager plus que les actionnaires de l'entreprise. Pour la même raison, le ratio d'endettement à plus d'un an doit être supérieur à 1.

Le troisième ratio permet de préciser le nombre d'années d'autofinancement nécessaires pour rembourser les dettes à long terme. Ce ratio doit montrer que l'entreprise aura bientôt remboursé ses dettes.

Les ratios de rentabilité expriment le rapport entre le résultat (résultat net, capacité d'autofinancement, dividendes distribués) et l'activité (chiffre d'affaires), ou entre le résultat et les moyens financiers mis en œuvre (capital social, capitaux propres). Il faut comparer les ratios de rentabilité obtenus aux mêmes ratios correspondant aux années dernières d'activité de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de disposer de statistiques relatives à d'autres années comparables ou aux ratios enregistrés dans le même secteur.

CHAPITRE II- RESULTATS D'ENQUETE DU CONTRÔLE DE GESTION EN TANT QU'OUTIL D'EVALUATION DE GESTION

Ce chapitre présentera les résultats d'enquête sur le contrôle interne en tant qu'outil de gestion. Ces résultats sont axés sur l'appréciation de la mission, de l'évaluation des risques opérationnels et de l'estimation des risques de gestion financière du contrôle de gestion au sein de la CEM. Ce paragraphe qui suit présente toutes les sous-variables concernant les résultats obtenus sur l'appréciation de la mission effectuée par le contrôleur de gestion de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Section 1 : Evaluation au niveau de la mission

Au sein de la CEM, les responsables de chaque fonction, département, service possèdent des objectifs fixés par sa hiérarchie. Ils doivent déterminer leurs propres politiques afin de pouvoir atteindre ces objectifs. A travers ces politiques, les responsables pourront en déduire la mission, l'évaluation et l'estimation des risques tout en précisant clairement. Ils doivent décrire les étapes et les actions qu'ils comptent entreprendre pour chaque politique qu'ils ont défini et la finalité de chacune d'elles. Le tableau qui suit présente les résultats d'enquête sur la mission effectuée par le contrôle interne de la CEM.

Tableau n° 17 : Résultat d'enquête sur l'évaluation de la mission du contrôle interne

Avis	Effectifs (ni)	fi en %	Fi en %
Très fiable	34	85	85
Fiable	6	15	100
Non fiable	0	0	100
TOTAL	40	100	-

Source : Investigation personnelle, juin 2016

D'après ce tableau, 85 % des personnes enquêtées apprécient la mission du contrôle de gestion au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar et disent que cette mission est très fiable pour la CEM. Au cours de la mission du contrôle de gestion, il utilise les moyens dont le responsable à sa disposition, ainsi que l'ensemble des moyens techniques, humains et matériels, qu'il sera en mesure de se les procurer. En plus, au cours de cette mission, le contrôle de gestion analyse les informations ou qualité des informations et le respect des lois, règlements et contrats ou

respect des directives, l'efficacité et efficience des opérations ou optimisation des ressources financière. C'est pour cette raison que la plupart des personnes interrogées apprécie beaucoup de la mission du contrôle de gestion au sein de la CEM. Par contre, il n'y a pas de personne disant le contraire.

Si tels sont les résultats concernant l'appréciation du personnel de la CEM de la mission du contrôleur de gestion, voyons maintenant les résultats d'enquête sur l'évaluation des risques opérationnels au sein de cette entreprise.

Section 2 : Evaluation des risques opérationnels

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée la CEM dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille (risques), le risque de fraude et le vol (risque de sécurité). A ce sujet, n'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux économiquement démunis. La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains. Au cours de l'enquête, certains employés ne sont pas très ouverts durant les interviews comme s'ils avaient peur du fait que les questions sont difficiles à répondre.

Il y a ceux qui ne veulent pas parler tout simplement. Il y a ceux qui mentent à propos de leurs réponses et apprécient quand même la fiabilité de l'existence du contrôleur interne au sein de la CEM sur la détection des risques opérationnels. Pour avoir plus des détails, le tableau ci-après présente les résultats obtenus sur l'appréciation du contrôle de gestion sur les risques opérationnels.

Tableau n° 18 : Résultat d'enquête concernant l'appréciation sur l'évaluation des risques opérationnels

Avis (xi)	Effectif (ni)	fi en %	Fi en %
Très fiable	10	25	25
Fiable	24	60	85
Non fiable	6	15	100
TOTAL	40	100	-

Source : Investigation de personnelle, juin 2016

D'après ce tableau, 15 % des personnes enquêtées montrent que l'évaluation des risques opérationnels ne permet pas du tout de donner des résultats fiables pour la CEM. 25 % prévoient qu'elle est très fiable et pour eux, cette évaluation diminue la fraude et le vol au sein de l'entreprise. Ils pensent aussi qu'en cas de détection de fraude interne, le contrôleur de gestion est crucial de circonscrire et de résoudre le plus tôt possible le problème à la source, en prenant les mesures et les sanctions subséquentes en direction du concerné avant qu'il ne soit trop tard. En plus, 60 % prévoient que l'évaluation des risques opérationnels permet d'obtenir des résultats fiables car le responsable peut travailler tranquillement grâce à la présence du contrôleur de gestion au sein de la CEM.

Ces résultats permettent de dire que l'évaluation des risques opérationnels joue un rôle très important dans la gestion des opérations de la CEM, de même dans la gestion des dépôts d'épargne, particulièrement des épargnes libres. Cela augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute défaillance dans la détection de fraude interne pourrait conduire à la perte d'actifs liquide circulant de la clientèle, et à la rapide détérioration de la notoriété de l'institution.

Section 3 : Estimation de risque financière

Une norme d'évaluation des risques d'une institution financière traite seulement du premier point. Pour évaluer le diagnostic financier de la CEM, il est nécessaire de prendre en compte les risques de gestion financière, notamment des actifs et passifs, en intégrant les risques opérationnels comme la fraude et l'inefficacité. Dans ce cas, l'efficience reste l'un des plus importants défis. Elle traduit la capacité de l'organisation à minimiser les coûts marginaux d'exploitation/production, et dépend subséquemment de la maîtrise des coûts et du seuil de rentabilité. La CEM est très peu efficiente à cause d'un gaspillage des ressources et fournissent irrésistiblement des services et des produits peu performants aux clients. Le tableau ci-après présente les résultats d'enquête sur l'évaluation des risques de gestion financière au sein de la CEM.

Tableau n° 19 : Appréciation sur l'évaluation des risques de gestion financière

Avis (xi)	Effectif (ni)	fi en %	Fi en %
Très fiable	32	80	80
Fiable	8	20	100
Non fiable	0	0	100
TATOL	40	100	-

Source : Investigation de personnelle, juin 2016

Ce tableau montre que 80 % des personnes enquêtées confirment que l'évaluation périodique des risques de gestion financière permet à la CEM d'obtenir des résultats fiables sur la gestion financière. Pour elles, cette évaluation suppose la vérification permanente de la qualité de l'information fournie au système d'information, un mécanisme de contrôle garantissant un traitement correct de l'information entrant dans ce système, et un dispositif assurant la production périodique de rapports utiles, ou de base de données pertinentes pour les rapports d'activités de la CEM. 20 % prévoient qu'elle permet à la CEM une viabilité financière et aussi un développement institutionnel. C'est donc, l'intégrité de son système d'information y compris le système de gestion comptable et le dispositif de gestion du portefeuille. La figure qui suit présente l'appréciation sur l'évaluation des risques de gestion financière au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Section 4 : Les résultats sur l'analyse de risque en contrôle de gestion

Quelle que soit la situation d'une entreprise, phase de démarrage, pleine croissance, à maturité ou en difficulté, les besoins et enjeux de pilotage sont multiples. Il faut analyser ses performances en temps réel, anticiper et optimiser la stratégie de développement et rassurer les partenaires. Seule une information fiable, actualisée et sécurisée vous permettra de piloter une entreprise et d'atteindre les objectifs fixés.

4.1 Les risques sur le plan organisationnel

- Risque de confusion

C'est un cas qui est souvent rencontré, il peut arriver de confondre les données ou les informations. Par exemple ; confusion sur le montant sur la base de donné 14 000 Ar devient 41 000Ar. Cela peut changer beaucoup des choses et entraîner une grosse perte à l'entreprise car si on multiplie l'écart entre 14 000 et 41 000 qui est de 37 000Ar par 400 égale à 14 800 000 un montant considérable.

- Perte des données

C'est-à-dire comme les pièces justificatives ou les pièces de contrôle. Par exemple les factures et les reçus. Ce genre de problème peut devenir un souci majeur.

4.2 Les risques sur le suivi budgétaire

Mauvaise évaluation des dépenses et absence des mesures correctives.

Au niveau de la communication interne, il y a la non maîtrise de l'élaboration des budgets. Des fois, les budgets de certaines services sont inchangés au cours de plusieurs années successives ou encore. Prenant l'exemple de certaine fourniture de bureau comme colle, crayon qui n'est pas trop utilisés.

Concernant l'évolution des dépenses, rend la réalisation budgétaire difficile ; car il se peut que pendant la réalisation, les dépenses sont plus que ce que sont prévu dans le budget.

Cela peut être à cause d'une inflation ou d'une augmentation de la valeur de la monnaie.

Les responsables des centres de responsabilité prennent d'abord connaissance des écarts qui les concernent. Il faut une premier analyse des cause d'écarts puis ils transmettent à leur hiérarchie et ou au contrôleur de gestion un rapport de contrôle sur les écarts de centre de responsabilité et sur les causes.

Dans la plupart de temps, des prévisions budgétaires irréalistes sont parfois à l'origine des écarts. Il faut donc réviser les normes techniques de consommation de ressources, prix, etc... qui servent de base à l'élaboration des prévisions.

4.3. Limite du contrôleur de gestion au sein de la CEM

Par sa position de conseil, le contrôleur de gestion rencontre parfois des problèmes de gestion courante telles les pressions hiérarchiques. Selon les cas d'espèces obtenus lors de notre enquête, il existe des fois où les procédures prédefinis pour la répartition du budget ne sont effectuées.

Le contrôleur de gestion de la CEM se trouve aussi limité par le non prise en compte de ses recommandations et de ses conseils. Une des limites majeures dont le contrôleur de gestion fait souvent face est le manque d'information suite à la rétention des informations par les utilisateurs. Le contrôleur de gestion, grâce à ses divers outils constitue à la fois un outil d'aide à la décision et un outil de dialogue et contribue à la performance de l'entreprise malgré ses limites. En effet afin de dépasser ses limites et mener à bien ses fonctions, le contrôleur de gestion doit assurer par ses compétences et sa capacité relationnelle, la bonne cohérence au sein de la structure d'entreprise.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Arrivée au terme, cette troisième partie, comme il s'intitule, parlera des discussions et des recommandations à partir des résultats. Les résultats de l'étude vont être interprétés et analysés par le moyen de la méthodologie que nous avions parlé dans le premier partie et surtout par l'observation pendant le stage effectué au sein de la société.

Des solutions formulées vont être proposées pour la société de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) sur la base des discussions émises. Ces solutions seront de la manière la plus simple et pratique possible et facile à appréhender par la société.

Toutefois, il ne faut pas s'éloigner ou même perdre de vue sur les hypothèses posées au commencement de cette recherche qui stipulent que l'influence de contrôle de gestion dans l'amélioration de performance financière ; la faible efficacité de contrôle de gestion constitue un obstacle et un facteur de blocage du développement de la gestion au sein de la société et la maîtrise des risques par la mise en place du contrôle de gestion contribue à l'efficacité et à l'efficience des utilisation des ressources financières, l'évaluation par la méthode SWOT, et l'analyse par le diagramme des causes à effets seront des méthodes d'analyse appréciées dans cette partie trois (3).

CHAPITRE I : DISCUSSIONS SUR LES RESULTATS

Ce chapitre s'explique non seulement l'efficacité et l'efficience de la société qui constituent des points forts, mais aussi les obstacles et les lacunes c'est-à-dire les points faibles. Ainsi, la description des circonstances favorables à la société étant d'aider à l'exploitation des facteurs clés de succès facilement en tenant compte des risques qui peuvent apparaître.

Section 1. Discussion sur la première hypothèse.

D'après l'analyse de résultat dans la deuxième partie de cette mémoire, nous allons critiquer les points faibles de la société mais également de connaître les points à améliorer qui nécessitent des solutions. Tout d'abord, la discussion sur la mise en place du contrôle de gestion au niveau de la CEM, ensuite la discussion concernant le processus et la procédure adapté au sein de la société. Il y a aussi la discussion sur les résultats d'après l'utilisation des outils du contrôle de gestion, et enfin la discussion sur l'analyse des coûts au sein de la CEM. La discussion de ces résultats contribue sur l'amélioration et le développement de la gestion.

1.1 Discussion des résultats sur la pratique de contrôle de gestion

Il ne s'agit pas seulement, dans cette analyse, de critique les points faibles de la société mais également de connaître les points à améliorer qui nécessitent des solutions.

L'utilisation de contrôle de gestion est très répondu dans divers sociétés. Au sein de la CEM, divers types de contrôle existent déjà mais la question se pose est-ce-que ces contrôles ont toujours une incidence favorable ?

1.1.1 Discussion sur la raison d'être du contrôle de gestion au sein de la CEM

D'après l'analyse des résultats de l'exercice au niveau de la CEM après et avant la mise en place du contrôle de gestion, le contrôle de gestion est plus important sur l'amélioration et l'évolution de résultat de l'exercice au sein de société. Depuis l'année 2004, le contrôle de gestion est instauré au sein de la CEM, donc les résultats sont bénéfices depuis cette année. Si le résultat est négative (-75 130 000 Ariary) en 2003, par contre à partir de l'année 2004 (175 200Ariary). En bref, l'action du contrôle de gestion provoque l'impact positif sur l'amélioration de la performance financière dans une société.

1.1.2 Discussion sur le processus et procédure du contrôle de gestion

D'après l'analyse sur le résultat dans la partie précédente, le service de contrôle de gestion de la CEM ne trouve pas de manuel de procédure. La description des manuels de procédures qui permet de détailler les activités et les responsabilités est faible. La méthode de travail reste sur la méthode traditionnelle comme l'enregistrement manuel des œuvres déposées, alors elle est incompatible avec la nouvelle technologie aujourd'hui.

L'absence de la documentation en contrôle de gestion constitue la conséquence du frein à la réalisation des objectifs de la cellule contrôle de gestion. En effet, la documentation pourra permettre aux contrôleurs de gestion de connaître les nouvelles pratiques en vue d'atteindre les objectifs escomptés.

Absence de note de service : il y a des moments où le contrôleur de gestion a du mal à faire son travail car il n'a pas de support pour servir de référence. Vu qu'il a beaucoup de travail.

Pouvoir limiter : le contrôle de gestion n'est que l'aide, le conseillé des dirigeants quand il s'agit de prendre des décisions.

1.2 Discussion sur l'analyse des outils du contrôle de gestion au sein de la CEM

Le problème provoqué par les outils de contrôle de gestion réside principalement sur la difficulté de l'action corrective ou préventive.

1.2.1 Non maîtrise de système informatique

Il ne faut pas maîtriser les outils informatiques, des divers logiciels. Le CGB est l'un des outils informatiques pour la gestion courante de la CEM qui n'est pas parfaitement maîtrisé. Cette défaillance est due au manque de formation des agents ainsi qu'à la complexité du logiciel. Ce dernier n'est donc pas encore bien exploité, il n'est pas utilisé pour l'instant que pour les suivis budgétaires, les enregistrements des opérations courantes, alors que s'il est bien maîtrisé, la comptabilité analytique pourrait se faire automatiquement.

1.2.2 Non exploitation de la comptabilité analytique

La CEM n'exploite pas la comptabilité analytique mais, la comptabilité analytique est l'un des outils de gestion le plus important. Elle cherche à voir d'où viennent les éventuelles pertes. Elle s'intéresse des charges : d'imputer les charges aux différentes fonctions de l'entreprise et d'interpréter les résultats, ainsi que les produits respectifs de chaque centre de responsabilité. Celles des agences sont analysées pour mesurer leur rentabilité et ainsi de suivre leurs

encaissement et décaissement. L'objectif est de mesurer la performance financière de chaque agence.

1.2.3 Sur le suivi budgétaire

D'après le résultat sur l'analyse de suivi budgétaire, les budgets courants apparaissent mal estimés, surévalués ou sous-évalués, et sont les plus touchés par la rectification lors de la période d'ajustement. Lors d'une Pub-Annonces Radio, il y a une diminution de 99% à rectifier lors de la période d'ajustement.

1.2.4 Sur l'élaboration de tableau de bord

Lors de l'analyse de résultat sur l'élaboration de tableau de bord, pour la CEM, les tableaux de bord sont dressés selon le besoin de chacun. L'analyse montre l'écart entre le budget initial ou budget prévisionnel et la réalisation pendant son activité. En moyenne, plus de 50% de budget prévisionnel reste pour le bénéfice de l'entreprise.

1.3 Discussion sur l'analyse des coûts

D'après l'analyse de résultat sur les différents coûts, le fonds propre disponible dans le trois dernières années représente au sens croissant, cela veut dire que la CEM est une société le plus performant, et plus développer. Cette écart d'évaluation est d'environ de un milliard d'Ariary par ans. Donc, l'existence de fonds propres relativement élevés signifie que les propriétaires de l'entreprise ont confiance dans l'entreprise et ce ratio peut rassurer les créanciers.

Au niveau de cette analyse, le ratio de l'autofinancement est inférieur à 0,5 et les dettes à plus d'un an dépassent les capitaux propres, les banquiers n'accorderont pas facilement de nouveaux financements à l'entreprise.

Au niveau de la rentabilité des capitaux propres, si on compare les ratios de rentabilité dans les trois dernières années ; elle s'avère défavorable. Il convient de se poser de question. La comparaison montre que la rentabilité de l'entreprise est supérieure à la moyenne de l'année dernière, le dirigeant doit être satisfait.

Section 2. Discussion sur la deuxième hypothèse

Cette discussion représente sur l'appréciation au niveau de la mission ; sur l'évaluation des risques opérationnels et enfin sur l'estimation de risque financière.

2.1 Discussion sur l'évaluation au niveau de la mission,

L'évaluation est effectuée après la comptabilisation des opérations comptables au sein de la CEM. Pour cela, le contrôleur interne a mis en place des grilles d'analyse pour faciliter l'évaluation des opérations comptables. Ces grilles d'analyse de contrôle interne servent à détecter les cumuls de fonction. Il s'agit des tableaux à double entrée qui permettent de décomposer la procédure en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise. Dans la démarche de contrôle interne, cette étape revient à identifier les forces et les faiblesses du système examiné. Cette évaluation peut se faire soit dans un rapport de synthèse, soit par un tableau d'évaluation du système précisant l'impact des faiblesses sur les états financiers, les incidences sur la révision ou les recommandations à faire pour améliorer le système.

Pour être fiable, le test de conformité est nécessaire. Ce test de conformité ou de compréhension des procédures et des points clés mis en place est juste. Il consiste à mettre en œuvre des tests de cheminement permettant à une procédure complète de se dérouler à partir de quelques opérations sélectionnées ; de réaliser des tests spécifiques sur des procédures particulières paraissant peu claires ; d'opérer en présence des acteurs intéressés la restitution de la description, en vue de recueillir leurs commentaires. Cette formule présente l'avantage de la simplicité et implique d'avantage les audités aux travaux de l'auditeur interne.

Elle permet de surcroît, de garantir à l'auditeur qu'il n'a pas oublié un point important. Après avoir évalué l'existence d'un dispositif de contrôle interne, l'auditeur testera si ce dispositif est appliqué de manière permanente. Le tableau qui suit montre et résume l'ensemble des constats (forces et faiblesses) décelés à l'aide des différents outils développés plus haut (les tests de conformité, mémorandums descriptifs, le diagramme de circulation, les questions et guides opératoires, les grilles d'analyse). Cela intègre les analyses suivantes : les forces du système de contrôle, les faiblesses du système de contrôle, les effets possibles de ces faiblesses, l'incidence des faiblesses sur les états financiers, l'incidence des faiblesses sur le programme d'audit des comptes et les recommandations à faire à l'entreprise.

Tableau n° 20 : Evaluation des points forts et points faibles par le contrôle interne.

Points forts de l'évaluation effectuée par le contrôle interne	Points faibles de l'évaluation effectuée par le contrôle interne
<ul style="list-style-type: none"> - la valorisation de la mise en place d'un manuel de procédures, - la mise à jour des dossiers des clients, - le respect des délais de livraison et de facturation, - la mise en place d'une politique de recouvrement, - l'établissement de la facture dans de brefs délais, - le suivi régulier des créances par des services compétents, - le respect d'une politique de recouvrement, - le contrôle de cohérence de la liasse « Facture, bordereau de Livraison, bon de commande », - L'envoi périodique des relevés de comptes aux clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - cumul des fonctions, - absence d'étude préalable de la situation des nouveaux clients avec des tiers ayant traité auparavant avec eux, - absence de numéro d'ordre séquentiel aux factures, - absence de budgétisation des ventes.

Source : Investigation personnelle, juin 2016

Ce tableau présente les points forts et les points faibles de l'évaluation effectuée par le contrôle interne au sein d'une entreprise. En plus de cela, il est nécessaire d'évaluer aussi les risques sur la gestion de la CEM, à savoir l'évaluation de l'importance du risque, de la probabilité, de la gestion financière pour éviter, transférer, limiter et accepter le risque.

✓ L'évaluation de l'importance de risque

Le management est confronté à un certain nombre de risques qui peuvent avoir un impact significatif ou non sur la réalisation des objectifs fixés. Entre ces deux extrêmes, l'analyse des risques s'avère difficile et l'évaluation de leur importance également. Quoi qu'il en soit, ils peuvent être classés selon leur importance en risques : «élevés », «moyens » ou « faibles ».

✓ Evaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque

Le management doit également évaluer la probabilité de survenance d'un risque et voir si celle-ci est faible ou conséquente, pour connaître si l'évaluation nécessite une analyse approfondie ou pas, sans oublier de prendre le facteur «importance du risque » lors de l'analyse.

- ✓ Evaluation des mesures qu'il convient de prendre (Gestion des risques)

Une fois les risques évalués, la hiérarchie détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques en fonction de son niveau (élevé, moyen ou faible), lequel représente la combinaison entre le niveau de gravité ou de conséquence et la probabilité de survenance. Les différentes solutions possibles de traitements sont:

- *Eviter le risque* : le risque est jugé comme trop élevé et aucune réponse identifiée n'a permis de réduire l'impact et la probabilité d'occurrence à un niveau acceptable. La décision consiste à cesser l'activité à l'origine du risque ;
- *Transférer le risque* : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant ou le partageant. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurances, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité ;
- *Limiter le risque* : mise en place par les responsables hiérarchiques de mesures et contrôles spécifiques afin de réduire à un niveau acceptable la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, ou les deux à la fois;
- *Accepter le risque* : aucune action n'est entreprise face à un risque juge acceptable, excepté son suivi.

2.2 Discussion sur l'évaluation des risques opérationnels

Les risques encourus existent si le contrôle interne est insuffisant. Il s'agit du risque d'établissement de prévisions de chiffres d'affaires irréalistes, dans le seul souci d'assurer l'équilibre budgétaire de l'établissement, de risque de dégradation de la qualité du portefeuille clients, susceptible de perturber gravement le fonctionnement de l'entreprise, de risque d'octroi de crédits à des clients non solvables, de risque de retards dans les livraisons ou les mises en place de crédit par le client, de l'impossibilité de réclamer les factures aux services commerciaux en cas de retard dans leur transmission et de provisionner par des écritures comptables les produits à recevoir pour les livraisons effectuées sans facture correspondante, de risque d'omission de facturation difficilement détectable et d'établissement des factures sur

des bases erronées, de risque d'omission de comptabilisation ou de comptabilisation tardive des factures de ventes.

Il s'agit aussi de risque d'altération de la situation comptable des clients, de l'impossibilité de procéder aux rapprochements des éléments extracomptables avec les montants enregistrés dans les comptes de clients, de risque de détournement des règlements des clients, de risque de gel des comptes et grande propension des clients à régler de manière tardive leurs créances, de risque de détournements des avoirs accordés aux clients et de falsification des comptes de clients concernés, de risque de comptabilisation tardive, aux mauvaises périodes, des factures de vente, de risque de comptabilisation de factures de ventes non appuyées par des livraisons de biens ou des prestations de services, de risque de perte de maîtrise des comptes de clients et d'apparitions d'écart inexplicables entre le solde total de la balance individuelle des clients et le soldes du compte collectif des clients, faisant peser une incertitude sur la fiabilité de ces comptes et l'existence de soldes comptables non-conformes à la réalité économique du moment.

2.3 Discussion sur l'estimation de risque financière

D'après l'analyse sur le résultat précédent, il existe deux types des risques sur la gestion financière des institutions financières, à savoir la viabilité financière et le développement institutionnel. Dans ce cas, une norme d'évaluation des risques d'une institution financière traite seulement du premier point. Pour l'actif et passif, la vulnérabilité financière de la CEM se résume aux risques réels subis par ses emplois (actifs ou patrimoine) ou ses ressources (passifs ou dettes). Elle est composée de risques liés aux taux d'intérêts, des risques de liquidité et de risques de change avec les devises étrangères. Ce risque de taux d'intérêt s'élève quand les termes et les taux d'intérêts de l'actif et passif de la CEM sont mal négociés. Par exemple, si le taux d'intérêt sur le passif à court terme augmente avant que la CEM ne puisse ajuster son taux de crédit, le différentiel entre le revenu d'intérêt et les charges financières va nettement diminuer, affectant ainsi la marge financière de la CEM. Les institutions financières implantées dans des environnements inflationnistes sont particulièrement vulnérables à ce type de risque. Le risque de liquidité est la possibilité d'emprunter des ressources financières exigibles à court terme pour faire face à des besoins de financement immédiats tels les décaissements des prêts, les paiements de factures ou remboursement de dettes.

L'inefficience reste l'un des plus importants défis pour la CEM. Elle traduit la capacité de l'organisation à minimiser les coûts marginaux d'exploitation/production, et dépend subséquemment de la maîtrise des coûts et du seuil de rentabilité. Donc, les institutions financières très peu efficientes gaspillent des ressources et fournissent irrésistiblement des

services et produits peu performants aux clients avec des taux d'intérêt et coûts d'opérations exorbitants. Pour l'intégrité de Système, un autre aspect de risque de gestion financière, c'est l'intégrité de son système d'information y compris le système de gestion comptable et le dispositif de gestion du portefeuille de crédit.

Section 3. Discussion sur la validation des hypothèses

Ce paragraphe représente la validation des deux hypothèses. La première hypothèse consiste que la faible efficacité du contrôle de gestion constitue un obstacle et un facteur de blocage du développement de la gestion. La deuxième c'est la maîtrise de risque sur la mise en place du contrôle de gestion contribue à l'efficacité et à l'efficience des utilisations des ressources financière.

3.1 La validation de la première hypothèse,

Avant de valider la première hypothèse, il faut présenter comment la CEM utilise le contrôle de gestion sur la réalisation des activités et ainsi ses objectifs ? Le chapitre I du résultat montre la vérification de la première hypothèse, c'est l'application du contrôle de gestion au niveau de la CEM. Le contrôle de gestion s'organise autour de la mesure de suivi et de contrôle des performances réalisées par toute entreprise ou par toute organisation, le contrôle de gestion relève d'une démarche de la maîtrise de gestion et de conquête de l'efficacité du management. Il a pour rôle d'assister les responsables opérationnels dans la gestion des objectifs financiers et autres. Il intervient déjà au niveau de la planification pour la budgétisation, de la mise en œuvre pour l'exécution du budget et du contrôle pour l'analyse des écarts. En plus les résultats sur l'analyse des différents ratios qui montre l'efficacité du contrôle de gestion au niveau de société, c'est-à-dire par exemple pour la rentabilité des capitaux propres, elle est variée chaque année et présente en sens croissante. Le ratio d'autofinancement aussi qui montre là, si 5,43% pour l'année N-1, dans l'année N+1 qui devient 10,42% c'est-à-dire il y a une augmentation 5% durant deux années. Ce qui provoque l'importance du contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance financière au niveau de la société. Si l'insuffisance de l'un de chacun du rôle et de processus que vous avez dit au-dessus, c'est le facteur de blocage sur le développement de la gestion. Donc la présence du contrôle de gestion dans une société constitue un facteur du développement de la gestion, alors l'hypothèse est vérifié et confirmé.

3.2 La validation de la deuxième hypothèse

Pour la validation de la deuxième hypothèse, la deuxième chapitre du résultat qui montre la vérification de cette hypothèse. L'évolution des risques opérationnels est la plus important, ce qui explique toute les risques confrontés au niveau de société. D'après les résultats d'enquête au niveau du contrôle interne de la CEM, 85% des personnes enquêtées apprécient la mission de contrôle interne et disent que cette mission est très fiable pour la CEM. En plus, le contrôle interne analyse les informations ou qualité des informations et le respect des lois, règlements,... ou respect des directives, l'efficacité et l'efficience des opérations ou optimisation des ressources financières. Pour l'évaluation des risques opérationnels, 60% des personnes enquêtées prévoient que l'évolution des risques opérationnels permet d'obtenir des résultats fiables. Ces résultats permettent dire que l'évolution des risques opérationnels joue un rôle important dans la gestion des opérations de la CEM. En plus, 80% des personnes enquêtées confirment que l'évaluation périodique des risques de gestion financière permet à la CEM d'obtenir des résultats fiables sur la gestion financière. En plus les résultats de l'étude des différents ratios dans cette mémoire à vérifier aussi que la présence de contrôle de gestion qui montre l'efficacité et l'efficience des ressources financières. En bref, la présence du contrôle de gestion et du contrôle interne au sein de la CEM, provoquent l'efficacité et l'efficience des utilisations des ressources financières. Donc l'hypothèse est vérifiée et confirmé.

CHAPITRE II- RECOMMANDATIONS

Dans le chapitre précédent, l'objectif de l'analyse n'est pas seulement de critiquer mais de proposer des solutions. Mais maintenant dans ce dernier chapitre de la dernière partie, des propositions sont données afin de dénouer les discordances constatées après analyse.

Section 1. Recommandation sur la première hypothèse

Malgré les résultats obtenus concernant l'influence de contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance financière au sein d'une société, des résolutions peuvent être appréhendées par la société. Ce sont des points à améliorer.

1.1 Recommandations sur l'axe d'analyse

Après l'évaluation et l'analyse de la fonction de contrôle de gestion de la CEM, nous formulons les recommandations suivantes pour l'amélioration de sa performance.

1.1.1 Recommandation pour le processus

Pour accroître les performances du service de contrôle de gestion de la CEM, il faut que son organisation soit adaptée au contexte de l'entité et à la nature du travail à effectuer. Pour cela nous proposons :

- Mettre en place d'un progiciel de gestion intégré dédié à l'ensemble des activités du contrôle de gestion et l'interconnecté à tous les centres de responsabilités de l'entreprise. Ceci servira à une meilleur collecte des informations et servira aussi de support pour le système d'information ;
- Renforcer l'organisation actuelle sous une forme d'organisation participative afin de permettre aux agents de travailler en parfaite collaboration ou en équipe. Ceci permet de minimiser les coûts de non-qualité de service.
- De mettre en place d'une note d'orientation budgétaire sous forme d'une note d'orientation de la direction générale. Cette note est envoyée par le contrôle de gestion à tous les chefs de service.

1.1.2 Recommandation pour la procédure

En vue d'améliorer le taux global d'activités, nous proposons :

- De doter le contrôle de gestion des outils de gestion évolués (logiciels d'élaboration de tableaux de bord) dans le but d'améliorer la gestion ;
- La mise en place de certaines activités de contrôle de gestion moderne et la maîtrise des anciennes activités. Les activités à mettre en place seront celles de la gestion d'actif et de la veille et le benchmarking (renforcement) ;
- L'élaboration d'un tableau de bord prospectif (balanced scorecard) serait nécessaire.

1.1.3 Recommandation pour le non maîtrise de système d'information

Les agents du contrôle de gestion doivent disposer de bonnes compétences techniques et rigoureuses dans l'exécution de leurs tâches. Cependant, ils doivent :

- ✓ Initier des contacts avec les opérationnels, afin de prendre connaissance de leurs besoins ;
- ✓ Orienter toutes leurs actions vers la satisfaction de leurs clients que sont, les managers et les opérationnels ;
- ✓ Multiplier leurs relations avec la direction générale par les entretiens et réunions réguliers, ceci permettrait de mieux les satisfaire.

1.2 Mise en exploitation de la comptabilité analytique

Par théorie, si le CGB est bien exploité, la comptabilité analytique se fera automatiquement. Mais il y a encore quelques difficultés sur la manipulation de logiciel, nous allons proposer une solution suivant la base de répartition de charges à savoir les charges directes, les charges indirectes et les centres d'analyse.

1.2.1 Charges directes

Une charge directe est une charge qu'il est possible d'affecter immédiatement aux coûts d'un produit, d'une marchandise ou d'un service, sans n'avoir à effectuer de calculs intermédiaires.

En général, les charges directes sont considérées comme l'achats et fourniture consommables, de main d'œuvre directe (réalisation de service).

1.2.2 Charges indirectes

A l'inverse, une charge indirecte nécessite un calcul intermédiaire afin d'être attribuée au coût d'un produit, d'un service.

Les charges indirectes sont généralement comme les frais de publicité, les loyers et charges locatives, les dotations aux amortissements, les dépenses d'assurance, les coûts des services généraux,

1.2.3 Centres d'analyse

Les centres d'analyse correspondent à des subdivisions comptables de l'entreprise dans lesquelles sont regroupés, préalablement à leur imputation aux coûts, les éléments des charges qui ne peuvent leur être directement affectés.

Section 2. Recommandation sur la deuxième hypothèse

COSO retient cinq (5) éléments essentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités. Ils réunissent donc les conditions indispensables pour un bon contrôle interne. Il s'agit de l'environnement de contrôle, d'une évaluation des risques, des activités de contrôle, d'une information et une communication et de la nécessité d'un pilotage.

2.1 Une évaluation des risques

Pour maîtriser les risques, il est nécessaire d'évaluer tous les risques possibles sur les opérations comptables. Afin de bien les connaître et pour être en mesure de les maîtriser, il faudrait évaluer les risques. L'évaluation des risques suppose la vérification permanente de la qualité de l'information fournie au système, un mécanisme de contrôle garantissant un traitement correct de l'information entrant dans le système, et un dispositif assurant la production périodique de rapports utiles, ou base de données pertinentes pour les rapports d'activités de la CEM.

A part les risques opérationnels et de gestion financière, il y a aussi des risques externes de la CEM qui mériteraient aussi de bien maîtriser afin d'obtenir un résultat plus performant. Bien que les directeurs de la CEM aient moins de contrôle sur les risques externes, ils devraient néanmoins évaluer les risques externes auxquels ces dernières sont exposées. Une institution de micro finance pourrait disposer d'un personnel et d'un système de gestion et de contrôle très performant, mais elle pourrait cependant être confrontée à d'énormes problèmes provenant de son environnement. Donc, les risques externes échappent le plus souvent au contrôle interne de la CEM. Cependant il serait nécessaire que ces risques soient perçus comme des défis auxquels la CEM devrait faire face au risque d'être exposée à une faible performance.

Il faudrait également considérer la réglementation, la concurrence, la démographie, l'environnement physique et la macroéconomique du pays que l'institution financière implante.

- *Pour la réglementation*

Les décideurs politiques, les directeurs de banques et d'autres structures de réglementation accordent davantage une attention particulière aux activités de la CEM. Cette attention est d'autant plus grande quand les institutions financières assurent des missions d'intermédiation financière c'est-à-dire qui assurent la mobilisation de l'épargne de leurs membres ou clientèle et le recyclage de la masse d'épargne mobilisée en crédits auprès d'autres clients ou institutions. Les dispositions réglementaires pouvant créer une vulnérabilité au sein d'une institution financière sont le code de travail, la loi sur l'usure, la déréglementation et les interférences.

- *Pour la concurrence*

Dans certains contextes, le secteur de la micro finance devient excessivement compétitif, avec l'intervention de nouveaux acteurs institutionnels tels les banques et autres institutions de crédit à la consommation. Pour cela, les risques de concurrence proviennent notamment de la méconnaissance des services et des concurrents afin de bien définir son propre plan marketing en terme de produits ou services, de prix, de concurrence et de part de marché. Cibler ses propres services, fixer ses prix et vendre ses prestations. Le risque de la concurrence peut s'aggraver si la CEM en présence n'a pas un système d'information et de référence sur les dossiers de crédits en instances et les performances antérieures des candidats aux prêts au sein d'autres institutions de crédit.

Section 3. Les actions à entreprendre

Dans cette section, seront exposées les actions qui devraient être appliquées par la CEM afin d'accroître sa performance, d'améliorer sa gestion et lui permettre de se développer en passant par le changement organisationnel.

3.1 Mise en place de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un système de gestion qui permet au contrôle de gestion de tenir des calculs de coûts. Elle permet de fournir une analyse des résultats, des coûts et des instruments de prévision. Les activités sont regroupées autour de trois (3) centres principaux :

- ✓ L'administration, qui regroupe toutes les fonctions supports de l'entreprise ;
- ✓ L'entretien qui s'occupe de la maintenance de la gestion de stocks ;
- ✓ La distribution, qui regroupe tous les processus mis en œuvre pour la vente des produits.

Ces coûts permettent de déterminer le coût alloué à chaque centre et également avoir un coût de revient de l'activité périodiquement.

3.2 Programme de formation du personnel

Etant donné que l'inadaptation au travail persiste toujours dans la société, un programme de formation devrait être mis en œuvre. Pour chaque poste, il faudrait évaluer la capacité du titulaire et formaliser le programme pour être officiel. Les formateurs sont dans une durée déterminée. Il faudrait donc reconsidérer le budget y afférent. Il s'agit pour le formateur de consacrer la majeure partie de son temps à ce projet.

La mise en place de la comptabilité analytique nécessite une formation des utilisateurs afin d'éviter les erreurs dues à des fausses manipulations et à l'incompétence d'une personne. La formation serait indispensable pour accroître la compétence du personnel et afin d'obtenir la performance de la CEM.

CONCLUSION PARTIELLE

La dernière partie du mémoire parle des analyses effectuées sur les résultats, à la lumière de la méthodologie définie dans la première partie. Différents outils ont été utilisés tels que la méthode F.F.O.M, le diagramme de cause à effets se sont portées sur l'utilisation de contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance financière de la CEM, et plus précisément sur la fiabilité et l'efficacité de la performance et de l'évaluation des risques sur la gestion opaque des affaires, ses impacts. De nombreuses théories ont été prises comme référence afin d'être dans le bonne voie. Pour faire face aux problèmes de management de la CEM des solutions sont proposées pour aider les dirigeants à la prise de décision et aussi à pouvoir mieux conduire un éventuel changement car le monde est en perpétuelle évaluation.

CONCLUSION GENERALE

La présente étude qui s'intitule « influence de contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance au sein de la CEM », a permis de consolider bien de connaissances. Alors, le contrôle de gestion est devenu un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise. Il y a des impacts de contrôle de gestion sur champ d'action de management : capacité et efficience de la performance financière qui sont progressivement touchés par la propagation de contrôle de gestion. Cette recherche se focalise sur l'application de contrôle de gestion sur la gestion d'une entité. Et recherche à répondre la question : Quelle est l'impact de contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance financière au niveau de la CEM ?

L'objectif principal de ce mémoire est de contribuer que la maîtrise des mécanismes du contrôle de gestion en vue d'obtenir un résultat fiable et performant au sein de l'entreprise. Il a donc fallu voir un cas précis pour savoir si la Caisse d'Epargne de Madagascar répond justement aux critères désirés. La mission est de l'éducation à l'épargne et la promotion de l'épargne individuelle. Il y a aussi de satisfaire sa clientèle en mettant à sa disposition une large gamme de services financiers.

La société a introduit le contrôle de gestion au début de l'année 2004. Pour ce faire, le stage de trois mois a donc été effectué pour mieux apprécier le domaine du changement que la société a récemment procédé.

Comme pour toute recherche, les hypothèses sont indispensables. Notre première hypothèse est que la faible efficacité de contrôle de gestion constitue un obstacle et un facteur de blocage du développement de la gestion. La deuxième stipule que la maîtrise des risques d'une gestion des affaires, contribue à l'efficacité et à l'efficience des utilisations des ressources financières de l'entreprise. Mais pour atteindre l'objectif fixé auparavant, des nombreux outils, matériel et des méthodologies sont utilisés, et ils sont regroupés dans la partie I de la recherche. Cette partie détermine la pertinence, la rigueur et le bienfondé de l'étude. Toujours guidé par les hypothèses, elle comprend premièrement des matériels.

Le premier chapitre a réservé à la présentation générale de la Caisse d'Epargne de Madagascar. A ce sujet, une descente sur terrain a permis de connaître les coordonnées de la CEM, ses missions, ses objectifs, ses activités et ses ressources mises en œuvre et l'organigramme de cette entreprise. Deux types de missions sont assurés par la CEM, à savoir la mission sociale et la

mission commerciale. Le premier consiste à fournir des services financiers abordables à un nombre important de personnes à faible revenu afin de les aider à améliorer leurs conditions de vie. Les risques importants comme les risques opérationnels et la gestion financière au sein de la CEM ont été exposés. Le deuxième consiste à fournir des services financiers de manière à permettre à l'organisation d'être pérenne et de devenir autonome. En outre, les données primaires permettent de rassembler les renseignements utiles pour la réalisation de cette recherche. Par ailleurs, les données secondaires qui sont constituées par l'ensemble des sources documentaires, ont facilité la structure de la problématique du travail et l'approche et outils théoriques portants sur le thème du contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre a été consacré à la méthodologie de recherche, c'est-à-dire différents moyens sont utilisés pour parvenir à la vérification des hypothèses. Ce sont l'enquête, l'entretien individuel et l'observation. Ainsi, l'enquête s'est focalisée sur un questionnaire afin de comparer la réalité et l'hypothèse et d'avoir un résultat quantitatif. Mais l'entretien individuel qui dure quarante (40) à soixante (60) minutes, est réalisé avec un face à face entre l'investigateur et la sujet. Cela permet de quantifier ce travail de recherche.

Après avoir données les outils de recherche, il est important de connaître les méthodes de collecte des données et le traitement des données. Alors, l'utilisation des différents types des méthodes d'analyse a permis d'élaborer ce mémoire comme l'analyse S.W.O.T et le diagramme de cause à effets. L'analyse S.W.O.T (F.F.O.M) a été choisie comme outil d'analyse. Il permet de faire une analyse interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces) et permet de sélectionner les informations pertinentes avant de les synthétiser. En plus l'utilisation de diagramme d'Ishikawa qui montre les causes du problème et ses effets surtout au niveau du service de contrôle de gestion par la CEM. Il y a aussi les démarches de vérification des hypothèses. Pour la première hypothèse, il est vérifié à partir de fondement du contrôle de gestion, le processus et la procédure adaptés au niveau du contrôle de gestion de la CEM, les outils du contrôle de gestion à utiliser, et enfin l'analyse des différents coûts pendant la réalisation de travail au sein de la CEM. La deuxième hypothèse a été vérifiée par l'évaluation de la mission, l'évaluation des risques opérationnels, l'estimation de risque financière et enfin l'analyse des risques en contrôle de gestion.

A ce sujet, il a été constaté que des fois un conflit existe entre la mission sociale et la mission commerciale. Or, il se pourrait que la raison d'être de la mission sociale, qui est de fournir des services financiers à la couche de population à faible revenu et difficile à atteindre, qui demande le plus souvent de petits crédits, soit affaiblie. Le défi pour la CEM est de réaliser, en

permanence, l'équilibre entre les deux missions pour atteindre son but final. Dans la deuxième partie se divise en deux sous-ensembles. D'une part, les résultats sur l'application du contrôle de gestion et d'autre part ceux sur le contrôle de gestion en tant qu'outil d'évaluation de gestion. Il a été possible d'obtenir des informations sur la situation actuelle du contrôle de gestion par la société et leurs impacts.

Dans les premiers résultats, il s'agit de ceux relatifs à l'existence du contrôle de gestion au sein de la CEM. Ces résultats tournent autour de l'importance du contrôle de gestion au niveau de société sur le fondement du contrôle de gestion, le processus et la procédure adaptés, les outils du contrôle de gestion (comme le système d'information, le suivi budgétaire et l'élaboration de tableau de bord), et enfin l'analyse de coût.

Dans ce cas, le contrôle de gestion est un moyen d'élaboration du budget à la CEM, notamment au sein des différents Directions qui présentent à la CEM. Pour cela, il permet de respecter les processus à adapter ; il y a cinq (5) processus du contrôle de gestion au sein de la CEM : collecte d'information, traitement des informations recueillies, suivi budgétaire, analyse des écarts et enfin propositions de solution. Le rythme de travail représente comme suit : dans le premier trimestre c'est l'engagement de dépense, dans le deuxième trimestre c'est la révision et l'aménagement, ensuite en troisième c'est de préparer le budget de l'année suivante et enfin le quatrième trimestre c'est la validation budgétaire.

Le deuxième type de résultats concerne l'évaluation de la mission du contrôle interne, des risques opérationnels et des risques de gestion financière. Dans ce cas, 85 % des personnes enquêtées ont été apprécié la mission du contrôle interne au sein de la CEM et ont dit qu'elle a été très fiable pour la CEM. En plus, 15 % montrent que l'évaluation des risques opérationnels n'a pas du tout permis de donner des résultats fiables pour la CEM. 25 % ont pensé qu'elle a été très fiable et pour eux, cette évaluation a diminué la fraude et le vol au sein de l'entreprise. En plus, 55 % ont prévu que l'évaluation des risques opérationnels a permis d'obtenir des résultats fiables car le responsable peut travailler tranquillement grâce à la présence du contrôleur interne au sein de la CEM. 80 % des personnes enquêtées ont confirmé que l'évaluation périodique des risques de gestion financière a permis à la CEM d'obtenir des résultats fiables sur la gestion financière. Au niveau du contrôle de gestion, le risque de confusion et la perte des données sont rencontrées sur le plan organisationnel. Il y a aussi que la mauvaise évaluation des dépenses et absence des mesures correctives pour les risques sur le suivi budgétaire.

Dans la troisième partie, les discussions et les recommandations des résultats obtenus sont présentés en deux chapitres. Le premier chapitre a concerné la discussion sur les résultats obtenus, notamment au niveau de la première hypothèse, de la deuxième hypothèse et enfin sur la validation des hypothèses. La première hypothèse a discuté à partir de la pratique du contrôle de gestion de l'épargne, l'analyse des outils du contrôle de gestion, l'analyse des coûts. Au niveau de la pratique du contrôle de gestion. Ce contrôle est l'ensemble des sécurités qui contribuent à la maîtrise de l'entreprise, il se situe entre la comptabilité et la gestion. Le contrôle de gestion s'organise autour de la mesure de suivi et de contrôle des performances réalisées par toute entreprise ou par toute organisation, le contrôle de gestion relève d'une démarche de la maîtrise de gestion et de conquête de l'efficacité du management. Il a pour rôle d'assister les responsables opérationnels dans la gestion des objectifs financiers et autres. Il intervient déjà au niveau de la planification pour la budgétisation, de la mise en œuvre pour l'exécution du budget et du contrôle pour l'analyse des écarts. Le contrôleur de gestion n'étant ni un gendarme, ni un informateur, ni un observateur, il est un opérationnel qui aide la Direction générale comme le contrôle interne à concevoir les plans et il doit motiver les responsabilités à tous les niveaux pour qu'ils réalisent le plan et objectifs de l'institution. Pour la deuxième hypothèse, le processus d'identification et d'analyse des risques, prenant en compte les activités menées par l'entreprise, devrait tenir plus ou moins son rôle. Les éléments qu'il convient de réexaminer sont d'envisager des techniques de formation continue permettant de se prémunir contre le départ des cadres occupant des postes clés et d'évaluer sans tarder la nécessité de moderniser les systèmes d'informations et de productions d'états financiers et de rapports de gestion. La politique de la CEM en matière d'identification et d'analyse des risques serait à revoir. Une catégorisation des risques selon leur importance et leur probabilité d'occurrence en plus d'un mécanisme de traitement de ceux-ci, serait une solution qui pourrait avoir des conséquences bénéfiques pour la société. Prendre des décisions basées sur un mécanisme bien structuré et non pas seulement sur des jugements de valeur liés à la gestion courante et routinière pourrait amener de nouveaux résultats encore plus satisfaisants. Pour bien s'assurer de l'effectivité de toutes les opérations effectuées sur tout mouvement de Dépôt ou de retrait sur épargne, un dispositif de contrôle interne a été mis sur pied et illustré par les procédures à l'ouverture d'un compte, chaque client se voit attribuer une fiche et un carnet (livret) d'épargne au service de VISA reprenant respectivement un numéro de compte, l'identité complète du client et une photo ; la fiche d'épargne gardée par la CEM est signée par le client et le livret d'épargne à la disposition du client est signé par la Direction ; les rubriques pouvant enregistrer toute opération sont les mêmes sur la fiche d'épargne que dans le livret ; pour toute opération de dépôt sur épargne.

La CEM a engagé une caissière et une autre pour tout retrait au compte ; chacune d'elle tient respectivement : un bordereau et un journal des mouvements effectués ; au dépôt comme au retrait, toute opération doit être reprise sur la fiche d'épargne, livret d'épargne et dans le journal des mouvements ; le client reçoit en sus de son livret d'épargne un bordereau de dépôt et/ou de retrait contresigné par le client et la caissière et à la clôture toutes les pièces sont vérifiées à la comptabilité et une clôture est faite aussitôt à la trésorerie.

Il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de nombreuses fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte, et des pressions des autres acteurs. Mais, la présence du contrôle de gestion peut aider facilement les dirigeants à la prise de décision dans de son entreprise et peut prévoir son avenir.

Bref, on peut dire que le contrôle de gestion est source d'information dans une entreprise pour aider les dirigeants à la prise de décisions. Mais, une question se pose est-ce que tous les dirigeants sont-ils capables de contrôler leurs entreprises ?

REFERENCES DOCUMENTAIRES

- BOUQUIN (H), (1994), « *Les fondements du contrôle de gestion* », Paris, 320p.
- BOUQUIN (H), (1997), « *La comptabilité de gestion* », Paris, 420p.
- WATERFIELD, (C) et RAMSING, (1998), « *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de micro finance* ». Guide pratique, GRET et CGAP,
- Hervé ARNOUD, « *Le contrôle de gestion en action* », Paris, édition Liaisons 2001, 250 p.
- BOYER, A (1995), « *Les indispensables de la gestion ; l'essentiel de la gestion* », Ed Organisation, Paris, 127p.
- YVES DUPUY et Gérard ROLLAND, (1994), « *Manuel du contrôle de gestion* », Paris : Dunod, 480p.
- Madame Hellène LOINING et Als, (2003), « *Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre* » 2ème édition ; Paris : Dunod, 260p.
- MUNKAKUSI Aloysie, (2005), « *Impact de l'analyse financière sur la prise de décision dans les institutions publiques* » 320p.
- J.P. LEVENE, (1998), « *Gestion comptable : 3 analyses* », Paris : Edition Foucher, 128p.
- M. GERVAIS, (1981), « *Contrôle de gestion et planification* », Paris : Edition Economica, 322p.
- Isabelle CALME et Als, (2003), « *Introduction à la gestion* », Paris : Dunod, 340p.
- Philippe CAMUS, (2000), « *Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise.* », 3ème Edition., Paris : Editions d'organisations 420p.
- Pierre LAUZEL, (1997), « *Contrôle de gestion et budget* », Paris : Edition DALLOZ, 380p.
- Paul LURKN et Als, (1990), « *Etats financiers, analyse et interprétation.* » Bruxelles : Boeck-Wesmack, 127p.

WEBOGRAPHIE

www.editions-performance.com/finance/mesure.htm, Juin 2016

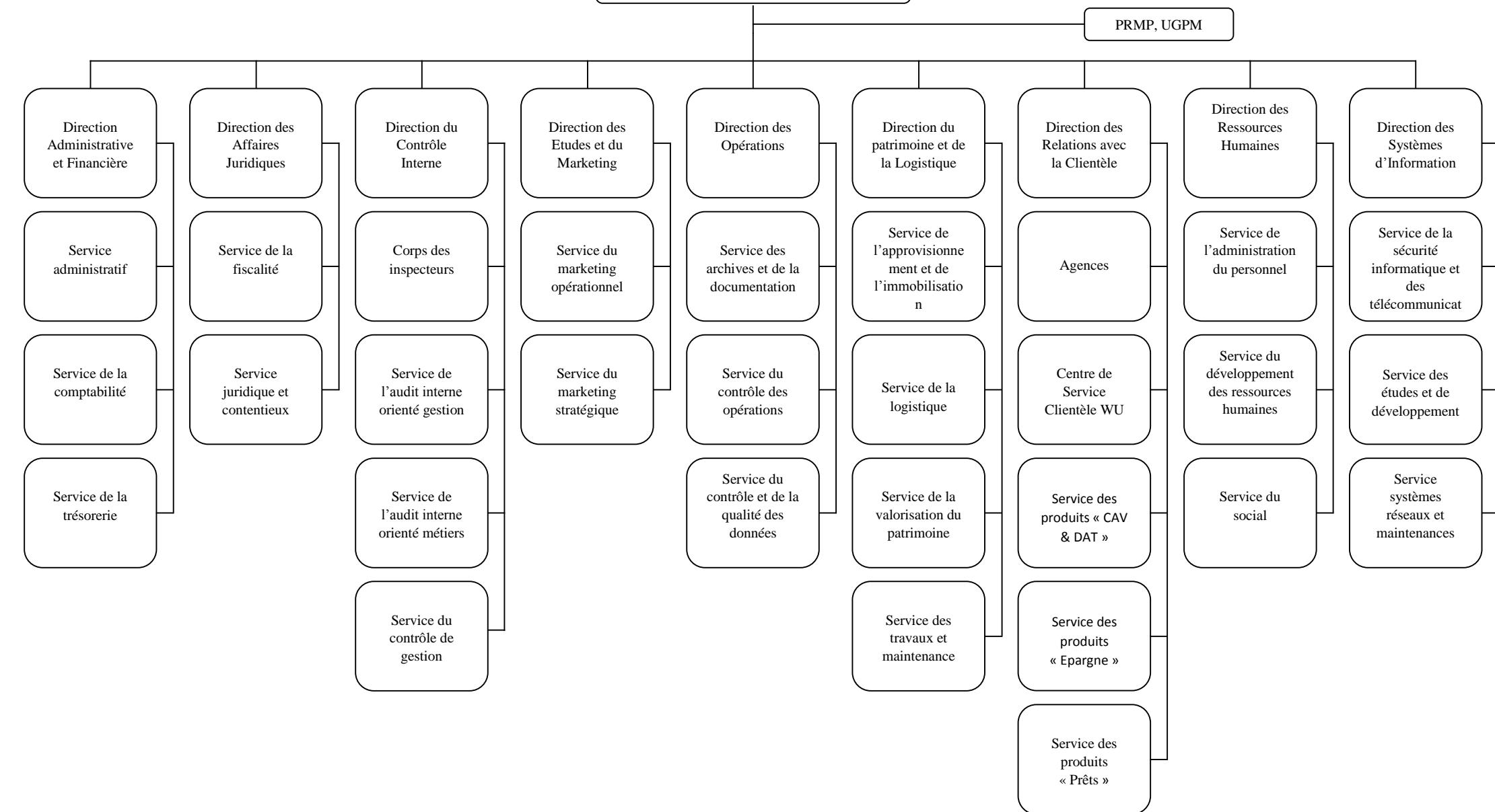
<http://spryfc222.com/trade.itsoft>, juin 2018

<http://scriptmlg/mauritius.com/-trad.ltsoftnic>, mai 2018

ANNEXE I

DIRECTION GENERALE

PRMP, UGPM



ANNEXE II

GUIDE D'ENTRETIEN

- 1- Parlez-moi de l'historique de votre entreprise ?
- 2- Quelle est votre adresse ?
- 3- Quel est l'objectif de votre entreprise ?
- 4- Quelles sont les activités de votre entreprise ?
- 5- Existe-t-il le poste du contrôleur de gestion dans votre entreprise ?
- 6- Si oui, connaissez-vous les rôles du contrôleur de gestion ? Lesquels ?
- 7- Depuis quand l'entreprise utilise les outils du contrôle de gestion ?
- 8- Quel est la raison d'être de la mise en place du contrôle de gestion dans votre société ?
- 9- Quels sont les différents types du processus à suivre pour procéder à son travail de contrôle ?
- 10- L'utilisation du contrôle de gestion sont-ils facilités la réalisation des objectifs?
- 11- Quels sont les avantages et les inconvénients pour la mise en place du contrôle de gestion au niveau de l'entreprise?
- 12- La collaboration avec les autres entités est-elle efficace pour le bon déroulement des missions du Service du Contrôle de gestion ?
- 13- Quels sont les indicateurs que vous estimatez pertinents ? Pourquoi ?
- 14- Quels sont les rôles assurés par le Contrôle de Gestion ?
- 15- Est-ce que chaque service ou agence utilise-t-il un tableau de bord ?

ANNEXE III

QUESTIONNAIRES

1- L'existence de département de contrôle interne au sein de la CEM rend la ponctualité, exactitude, exhaustivité des données ?

- Pas du tout
- Un peu
- Moyen
- Beaucoup

2- La contribution de contrôle interne peut diminuer les risques et les fraudes au sein de la CEM ?

Oui

Non

3- Quelles sont les tâches principales de contrôle interne au sein d'une entreprise ?

- Evaluer et examiner les opérations ;
- Déetecter les risques et les fraudes ;
- Cerner les responsabilités respectives du personnel

4- Le contrôle interne améliore de l'accès à l'information ?

Pas du tout

Un peu

Moyen

Beaucoup

5- Le compte individuel des clients est – il contrôlé ?

Apres chaque transaction

Tous les mois

Apres chaque transaction

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : ORGANIGRAMME DE LA CEM

Annexe II : GUIDE D'ENTRETIEN « CEM »

Annexe III : QUESTIONNAIRE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS -----	i
AVANT-PROPOS -----	ii
LISTE DES TABLEAUX -----	iii
LISTE DES FIGURES-----	iv
LISTE DES ABREVIATIONS-----	v
SOMMAIRE -----	vi
INTRODUCTION -----	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES -----	5
Chapitre I : MATERIELS -----	5
Section 1 : Présentation générale de la Caisse d'Epargne de Madagascar -----	5
1.1. Statut, juridique -----	5
1.2. Contexte et historique -----	5
1.3. Missions et activité de la CEM -----	7
1.4. Les produits de la CEM -----	8
1.4.1 Livre d'épargne -----	9
1.4.2 Le Compte Spécial Epargne (CSE) -----	9
1.4.3 Le Compte Spécial Retraite (CSR) -----	9
Section 2. Structure organisationnelle de la CEM-----	9
2.1. Organigramme -----	10
2.2. Description des tâches à chaque poste de Direction -----	10
2.3 Les type de données -----	11
2.3.1 Données primaires -----	11
2.3.2 Données secondaires -----	11
Section 3 : Cadre théorique ou conceptuel -----	11
3.1 Contrôle de gestion et structure organisationnelle -----	11
3.1.1 Définition de contrôle de gestion. -----	12
3.1.2 Evolution du concept contrôle de gestion -----	12
3.1.3 Mission et rôle de contrôle de gestion. -----	14
3.2 Les processus et les outils du contrôle de gestion -----	15
3.2.1 Etapes du processus du contrôle de gestion -----	15
3.2.1.1 <i>Planification</i> -----	15
3.2.1.2 <i>La budgétisation.</i> -----	15
3.2.1.3. <i>Le suivi des réalisations</i> -----	16
3.2.2 Les outils de contrôle de gestion -----	16
3.2.2.1. <i>Outils de prévision</i> -----	16
3.2.2.2. <i>Outils de contrôle</i> -----	17
CHAPITRE II. METHODOLOGIES DE L'ETUDE -----	21
Section 1. Méthodes des collectes des données -----	21
1.1. L'entretien-----	21
1.1.1 Déroulement -----	21
1.1.2 Formulation des entretiens -----	21
1.2. Démarche d'enquête -----	22

1.2.1. Le mode d'échantillonnage -----	22
1.2.2. Formulation des questionnaires -----	23
1.3 L'observation -----	24
1.3.1 Type d'observation -----	24
1.3.2 Démarche d'observation -----	24
1.4 Les documentations -----	25
Section 2. Méthodes de traitement des données -----	26
2.1 L'analyse S.W.O.T -----	26
2.2 Diagramme de cause à effets -----	27
Section 3. Démarche des vérifications des hypothèses-----	28
3.1. Démarche de vérification de la première hypothèse -----	28
3.1.1 Le fondement de l'utilisation du contrôle de gestion -----	28
3.1.2 Les processus et les procédures adaptés par le contrôle de gestion-----	29
3.1.3 L'outil de travail du contrôle de gestion -----	29
3.1.4 L'analyse des coûts -----	30
3.1.2.1 <i>L'analyse de santé financière à l'examen du bilan</i> -----	30
3.1.2.2 <i>Analyse des soldes intermédiaire de gestion auprès de la CEM</i> -----	31
3.1.2.3 <i>Analyse de capacité d'autofinancement au niveau de la CEM</i> -----	31
3.1.2.4 <i>Analyse sur les différents ratios au niveau de la CEM</i> -----	32
3.2. Démarche de vérification de la deuxième hypothèse -----	33
3.2.1 Appréciation au niveau de la mission -----	33
3.2.2 Evaluation de risque opérationnel -----	33
3.2.3 Estimation de risque financière -----	33
Section 4. Chronogramme et limites de l'étude -----	34
4.1 Chronogramme des activités menées -----	34
4.2 Limite de l'étude -----	35
PARTIE II. RESULTATS -----	37
CHAPITRE I : LES RESULTATS SUR L'APPLICATION DU CONTROLE DE GESTION -----	38
Section1. Résultat sur le fondement de l'utilisation du contrôle de gestion -----	38
1.1. Raison d'être du contrôle de gestion et sa position au sein de la CEM -----	38
1.2. La mission du service contrôle de gestion à la CEM -----	39
Section 2. Processus et procédures adaptés par le contrôleur de gestion -----	39
2.1. Résultats sur le processus de son travail -----	40
2.2. Les procédures appliquées pour la réalisation du travail au sein de la CEM -----	41
Section 3. Résultats sur l'outil de travail du contrôleur de gestion -----	43
3.1. Le système d'informatique -----	43
3.1.1 Le Capital Global Banking (CGB) -----	43
3.1.2 Le Capital Banking Intelligent (CBI) -----	43
3.1.3 Excel et Access -----	44
3.2. Résultat sur la gestion budgétaire -----	44
3.2.1 Les centres de services généraux -----	44
3.2.2 Les centres de structure -----	44
3.3 Résultats sur l'analyse des tableaux de bord -----	47

Section 4. Résultat sur l'analyse de coût du contrôle de gestion -----	48
4.1 L'analyse de santé financière par l'examen du bilan -----	48
4.2 L'analyse financière sur la performance -----	48
4.3 Résultat sur l'analyse de Capacité d'Autofinancement (CAF) -----	49
4.2 Résultat sur les différents ratios -----	50
CHAPITRE II- RESULTATS D'ENQUETE DU CONTRÔLE DE GESTION EN TANT QU'OUTIL D'EVALUATION DE GESTION -----	52
Section 1 : Evaluation au niveau de la mission -----	52
Section 2 : Evaluation des risques opérationnels -----	53
Section 3 : Estimation de risque financière -----	54
Section 4 : Les résultats sur l'analyse de risque en contrôle de gestion -----	55
4.1 Les risques sur le plan organisationnel -----	55
4.2 Les risques sur le suivi budgétaire -----	55
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS -----	57
CHAPITRE I : DISCUSSIONS SUR LES RESULTATS -----	58
Section 1. Discussion sur la première hypothèse. -----	58
1.1 Discussion des résultats sur la pratique de contrôle de gestion -----	58
1.1.1 Discussion sur la raison d'être du contrôle de gestion au sein de la CEM---	58
1.1.2 Discussion sur le processus et procédure du contrôle de gestion -----	59
1.2 Discussion sur l'analyse des outils du contrôle de gestion au sein de la CEM -----	59
1.2.1 Non maîtrise de système informatique -----	59
1.2.2 Non exploitation de la comptabilité analytique -----	59
1.2.3 Sur le suivi budgétaire -----	60
1.2.4 Sur l'élaboration de tableau de bord -----	60
1.3 Discussion sur l'analyse des coûts -----	60
Section 2. Discussion sur la deuxième hypothèse -----	61
2.1 Discussion sur l'évaluation au niveau de la mission, -----	61
2.2 Discussion sur l'évaluation des risques opérationnels -----	63
2.3 Discussion sur l'estimation de risque financière -----	64
Section 3 Discussion sur la validation des hypothèses -----	65
3.1 La validation de la première hypothèse, -----	65
3.2 La validation de la deuxième hypothèse -----	65
CHAPITRE II- RECOMMANDATIONS -----	67
Section 1 : Recommandation sur la première hypothèse -----	67
1.1 Recommandations sur l'axe d'analyse -----	67
1.1.1 Recommandation pour le processus -----	67
1.1.2 Recommandation pour la procédure -----	67
1.1.3 Recommandation pour le non maîtrise de système d'information -----	68
1.2 Mise en exploitation de la comptabilité analytique -----	68
1.2.1 Charges directes -----	68
1.2.2 Charges indirectes -----	68
1.2.3 Centres d'analyse -----	69
Section 2. Recommandation sur la deuxième hypothèse -----	69
2.1 Une évaluation des risques -----	69
Section 3. Les actions à entreprendre -----	70

3.1 Mise en place de la comptabilité analytique -----	70
3.2 Programme de formation du personnel -----	71
CONCLUSION GENERALE -----	73
REFERENCES DOCUMENTAIRES -----	VII
LISTE DES ANNEXES -----	VIII
TABLES DES MATIERES -----	IX