

## **GLOSSAIRE**

CeM : Caisse d'Epargne de Madagascar

RC : Registre de Commerce

EPIC : Entreprise Public à caractère Industrielle et Commerciale

SA : Société Anonyme

CSE : Compte Spécial Epargne

CSR : Compte Spécial Retraite

WU : Western Union

MCA : Millenium Challenge Account

IMEC : Institutions Mutualiste d'Epargne et de Crédit

IFNM : Institutions Financières Non Mutualiste

OTIV : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola

GB : Gestion Budgétaire

PRD : Poste Réellement Disponible

EP : Effectif en Place

BOA : Bank Of Africa

## LISTE DES FIGURES

Figures	Pages
- Fig 1 schéma de nouveau statut EPIC de la CeM.....	06
- Fig 2 organigramme de la CeM SA.....	13
- Fig 3 schéma de la hiérarchie budgétaire.....	21
- Fig 4 pyramide des âges.....	34
-Fig 5 processus du recrutement et préalables.....	53
- Fig 6 schéma des autres facteurs qui sous- tendent la motivation.....	56
- Fig 7 schéma des étapes d'un programme de formation.....	57
- Fig 8 le lien entre l'expérience et la production.....	59

## LISTE DES TABLEAUX

-Tableau N° 1 : Effectif par âge.....	35
-Tableau N° 2 : Effectif par qualification du sexe.....	36
-Tableau N° 3 : Exemple : prévision des dépenses.....	44
-Tableau N° 4 : Situation budgétaire trimestrielle.....	70

## **SOMMAIRE**

### **REMERCIEMENTS**

INTRODUCTION GENERALE 01

**PREMIERE PARTIE : CONSIDERATION GENERALE 03**

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CeM 04

Section I : description de la CeM 04

Section II : Produits et services de la CeM 07

Section III : Structure organisationnelle de la CeM SA 11

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL « G B » 19

Section I : Généralités sur la Gestion Budgétaire 20

Section II : La gestion budgétaire 24

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE 26**

CHAPITRE I : PROBLEMES LIES AUX SYSTEMES D'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION 27

Section I : Problèmes liés au système d'information 27

Section II : Problèmes liés à la communication 31

CHAPITRE II : CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES 34

Section I : Contraintes au niveau de l'environnement interne de la CeM 34

Section II : Contraintes au niveau de la concurrence 40

Section III : Problèmes liés au budget 43

**TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS 49**

CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION 51

Section I : Solution concernant le système d'information 51

Section II : Renforcer la communication externe 52

CHAPITRE II : SOLUTIONS DES PROBLEMES ENVIRONNEMENTAUX 54

Section I : Améliorer l'environnement interne de la société 54

Section II : Maîtriser la concurrence 60

Section III : Solutions des problèmes liés aux budgets	63
CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS	68
Section I : Solutions retenues	68
Section II : Résultats attendus et recommandations générales	73

## INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation de l'économie marquée par la libéralisation des échanges engendre des grands changements sur l'évolution de l'économie à Madagascar : la restructuration du secteur bancaire, le développement de la micro- finance, concurrence sur le marché d'épargne devient très rudes.

Face à la complexité de l'environnement que vit actuellement les entreprises Malagasy, beaucoup d'entre eux concentrent leurs efforts à l'amélioration de sa rentabilité bien précis. La Caisse d'Epargne de Madagascar fait partie de ces sociétés. Un établissement qui se spécialise dans la collecte d'épargne à Madagascar.

Donc à l'égard de ce grand dynamisme dans le monde des affaires, les entreprises qui ne sont pas planifiées en avance leurs activités pendant une période donnée sont souvent « souffrantes » voir même en faillite. C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi ce thème intitulé : « Participation à l'amélioration de la gestion budgétaire, cas : Caisse d'Epargne de Madagascar ».

L'objet de ce thème est de fournir aux responsables de bien choisir un « outil de gestion » apte d'estimer en avance tous les besoins de l'entreprise durant un certain délai pour pouvoir assurer la rentabilité.

Nous avons limité notre étude à l'utilisation d'un outil de « gestion budgétaire » afin de réaliser les programmes de la société pendant une période donnée.

La problématique consiste alors d'observer les faiblesses et les anomalies dans la société Caisse d'Epargne de Madagascar. Car ces derniers affectent souvent les décisions à prendre par les dirigeants de la société.

En ce qui concerne la méthodologie, trois approches idéales ont guidé cette étude : tout d'abord, leur réalisation a été faite à partir d'un stage trois mois au sein de la société en question. Ce présent ouvrage est donc utilisé à l'étude des principales décisions que doivent assumer les responsables avec la Direction générale à la recherche d'une cohérence entre d'une part, les objectifs et les ressources de l'entreprise et d'autre part, les possibilités offertes sur le marché ; les difficultés et les problèmes rencontrés par la société.

Puis, nous avons utilisé les informations acquises durant le cursus universitaire et cela nous permet de disposer de domaines théoriques et d'outils méthodologiques fiables pour

avancer et pour proposer une démarche analytique, des disciplines de base favorable pour la société.

Enfin, la consultation de nombreux document dans des bibliothèques avec les diverses enquêtes réalisées auprès des clients de la société et les idées diversifiées des responsables de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Pour assurer le bon équilibre dans la réalisation de ce présent ouvrage, nous avons divisé en trois grandes parties :

La première est consacrée à la présentation générale de l'étude visant à présenter tout d'abord la société, son historique, sa structure organisationnelle, ses missions et les produits qu'elle offre sur le marché ; puis, c'est la théorie générale sur l'outil gestion budgétaire qui termine cette partie.

Quant à la seconde partie, elle présente l'analyse de la situation actuelle de la société et examine les difficultés rencontrées au niveau de la société ainsi que les contraintes environnementales.

Enfin, la troisième partie propose d'avancer des solutions adéquates aux problèmes développés dans la deuxième partie. Des résultats attendus et quelques recommandations générales terminent cette partie.

## **PREMIERE PARTIE : CONSIDERATION GENERALE**

Dans le cadre de la libéralisation de l'économie, Madagascar se trouve dans un environnement très concurrentiel. Les secteurs bancaires ont joué des grands rôles importants pour que Madagascar puisse être compétitif face à l'évolution de cet environnement.

Entant que moteur de développement de l'économie ; les institutions financières, assurent plusieurs fonctions, c'est le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar ou CeM, une institution financière spécialiste en matière de la collecte d'épargne. Des nombreux thèmes ne manquent de se révéler quand on pose la question concernant cette société.

Comme toute étude de cas, cette première partie est consacrée à la présentation pratique de la société en question. On verra successivement donc deux grandes chapitres ; la première s'intitule « Présentation générale de la CeM » et la deuxième est consacrée à la « Théorie générale sur l'outil : Gestion budgétaire ».

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CeM**

Ce premier chapitre montre une vue globale de la société.

Il est composé de trois sections qui traitent la brève description de la société, l'évolution de ses produits ainsi que sa structure organisationnelle.

### **Section 1 : Description de la Caisse d'épargne de Madagascar**

Comme toute société, la Caisse d'Epargne de Madagascar a sa raison sociale, capital social, numéro statistique, registre de commerce (RC), effectif de personnel, tel, fax, BP, adresse site web.

RAISON SOCIALE : Caisse d'Epargne de Madagascar

SIEGE SOCIAL : 21, rue Karija Tsaralalana ANTANANARIVO 101

CAPITAL SOCIAL: 5 460 000 000ariary

NUMERO STATISTIQUE: 1338

REGISTRE DE COMMERCE : 2006B0049

EFFECTIF DE PERSONNEL : 468

TELEPHONE : (261)202230823/ (261)202222255

Fax (261)202227133

ADRESSE Site Web : WWW.cemada.com

#### **1 .1 : Historique**

La CeM est un vieil établissement qui se spécialise en matière de collecte d'épargne.

Elle était orientée vers les populations ayant des bas revenus. Son histoire est marquée par le changement de son statut juridique.

## 1.2 : cadre juridique et légal

L'évolution du statut de la CeM se présente comme suit :

- Le 03 Novembre 1918 : sortie du texte portant création de la Caisse d'Epargne de Madagascar. Elle était rattachée à l'administration des Postes car cette dernière avait un large réseau d'activité qui couvrait tout Madagascar.

Elle appartenait donc totalement à l'Etat qui a effectué de levée de fonds auprès des épargnes de la population.

Auparavant, il y avait deux idées majeures qui ont motivé la création de la CeM : la collecte des épargnes et l'utilisation des fonds collectées au bénéfice des épargnants.

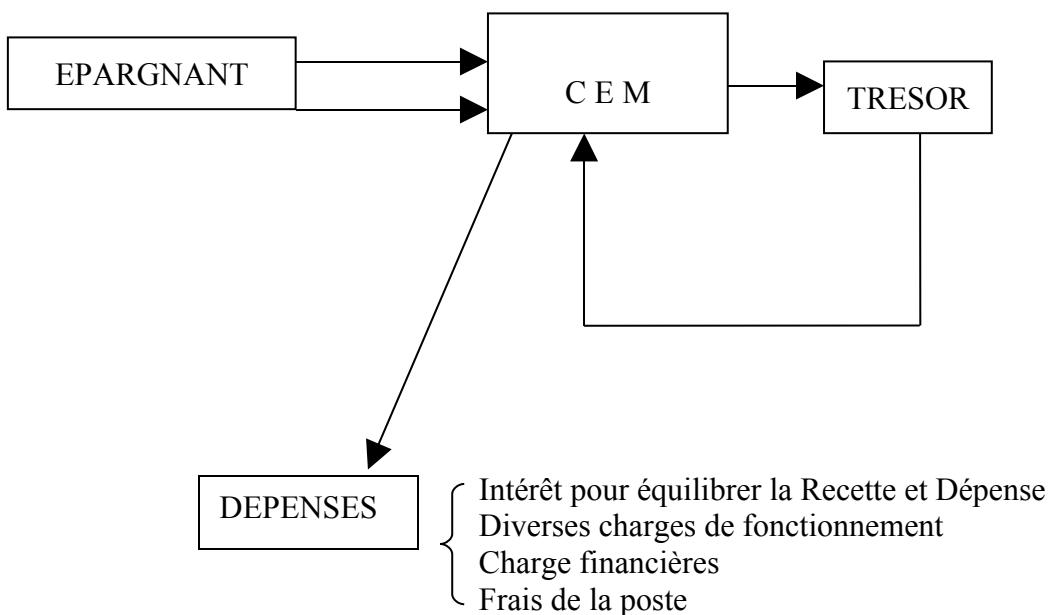
Les rôles de l'Etat sont donc d'inciter les gens à déposer leurs épargnes, ensuite d'assurer la gestion et la sécurité des fonds. Cette situation avait durée jusqu'en 1985.

- Le 06 Mars 1985 : sortie du décret n°85 /061 du 20 Décembre 1985 portant sur la nouvelle organisation de la CeM. Elle devient un Etablissement Public à caractère Industrielle et Commerciale (EPIC). Elle était sous dépendance de deux ministères à savoir : le ministère des postes et télécommunication assurant la partie technique, le ministère des finances traitant la partie financière.

A cette époque, les établissements classés dans l'EPIC suivent deux principes majeurs : la séparation des ordonnateurs et des comptables ainsi que l'équilibre des dépenses et des recettes.

Le nouveau statut d'EPIC exige à la CeM de déposer leurs fonds au trésor public. En revanche le trésor public rémunère ce dépôt.

Cette situation peut être schématisée de la manière suivante :



D'après le schéma, on constate que l'intérêt perçu au trésor servait à couvrir toutes les charges engagées par la CeM. Or, c'était le trésor qui fixait le taux selon sa convenance. Mais l'intérêt varie d'un moment à l'autre, donc la situation de la CeM était instable. Cette instabilité reconduit au renouvellement de son statut.

- Le 18 Septembre 1995 était sortie la loi n° 95-019 portant sur le nouveau statut de la CeM : la caisse d'épargne de Madagascar devient une société anonyme (SA).

Donc la CeM n'est plus obligée de déposer ses fonds au trésor public, cela implique une réelle autonomie dans son administration.

Cette même loi mentionne aussi le changement éventuel en établissement de crédit qui n'est pas encore effective jusqu'aujourd'hui. Donc, la CeM est encore en phase de transition d'EPIC vers SA.

## **Section 2 : Produits et Services de la CeM**

Depuis son existence jusqu'à nos jours, le rôle principale de la CeM reste inchangé : la collecte de l'épargne.

2.1 : Produits :

Définition : « un produit se définit comme la combinaison de bien et service offert par une société. »<sup>1</sup>

Le produit est considéré comme un être vivant et suit un cycle de vie dont la durée dépend de sa nature, mais surtout de l'évolution technique, de l'innovation et de l'évolution des habitudes de consommateurs.

On distingue généralement quatre phases dans ce cycle.

La conception :

La conception du produit issu de la recherche technique ou du marketing est une phase plus ou moins longue selon, le secteur d'activité.

L'accélération de la diffusion du progrès technique tend à exiger une réduction sensible des délais.

Le lancement du produit :

---

<sup>1</sup> Extrait du document marketing en 3<sup>ème</sup> année

Le lancement du produit consiste à mettre en place tous les moyens matériels et la politique de communication qui va permettre de concrétiser l'offre sur le marché et auprès de la clientèle.

#### La phase d'adaptation :

La phase d'adaptation du produit est celle de la maturité progressive et de l'introduction de modifications diverses, souvent mineures pour adapter le produit à la concurrence et à l'évolution des besoins.

Cette attitude peut conduire insensiblement à un véritable renouvellement de l'offre sans rupture d'image.

#### L'abandon :

L'abandon d'un produit qui consacre sa fin de vie est souvent une décision douloureuse et qui est prise de manière tardive. Faire durer évite d'engager de nouvelles dépenses de conception et de lancement, mais peut conduire à de sévères pertes de part de marché.

### 2.2 : Classification de produit de la CeM

Rappelons que la caisse d'épargne de Madagascar est un opérateur principal dans la collecte d'épargne. Elle offre quatre produits pour servir sa clientèle : le livret d'épargne, le compte spécial épargne, le compte spécial retraite, le transfert d'argent par western union.

Nous allons voir un à un ses caractéristiques particulières de ces produits :

#### Le livret d'épargne :

C'est un produit traditionnel de la CeM, elle est accessible à tous.

Pour avoir un compte au livret, il n'y a pas des montants exigés, c'est-à-dire que l'ouverture d'un compte livret est à zéro Ariary. Les procédures sont simples pour l'ouverture de ce compte, il suffit tout simplement de connaître les coordonnées du bénéficiaire et de porter l'argent nécessaire.

Tous les versements et les remboursements sont inscrits sur le livret. Donc l'épargnant peut connaître à tout moment son avoir.

Pour le versement : il peut se faire dans toutes les agences de la CeM, il n'y a pas des exigences outre le livret d'épargne où l'opération va être enregistrée.

En ce qui concerne le remboursement, l'épargnant doit respecter un délai de 15 jours pour pouvoir retirer son argent. Mais il y a quand même une dérogation spéciale accordée au titulaire du livret.

Soulignons ici que tout dépôt est rémunéré, soit au taux stable, soit au taux ordinaire selon la gestion de l'épargne par le titulaire du compte. Les intérêts alloués sont capitalisés annuellement auprès chaque agence.

Un compte est stable si le dépôt n'ayant pas subi un nombre de retrait supérieur à quatre fois par an avec un avoir au moins 10 000 Ariary. Si ces conditions ne sont pas respectées, le compte est qualifié ordinaire.

Notons qu'à l'ouverture, les comptes sont tous qualifiés ordinaires.

#### Le compte spécial épargne (CSE) :

Ce type de produit est opérationnel depuis 1995 pour satisfaire les clients qui ont plus de vingt millions d'Ariary.

Donc ce compte est ouvert avec un dépôt minimum de 20 millions d'Ariary et son échéance est de 3 mois ou de 6 mois renouvelable. Le taux d'intérêt est négociable en fonction du montant et de la durée de placement, avec une possibilité d'étude au cas par cas à chaque renouvellement de la souscription.

Donc le taux appliqué est plus élevé par rapport au taux appliqué au livret ; le capital et l'intérêt sont mis à la disposition du dépositaire à l'arrivée du terme.

#### Le compte spécial retraite : (CSR)

C'est un produit servi essentiellement aux salariés d'entreprises qu'ils soient publics ou privées pour garantir leurs retraites.

Pour ouvrir un CSR, l'épargnant doit apporter à la caisse un montant minimum de 3000 Ariary par mois.

Pour la rémunération de ce compte, la CeM applique un taux égal à celui du compte stable du livret d'épargne qui est environ de 4,75 % par an. Au moment de l'admission à la retraite, le capital et l'intérêt cumulés sont remis au bénéficiaire.

#### Le transfert d'argent par western union :

La Caisse d'Epargne de Madagascar est le premier représentant de Western Union (WU) à Madagascar pour le transfert d'argent international.

WU permet à ses clients de faire des transferts d'argent internationaux depuis 130 ans. Chaque transfert peut être tracé grâce à un numéro de contrôle. L'argent est remis en mains propres au destinataire.

En ce qui concerne le produit, WU offre des produits multiples : il y a le transfert d'argent « will call », le transfert d'argent à destination fixe « quick cash »

Pour la CeMWU, il n'y a que le transfert d'argent « will call »

Comment se déroule le transfert d'argent « will call »?

L'opération se déroule comme suit : la personne à l'étranger désirant envoyer de l'argent se présente dans une agence WU et remplit un simple formulaire.

Ainsi l'expédition communiquera un code à dix chiffres avec un mot de passe au bénéficiaire.

Ensuite, ce dernier se rend dans n'importe quelle agence de WU et après avoir donné une preuve de son identité, il reçoit la totalité du transfert, en argent liquide.

Notons ici que la CeM gagne des commissions à la WU et tous services rendus par la CeM à la WU sont rémunérés.

Pour bien se positionner sur le marché, ces différents produits exigent une bonne organisation, c'est-à-dire la répartition des tâches. La section suivante est consacrée à la structure et organisation interne de la caisse d'épargne de Madagascar.

### **Section 3 : structure organisationnelle de la CeM SA**

Tout d'abord, « La structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. A chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités »<sup>2</sup>.

La structure d'une entreprise présente trois caractéristiques principales :

**La spécialisation** : c'est-à-dire le mode et le degré de division de travail dans l'entreprise. Dans la spécialisation, on pose souvent la question suivante, sur quels critères et jusqu'à quel degré de détail le découpage de l'organisation est-il réaliste ?

**La coordination** : c'est-à-dire, le ou les modes de collaboration instituées entre les unités. On pose aussi la question, quelles sont les liaisons entre unités, et quel est le degré de centralisation/décentralisation qui en résulte ?

**La formalisation** : c'est le degré de précision dans la définition des fonctions strictes et des liaisons. Chaque rôle est-il défini de façon stricte et détaillée ? ou laisse t-on une large part à l'interprétation individuelle ?

---

<sup>2</sup> Extrait du document organisation en 1<sup>ère</sup> année

Une organisation représente donc une structure d'interaction composée de plusieurs personnes qui sont intéressées à atteindre des buts et des objectifs communs, elles ont à leurs dispositions des ressources financières, humaines, matérielles, informationnelles qui sont nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise : produire des biens et offrir des services.

Les relations entre les membres du personnel sont en général représentées schématiquement par un diagramme appelé « organigramme ».

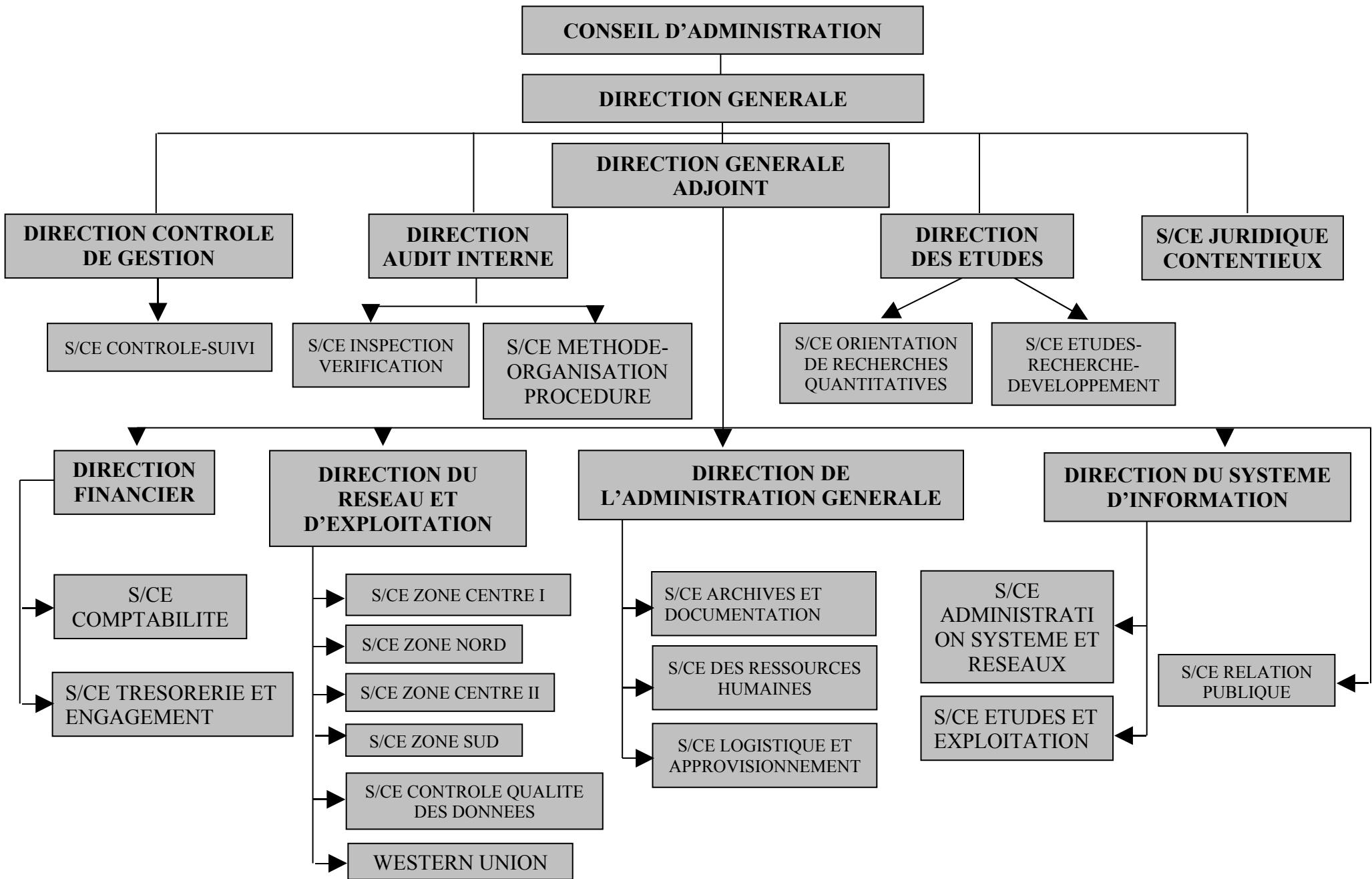
### 3 .1 : Organigramme de la CeM SA<sup>3</sup>

L'organigramme de la société anonyme CeM présentée ci-dessous montre le lien et les subdivisions existantes dans la société. Ce schéma nous permet aussi de constater le type d'organisation de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

---

<sup>3</sup>Source : services des ressources humaines de la Caisse d'Epargne de Madagascar TSARALALANA

# ORGANIGRAMME DE LA CEM Sa



### 3.2 : Type d'organisation

D'après le schéma qu'on vient de dessiner ci-dessus, on constate que la structure d'organisation de la CeM est du type fonctionnel.

On aura donc une structure par fonction : c'est-à-dire, le sommet stratégique délègue une partie essentielle de ses responsabilités et définit les instructions ainsi que le règle de fonctionnement de la CeM SA.

La Direction contrôle de gestion, Direction audit interne, Direction des études, et service juridique contentieux se trouvent sur un même niveau hiérarchique, leurs liaisons sont fonctionnelles.

La Direction financière, Direction du réseau et l'exploitation, Direction de l'administration générale, Direction du système d'information sont aussi dans une liaison hiérarchique. Ces quatre directions sont directement sous la responsabilité de la direction générale adjoint.

L'avantage de ce type d'organisation est qu'elle suppose une forte centralisation des pouvoirs et une bonne coordination internes.

Mais elle ne permet pas de connaître la contribution de chaque activité au résultat de la société.

Il est essentiel donc de connaître les missions de chaque Direction pour le bon déroulement du développement de la société en question.

### 3.3 : Missions de chaque Direction

Il faut entendre par mission, la façon selon laquelle, l'entreprise ou ses dirigeants répondent aux questions de type :

« Que sommes-nous ? », « c'est quoi notre affaires ? », « que devrait-elle être ? », « dans quelle activité nous situons-nous ? », « qu'est-ce que nous voulons ? ». Bien que ces questions paraissent quelque peu métaphysiques, les réponses qui leur sont fournies

donnent une ligne directrice à la société et prédominent l'évolution des comportements et des stratégies plus précises qui seront développé et mises en œuvres.

L'énoncé d'une mission revient en effet à expliciter ce qu'une entreprise est aspirée à être, ce qui permet de la distinguer de tous les autres et qui lui fournit un cadre de référence pour évaluer les activités actuelles et projetées. En ce sens, la définition de la mission est une tâche fondamentale évolue à la direction et qui n'est pas du tout facile.

Par contre, lorsque la société ne sait plus dans quelle Direction elle se développe, il devient opportun de réexaminer sa mission.

« La définition ou la redéfinition de la mission d'une entreprise est peut être la tâche la plus significative dont doivent s'acquitter la direction générale. Celle -ci peut prendre conseil auprès des actionnaires, employés, clients et distributeurs mais doit-elle – même répondre à cinq questions parmi les plus importantes qu'elle ait jamais à se poser : « quel est notre métier ? », « qui sont nos clients ? », « que leur apportons- nous ? », « que deviendra notre métier ? », que devrait-il être ? »<sup>4</sup>

En ce qui concerne la CeM, les missions respectives de chaque Direction sont les suivantes.

Tout d'abord, il faut rappeler ici que les missions principales de la Caisse d'Epargne de Madagascar sont : la collecte des épargnes c'est-à-dire la rémunération des avoirs des clients. Et d'une manière générale, la contribution au développement économique et social du pays.

Nous allons maintenant voir les missions de chaque Direction existant au sein de la CeM :

**La Direction générale** définit la politique générale de l'entreprise, la stratégie, les objectifs avec l'aide du membre de conseil d'administration. Elles assurent donc le développement de la société.

---

<sup>4</sup> Extrait du doc, contrôle de gestion en 4<sup>ème</sup> année

Trois Directions avec le service juridique contentieux sont rattachées directement à la direction générale pour atteindre les objectifs fixés.

**La Direction contrôle de gestion** : elle assure le suivi d'exécution des procédures budgétaires ;

- collecte des informations exhaustives (informations comptables, extra-comptable) ;
- aide à la réalisation du calendrier budgétaire ;
- analyse les écarts ;
- et porte des actions correctives.

Elle travaille avec le service contrôle et suivi pour la réalisation de ces différentes missions et d'une manière générale, collabore avec chaque responsable.

**Pour la Direction audit interne** : Elle a pour mission de :

- surveiller les excès effectués par les employés en matière d'appel téléphonique, les congés répétés, les différents actes de vols quelles que soient leurs formes, l'abus de consommation des carburants ;
- assurer la fiabilité des informations financières.
- contrôler l'accomplissement du travail de tout un chacun.
- examiner l'augmentation considérable du montant des factures.
- dresser un nouveau cadre et une nouvelle méthode de travail selon les normes en vigueur pour mener à bien l'ambiance au travail.
- inspecter et vérifier périodiquement la gestion des agences.
- superviser la sécurité des employés et du fonds de la CeM.
- collaborer avec le centre de décision pour collecter des données.
- procéder à l'inventaire périodique des biens des agences.

Elle dispose deux grands services pour l'accomplissement de ces lourdes tâches.

### **Pour la Direction des études :**

Avec la participation de la direction générale, cette Direction assure l'élaboration du plan marketing, la conception de nouveau produit, définit les critères de choix d'implantation de nouvelle agence puis travail étroitement avec WU.

En plus, elle cherche l'amélioration de la qualité de produits et services à partir des besoins exprimés par la clientèle.

Deux services travaillent avec cette direction.

En ce qui concerne le **service juridique contentieux**, ce service assure la communication juridique, le contrôle de la comptabilisation, le suivi de litige entre le chef d'agence et le client ainsi que le remplacement du responsable de la communication en cas de son absence.

Quant à la **Direction financière**, elle travaille étroitement avec la Direction générale adjoint et participe à la prise de décision pour la résolution des problèmes au sein de la société. Elle assure la politique de la trésorerie : placement des fonds et la comptabilisation des opérations comptables. Pour effectuer sa mission, elle possède deux services.

**La Direction du réseau et de l'exploitation** : elle est aussi en liaison directe avec la Direction générale adjoint en reprenant une partie des activités et l'ensemble du personnel :

- le soutien logistique et matériel, ainsi que la mise à disposition de toutes les ressources indispensables au niveau de chaque agence pour le processus de production
- l'exploitation intensive de tout point de vente, tenant compte des objectifs préalablement fixés, et des indicateurs de performances ;
- le respect par tout centre opérationnel des stratégies, procédures ou modes opératoires préconisés par la Direction générale concernant les domaines d'activités stratégiques de la Caisse d'épargne de Madagascar.

C'est la **Direction de l'administration générale** qui s'occupe des archives et des documentations de la société.

Elle assure aussi, l'administration et la gestion de personnel. En plus, elle gère le ravitaillement des Directions, des agences, des sections en matière de fournitures des bureaux, et la maintenance et l'entretien des matériels.

Trois grands services travaillent avec cette Direction pour la réalisation de ses missions.

Elle est à la charge de la **Direction du système d'information** : de s'occuper toute informatisation des données, collectes d'informations, traitement et stockages des informations reçues.

A part cela, elle garantit la maintenance et la configuration des matériels informatiques de la CeM.

Deux services travaillent sous l'égide de cette Direction.

Enfin, le service de la relation publique maintient les relations avec la presse, medias, les institutions puis les organismes gouvernementaux. Elle assure aussi, l'établissement de procès verbaux et ces comptes rendus des réunions.

Cet aspect organisationnel de la Caisse d'Epargne de Madagascar nous a conduit à apprécier la théorie générale sur l'outil « Gestion Budgétaire » dans le second chapitre de cette première partie.

## CHAPITRE 2 : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL : GESTION BUDGETAIRE

Les plans et budgets sont parmi les outils plus utilisés pour planifier et maîtriser la gestion des organisations.

D'après l'étude, cet aspect est presque universel dans les grandes et moyennes entreprises. La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités.

Elle permet d'anticiper les problèmes car beaucoup d'entreprises défaillantes ont omis de planifier.

### Section 1 : Généralités sur la gestion budgétaire

#### 1.1 Définitions

« La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action détaillé et chiffré, appelé « budget », les décisions prises par la direction en ce qui concerne l'évolution future de la société avec la participation des différentes responsables. »<sup>5</sup>

On peut dire aussi qu'un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il attribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour la société.

Les budgets financiers sont l'expression monétaire des attentes de la direction, concernant le chiffre d'affaires, la situation financière et les flux monétaires. Alors que les comptes annuels concernent habituellement les exercices passés, on peut aussi établir des comptes pour les exercices futurs.

Des nombreux auteurs sont aussi avancés quelques définitions telles que :

« Le budget peut être défini comme un plan coordonné d'action financière pour l'entreprise »<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Source : extrait de la gestion budgétaire en 4<sup>ème</sup> année

<sup>6</sup> Voir : MEYER Jean Gestion Budgétaire, Paris 8<sup>ème</sup> édition, 1979, P16

« Le budget est la matérialisation en terme monétaire des prévisions ».<sup>7</sup>

Les caractéristiques d'un budget sont donc à partir de ces définitions, c'est la traduction du programme de la société en action.

Ainsi des nombreuses organisations adoptent le cycle budgétaire suivant :

1. Définition des objectifs de l'organisation, dans son ensemble comme au niveau de ses subdivisions. L'équipe de direction donne son accord au projet.
2. Etablissement d'un cadre de référence, d'un ensemble de prévisions détaillées, auxquelles les résultats réels seront comparés.
3. Recherche des écarts par rapport aux prévisions. Si nécessaire, des actions correctives sont entreprises.
4. Redéfinition d'un programme, compte tenu du retour d'expérience et de l'évolution de la situation.

### 1.2 : Principes généraux de la gestion budgétaire :

L'insertion, le maintien et le développement d'une entreprise dans un environnement instable dépend de son attitude à anticiper l'avenir ; pour maîtriser l'évolution, il faut :

- . Prévoir les événements au lieu de les subir ;
- . Se doter d'une ligne d'action ;
- . Passer d'un système où les résultats sont constatés à un système où les résultats sont programmés.

### 1.3 : Procédure budgétaire

Il existe, selon la nature de l'activité et l'organisation de l'entreprise, des modalités particulières de préparation des budgets. Mais le schéma le plus souvent retenu comporte un échange d'information entre les différents niveaux hiérarchiques. Il appartient en premier lieu à la direction générale, avec l'aide de son état-major et de ses services d'études de faire

---

<sup>7</sup> Selon Louis STAUFFER in le budget prévisionnel

connaître ses hypothèses globales sur l'évolution économique nationale et internationale et sur les tendances de la professions. Les choix stratégiques tels que le lancement d'une innovation, l'attaque d'un nouveau produit peuvent également influencer le domaine opérationnel. Les hypothèses retenues par la direction générale constituent un « cadrage » des travaux budgétaires.

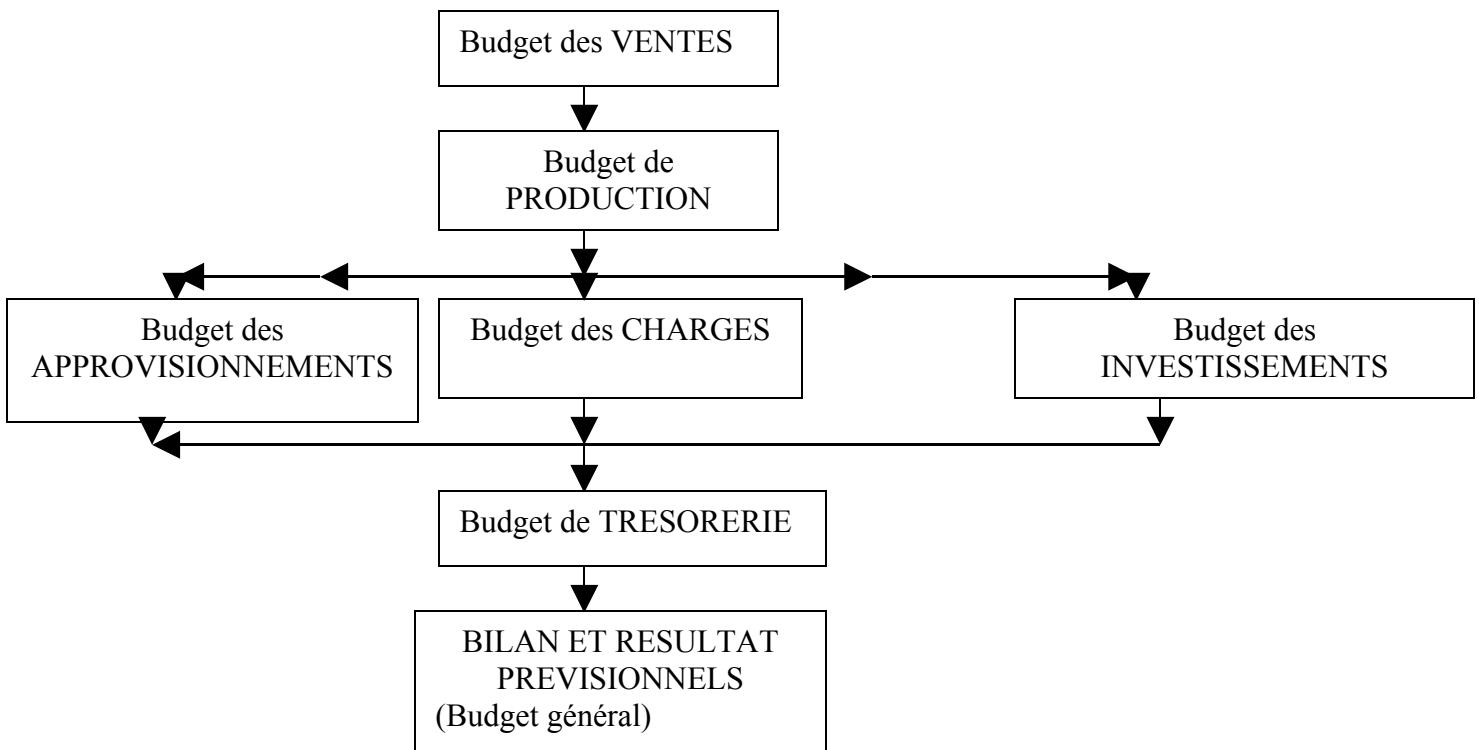
La seconde étape appartient aux différentes fonctions en liaison avec le service budgétaire chargé de la coordination de la procédure et de l'assistance aux différentes directions. La prévision prend alors un caractère opérationnel, les réunions budgétaires entre la direction générale et les différentes directions jouent parfois un grand rôle dans la vie de la société car, c'est une occasion de dialoguer sur tous les sujets concernant chaque unité opérationnelle.

#### 1.4 : La hiérarchie budgétaire et contrôle budgétaire

1.4.1 : La hiérarchie budgétaire : l'établissement des budgets doit respecter une certaine hiérarchie. Il faut comparer les réalisations aux prévisions, expliquer les écarts, et en tirer des conséquences pour l'avenir.

On peut schématiser de la manière suivante la hiérarchie du budget :

SCHEMA DE LA HIERARCHIE BUDGETAIRE



#### 1.4.2: Contrôle budgétaire:

Le contrôle budgétaire consiste à comparer les réalisations avec les prévisions, à l'issue de cette confrontation, des écarts entre réalisation et prévision apparaissent généralement.

Un contrôleur budgétaire se réfère souvent au tableau de bord parce que celui-ci permet des comparaisons par rapport à un système de référence comprenant les résultats de l'année précédente et les prévisions budgétaires. Il permet aussi de dégager des écarts en valeur absolue ou en pourcentage entre les différentes données.

D'une manière générale, l'analyse des écarts s'appuie sur trois éléments :

- la prévision qui présente une attitude volontarisme face au futur ;
- la budgétisation qui synthétise l'ensemble des prévisions d'objectifs et de moyens dans un cadre reflétant de l'organisation de la société.
- le contrôle par l'analyse des écarts qui met en lumière la capacité du responsable de l'unité en cause à atteindre les objectifs qui lui ont été proposés et auxquels il s'était engagé.

<b>ECART = REALISATION - PREVISION</b>
--

## **Section 2 : La gestion budgétaire :**

### **2.1 : Un outil de prévision**

Comme on dit souvent « gérer c'est prévoir ». Cette expression signifie qu'il faut prévenir les événements au lieu de subir. Mais quels sont les domaines de ces prévisions ?

Vaut mieux axés ces prévisions dans le domaine de l'entreprise, son fonctionnement et sa situation sur ses marchés, dans le cadre d'une capacité de production connue. La mise en forme de ces prévisions constitue les budgets. Leur importance est grande dans la gestion de l'entreprise sous tous ses aspects : industriels, commerciaux, financières et humaines. Le budget est un instrument de cohésion du groupe humain et de motivation. La prévision est un réducteur d'incertitude qui favorise l'action, mais elle est surtout un cadre d'action.

Le budget va servir de garde- fou à l'action de référence au contrôle de performance, de langage commun dans le dialogue entre fonctions et surtout entre direction générale et ses collaborateurs.

Il faut pour cela que le budget soit une prévision réaliste. Il est aussi nécessaire que la prévision soit relative à l'exploitation de la société.

### **2.2 : Un outil d'analyse**

L'analyse budgétaire a pour objet d'analyser les différentes informations au niveau de chaque responsable pour atteindre les objectifs fixés. Souvent, il est nécessaire de se référer au tableau de bord de chaque direction car le tableau de bord permet de pallier aux inconvénients de temps, d'information et d'organisation. Il met en valeurs aussi les informations essentielles et celle qui les sont moins, avec un délai rapide. Donc si le tableau de bord est bon, il est facile d'analyser et de contrôler l'activité de l'entreprise et de prendre des décisions.

## **Conclusion :**

La Caisse d'Epargne de Madagascar est la première institution financière qui se spécialise dans la collecte d'épargne. Son passage de statut d'EPIC en SA n'a pas bouleversé la société parce qu'une réforme a été menée pour faire face aux défis.

Actuellement, la CeM SA doit prendre ses dispositions pour tenir leurs engagements.

En ce qui concerne les produits, la société en question doit s'efforcer à anticiper les nouveaux attributs désirés par le marché afin de se doter d'un atout vis-à-vis de la concurrence. Puisque son statut est maintenant une société anonyme, elle cherche toujours donc la rentabilité et des ressources financières considérables tout en gardant la qualité des services offerts aux consommateurs.

Mais comme toute société, la CeM a des problèmes rencontrés au niveau de son système d'information et surtout les contraintes environnementales. Nous essayons d'analyser ces différentes difficultés dans la seconde partie de notre étude.

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE**

Les difficultés que les entreprises nationales traversent ont créé un climat de tension, et entraînent de fastidieux problèmes dont la résolution est à la fois complexe et cruciale. La Caisse d'Epargne de Madagascar fait partie de ses entreprises.

Notons que, la CeMSA possède plusieurs agences éparpillées dans les 22 régions de la Grande Ile, cela permet à la société de bénéficier d'une bonne répartition des tâches et d'une rapidité des opérations ; mais il y a quand même quelques difficultés rencontrées par la société en question. Alors le sujet le plus préoccupant dans ce contexte est le devenir de la société.

Cette investigation émanera non seulement les difficultés et les faiblesses de la société mais aussi d'évoquer ses atouts et les opportunités qui se présentent à elle.

La deuxième partie de notre étude comporte deux principaux chapitres ; à savoir : les problèmes liés au système d'information et de communication ainsi que les contraintes environnementales.

# CHAPITRE 1 : PROBLEMES LIES AUX SYSTEME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Les problèmes rencontrés par la société changent de temps en temps et d'un service à autre, il est difficile donc de prendre une position catégorique.

Très souvent, les problèmes sont d'ordre technique, technologique et surtout financier.

Nous allons examiner tout de suite dans les sections qui suivent les problèmes liés au niveau de système d'information et de la communication de la CeMSA.

## Section 1 : Problèmes liés au système d'information

Nous avons déjà vu dans la précédente partie, les attributions accordées à chacune de direction qui existent au sein de la société. Et l'existence des plusieurs agences dans tout Madagascar constitue un des grands succès dans la politique de développement de la CeMSA. Malgré ça, il est nécessaire d'analyser les faits qui existent réellement au sein de cette société.

Avant de rentrer à la réalité au sein de la société, il est primordial de connaître ce qu'on attend par un « système d'information ».

Tout d'abord, lorsqu'on parle de système et particulièrement dans le domaine de l'information, ceci suppose l'existence d'un ensemble organisé dans un but précis.

C'est quoi alors un système ?

Il existe de nombreuses définitions quand on parle de système mais nous pouvons retenir quelques unes.

Un système s'est :<sup>8</sup>

- un ensemble d'élément pouvant revêtir plusieurs états ;
- la combinaison de procédés destinés à produire un résultat (système de défense) ;

---

<sup>8</sup> Extrait du document contrôle de gestion en 4<sup>ème</sup> année

- la combinaison de partie assemblée pour concourir à un résultat ou de manière à formé un ensemble.

On constate que ces définitions ont en commun d'idée de combinaisons d'éléments, de parties d'outils l'exemple de celle- ci pouvant être représenté par le corps humain.

De même qu'il existe plusieurs définitions du mot « système », il existe plusieurs types de système.

On distingue en général :

- le système clos : n'ayant pas de relation avec l'environnement extérieur ;
- le système ouvert, procédant à des échanges avec le milieu extérieur dans lequel il vit.

De même, un système peut présenter des caractéristiques différentes car il peut être :

- . Finalisé : il obéit à une volonté que lui imposent ses objectifs ;
- . Naturel : il est organisé à l'avance
- . Déterminés : si on est en mesure de connaître tous les états de tous ses variables ;
- . Indéterminé : dans le cas contraire

Quelles sont les spécificités du système que constitue l'entreprise ?

L'entreprise constitue un système à la fois ouvert, finalisé et particulièrement déterminé. Son organisation lui permet d'établir les liaisons entre les parties et les éléments qui la composent.

Il ne peut subsister que par des échanges d'informations avec l'extérieur. C'est dans ce système que circule l'information et celle- ci va permettre au système d'exister.

En effet, l'information ou informer c'est donner une forme à la matière c'est-à-dire communiquer afin de renseigner une personne ou un groupe sur une question donnée.

Cette information peut prendre des formes mais elle doit répondre à des caractéristiques standard, de rapidité, de précision et de clarté. Cette information va constituer les dispositions donnant aux dirigeants une mise en forme de la réalité et par la même être un des critères du concept d'un système.

L'information suppose une communication entre émetteur et un récepteur et un « feedback » du récepteur vers l'émetteur.

Une information ne revêt une signification que lorsqu'elle sert à améliorer une décision ou à la rendre possible.

Elle doit viser à réduire l'incertitude, donc elle doit être utile.

En ce qui concerne la CeM en particulier, elle utilise le système ouvert c'est-à-dire, en contact avec le milieu extérieur. Pour ce faire, elle dispose d'un parc informatique formé par des nombreux sites. Les sites sont reliés entre eux par un serveur central au siège.

L'existence d'un réseau qui relie les agences et le siège constitue l'un de point fort de la société en question car il permet de consolider toutes les bases des données des toutes les agences.

Même si, la Caisse d'Epargne de Madagascar possède une direction qui s'occupe spécialement le système d'information, nous avons constaté quelques problèmes qui sont en général d'ordre technique durant notre passage trois mois effective au sein de la même société.

Nous allons résumer en deux sous-sections ces problèmes au niveau du système d'information.

### 1.1 : Matériels non performants :

Malgré l'existence d'un réseau informatique qui relie les agences au siège, les matériels au lieu de constituer un avantage compétitif, à cause de la non performance constituent une faiblesse à la société.

Si on prend par exemple le cas des téléphones, la coupure des lignes téléphoniques entraîne un retard pour l'accomplissement de certaines tâches et bien sûr freine le développement même de la société.

De même pour la connexion, la coupure de celle-ci entrave pour la transmission des données en agence au siège. Donc certains informations arrivent en retard et sa constituent un de blocage pour le développement et pour la bonne marche de l'entreprise.

Soulignons ici que certaines tâches de la société sont faites par e-mail et par Internet, donc sans matériels performants, la CeM ne pourra pas atteindre ses propres objectifs, ni faire face à la concurrence.

A part la non performance des matériels, nous avons pu constater également que la société en question a des contraintes au niveau de la nouvelle technologie.

### 1.2: Retard à la technologie nouvelle

L'accélération du progrès technique pousse l'entreprise à appliquer des technologies modernes. Une entreprise qui n'arrive pas à suivre ces grands changements technologiques est en situation de faiblesse par rapport aux autres donc n'arrive pas à survivre sur le marché.

Pour le cas de la CeMSA, elle n'a pas encore introduit la connexion à haut débit par exemple pour la transmission rapide des données et pour l'échange d'information interne au siège.

Mais nous avons déjà annoncé auparavant que certaines tâches de la société sont faits par Internet donc la non application de cette nouvelle technologie au sein de la CeMSA entrave le développement de la société.

Comme l'information et la communication sont deux choses inséparables au sein d'une entreprise, nous allons voir dans la seconde section de ce présent chapitre, les problèmes rencontrés au niveau de la communication de la société.

## **Section 2 : Problèmes liés à la communication**

D'une manière générale, la communication consiste pour une société à transmettre des messages à ses clients dans le but de changer leur niveau d'information et leur attitude, par voie de conséquence leur comportement.

Lorsqu'on parle de la communication au sein d'une entreprise, on distingue généralement la communication interne avec la communication externe. La communication interne consiste à discuter avec tous les personnels au sein de la société. Tandis que la communication externe est axée sur la relation de l'entreprise avec ses publics ou plus précisément avec ses clients.

Nous avons consacré notre étude dans la deuxième forme de communication c'est-à-dire nous essayons d'analyser les difficultés au niveau de la communication externe de la CeMSA. Les deux sous-sections suivantes englobent les problèmes liés cette communication externe de société.

### **2.1 : Insuffisance de la communication externe**

En dépit de l'existence d'un service des relations publiques de la société Caisse d'Epargne de Madagascar qui a pour mission principale de :

- promouvoir l'image et la notoriété de la société ;
- développer et améliorer les actions de promotion interne et externe ;
- élaborer, appliquer et évaluer des stratégies de communication et des programmes destinés à informer les clients ;

On a constaté une insuffisance de communication externe au sein de la société. Si on prend par exemple le cas de la publicité qui n'est autre que : « la technique et l'art d'établir une préférence pour une marque vis- à – vis d'une cible et pendant une durée déterminée. »

Le budget alloué à celle – ci sont assez restreint car d'après les renseignements recueillis auprès du responsable concerné, la CeMSA ne consacre que 5% de leur bénéfice pour la publicité. Cette situation donne des avantages aux concurrents (banques primaires, autres institutions financières) et constitue un point faible pour la CeM car ses concurrents ont dépensés 15 à 20% de leurs profits pour la publicité.

En plus de cela, on a remarqué aussi qu'il y a une insuffisance de communication externe pour certains produits de la CeM.

Durant notre stage effectué au sein de la société en question, nous avons dialogué avec quelques clients de la société et nous constatons que certains clients titulaires du livret d'épargne ignorent l'existence d'un compte spéciale épargne (CSE) et le compte spécial retraite (CSR), or ces deux types de produit sont déjà disponibles à la CeM depuis l'année 2004.

A cause de cette insuffisance de communication, la part de marché potentielle de la CeM diminue.

A part l'insuffisance de la communication, on a remarqué aussi qu'il y a un manque de motivation à l'épargne.

## 2.2 : Manque de motivation à l'épargne

On peut dire que le manque de motivation à l'épargne est la conséquence logique de l'insuffisance de communication externe.

Actuellement, parmi la population Malagasy estimée à 18 Millions d'individus, seulement aux environs de 900 000 possèdent un livret d'épargne.

On constate donc que la part consacrée à l'épargne est encore très faible à Madagascar. Et cela résulte de plusieurs facteurs : on peut dire sans doute que l'une de ces facteurs est la faible revenue de malagasy. Mais il y a aussi l'insuffisance des agences dans le milieu rural et la manque de communication avec les clients.

Les problèmes qu'on vient d'analyser au niveau de la communication et de système d'information de la Caisse d'Epargne de Madagascar permettent aux différents responsables de prendre des actions correctives pour la bonne marche et pour l'avenir de la société.

Notre remarque ne se limite pas seulement sur ces problèmes mais elle atteint aussi les contraintes environnementales.

## CHAPITRE 2 : CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES

Nous vivons actuellement dans un monde qui ne cesse pas d'évoluer, une entreprise qui comprend le monde qui l'environne et sait d'adapter est beaucoup plus performante. Mais on connaît que l'environnement est à la fois porteur d'opportunité et de menace.

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'expliquer les contraintes au niveau de l'environnement interne de la CeM, ainsi nous examinerons les contraintes au niveau de la concurrence et enfin les problèmes liés aux budgets de la société.

Mais avant d'entrer an détails, il est essentiel de connaître ce qu'on entend vraiment par « environnement ».

« L'environnement regroupe les facteurs non contrôlables par l'entreprise et susceptible d'avoir un impact sur elle. »<sup>9</sup>

On peut résumer en trois points les problèmes liés à l'environnement de la société en question :

- environnement non maîtrisable ;
- pressions et menaces de la concurrence ;
- problèmes liés aux budgets ;

Nous allons voir tout de suite les contraintes au niveau de l'environnement interne de la CeM .

### SECTION 1 : Contraintes au niveau de l'environnement interne de la CeM

Nous avons divisé cette section de la manière suivante : menace de l'environnement immédiat qu'on peut trouver au sein de la société. Autrement dit ce sont des ressources inadéquates que ce soit matérielles, temporelles, informationnelles et humaines.

De plus, les pressions de l'environnement élargi : c'est-à-dire, ce sont les autres tiers non contrôlés par l'entreprise et susceptible d'avoir une influence sur son développement.

#### 1.1: Menaces dans l'environnement immédiat

Dans la première partie de notre étude, nous avons déjà vu comment se présente l'organigramme de la société en question, et comment les missions de chaque direction

---

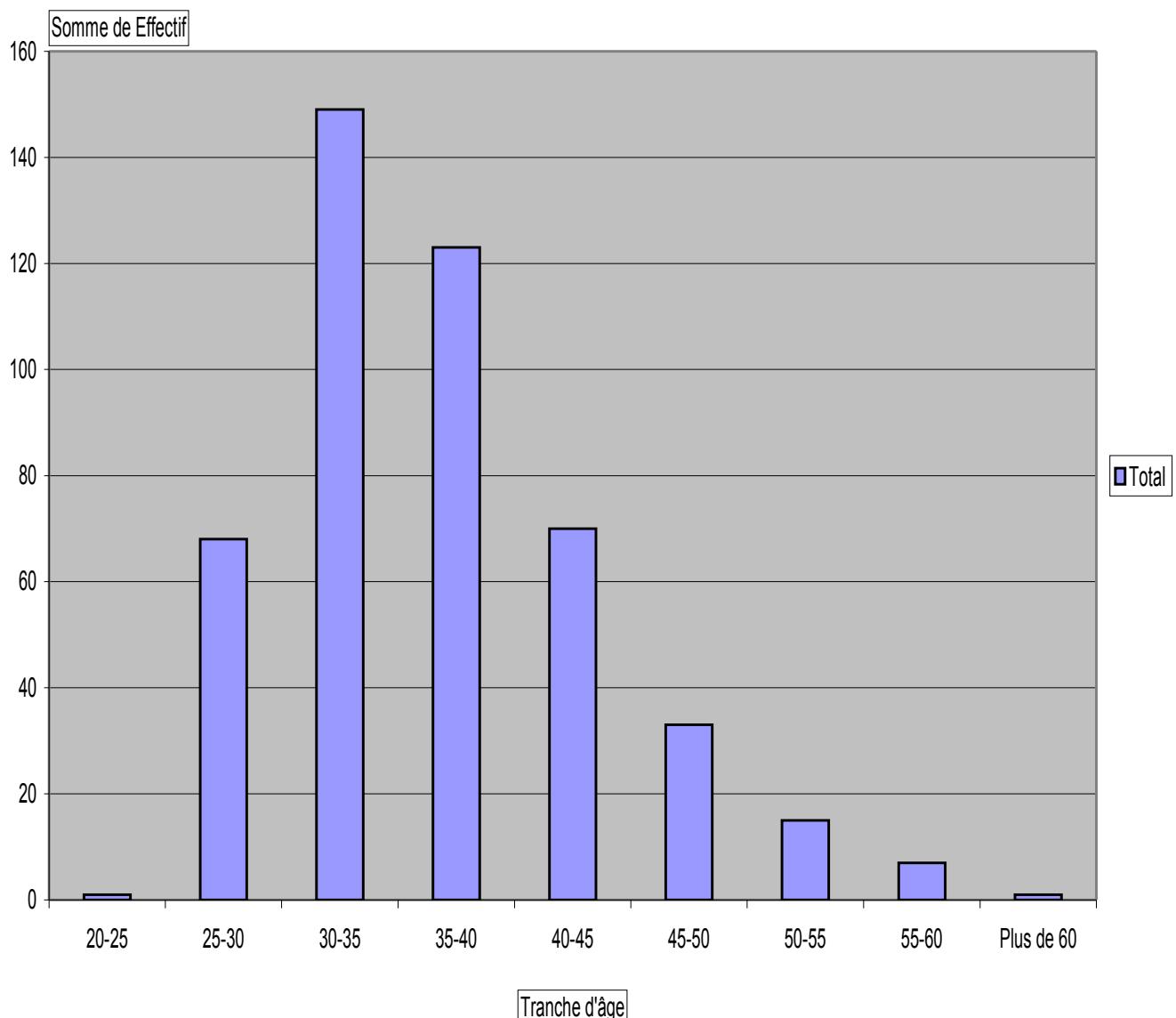
<sup>9</sup> Source : cours marketing en 3<sup>ème</sup> année

avaient pris de l'ampleur parallèlement au développement de la société tant à la dimension qu'en complexité. Il est donc utile d'examiner les menaces qui existent autour de cet environnement lié étroitement à l'organisation interne de la CeM. Il s'agit des employés au sein de cette société.

### 1.1.2 : Les personnels de la CeMSA

On entend par personnel, l'ensemble des hommes dans l'entreprise et la façon de gérer ce personnel recouvre la prise en charge dynamique de son bien être. Nous allons donc examiner le cas actuel de la société.

PYRAMIDE DES AGES



Effectif par âge : <sup>10</sup>

Tableau N° 1

TRANCHE D'AGE	EFFECTIF	POURCENTAGE
Moins de 20	1	0,21%
20 à 25	1	0,21%
25 à 30	68	14,53%
30 à 35	149	31,84%
35 à 40	123	26,28%
40 à 45	70	14,96%
45 à 50	33	7,05%
50 à 55	15	3,05%
55 à 60	7	1,96%
Plus de 60	1	0,21%
TOTAL	468	100%

## Interprétation :

On constate que, les employés de moins de 20 ans sont très rares et ne représentent que 0,21% de l'ensemble du personnel de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

De même pour les personnels dont l'âge est compris entre 20 et 25 ans, on obtient toujours le même pourcentage. Ce faible proportion peut s'expliquer par le fait que ces deux classes d'âges correspondent à la période de scolarisation. Mais la tranche d'âge entre 25 et 30 ans commence à dominer dans la société. On peut dire donc qu'après ces études, les jeunes entrent dans le milieu de travail.

Les agents dont l'âge est compris entre : 30 et 35 ans, 35 à 40, représentent la majorité du personnel de la Caisse d'Epargne de Madagascar. C'est la période d'activité professionnelle la plus importante.

---

<sup>10</sup> Source : services des ressources humaines de la Caisse d'Epargne de Madagascar

Par contre, l'effectif commence à diminuer à partir de 40 jusqu' à 60 ans à cause de la démission, décès, départ en retraite.

L'intervalle supérieur à 60 ans ne représente que 0 ,21% de l'effectif total du personnel. Dans cette tranche d'âge, les agents partent en retraite.

Effectif par qualification du sexe<sup>11</sup> :

Tableau N° 2

TRANCHE D'AGE	MASCULINS	FEMININS	% DES HOMMES	% DES FEMMES
Moins de 20	1	Néant	0,35	Néant
20 à 25	1	Néant	0,35	Néant
25 à 30	34	34	11,93	18,58
30 à 35	89	60	31,22	32,79
35 à 40	74	49	25,97	26,78
40 à 45	48	22	16,84	12,02
45 à 50	25	8	8,77	4,37
50 à 55	10	5	3,51	2,73
55 à 60	2	5	0,70	2,73
Plus de 60	1	Néant	0,35	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>183</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>11</sup> Source : services des ressources humaines CeM TSARALALANA

# Interprétation :

On voit qu'il y a une égalité d'effectif entre les hommes et les femmes à l'intervalle 25 à 30 ans. Donc il y a un équilibre total chez les hommes et les femmes entre cet âge et cet intervalle. Cette situation entraîne des ambiances totales pour l'accomplissement des tâches.

Mais en général, on constate la faible participation des femmes par rapport aux hommes sur le milieu de travail dans notre cas.

Puisque, la société est en liaison étroite avec son environnement élargie ; que représente-t-il pour la CeM ?

## 1.2 : Forte pression de l'environnement élargie :

L'environnement élargie d'une entreprise comprend : les clients, les fournisseurs, les concurrents, les partenaires et les publics.

La Caisse d'Epargne de Madagascar est en liaison étroite avec ses environnements élargie. On peut résumer de la façon suivante les institutions qui exercent une forte pression et qui ont forgé des menaces pour la société : les clients, les banques, les concurrents, les partenaires

- **Les clients** : c'est l'un des éléments la plus importante de l'environnement de l'entreprise. C'est pourquoi qu'on dit souvent que « le client est roi » dans une entreprise et c'est pour cette raison qu'il exerce une forte pression sur la société. Pour la CeM, les épargnants éprouvent un certain nombre de besoins qui ne se manifeste que s'ils sont activés par diverses simulations. Ils exercent en fait une influence quelconque sur ce que la société produit.

- **Les banques** : comme toute société, la Caisse d'Epargne de Madagascar effectue des diverses opérations auprès d'une banque que ce soit la banque centrale ou les banques primaires. La CeM participe également au marché du bon de trésor par adjudication (BTA).

En effet, la variation du taux à la BTA constitue une menace pour la société.

A part la participation au marché du BTA, elle effectue des opérations courantes (encaissement, décaissements) auprès de la banque primaire : le paiement de salaires des employés, le versement d'espèce ainsi que d'autres opérations bancaires. Pour les clients, les vols et le taux d'inflation galopante constituent des menaces.

- **Les partenaires** : la CeM est en liaison étroite avec ses partenaires.

A titre d'exemple, elle est le premier représentant de la société américaine **western union** spécialisée dans le domaine de transfert d'argent internationale. Pour chaque agence de la CeM existe une branche western union.

A part l'WU, la Caisse d'Epargne de Madagascar est en relation avec le M C A (Millenium Challenge Account) depuis l'année 2005 pour la formation de personnel, la construction des nouvelles agences le financement de certaines infrastructures de la CeMsa.

Toutefois, ses différents partenaires peuvent présenter des menaces pour la société : elles peuvent ne pas d'accord entre eux sur la politique à suivre, elle remet souvent en cause les désirs d'une société de ses propres politiques.

Après avoir analyser l'environnement élargi de la société, nous allons maintenant entrer dans la seconde section qui n'est autre que les contraintes au niveau de la concurrence. Donc que représentent les concurrents pour la société en question ?

## **Section 2 : Contraintes au niveau de la concurrence :**

Nous allons examiner dans cette section l'évolution de la concurrence sur les entreprises prestataires des services à Madagascar.

### 2.1 : Volet épargne, concurrence très rude

Lorsqu'on parle de la concurrence, on découvre immédiatement les menaces qu'elle peut apporter à la société Caisse d'Epargne de Madagascar. La compétition entre les banques et les établissements d'épargne, les institutions financières que ce soit mutualiste ou non est devenu très compliquée aujourd'hui.

Tout d'abord, les concurrents composent des entreprises qui offrent le même produit ou service, ou des entreprises qui peuvent satisfaire le même besoin.

En ce qui concerne la CeM, elle est actuellement dans la phase de transition vers une institution bancaire à part entière. Ce qui implique que des nouveaux produits et services sont à offertes aux clients : octroi de crédit, et toutes autres activités bancaires.

Les banques primaires sont donc le premier concurrent de la CeMSA dès que ce grand changement sera effectif. Mais en attendant, elle reste toujours à pratiquer le spécialement le volet épargne. Nous savons aussi que les produits et services de ces banques sont plus élaborés, chacun d'entre eux offre au moins un produit épargne. Donc, cette situation constitue une menace pour la société. De plus, l'existence d'un apport minimum pour l'ouverture d'un compte épargne auprès de ces banques permet à elles de collecter des épargnes plus élevés, car leurs dépôt sont volumineux. Tandis que pour la CeM, l'ouverture d'un compte sont à zéro Ariary. Si nous prenons par exemple, l'existence d'un compte « épargne tahiry » chez la B O A, ce compte ressemble à la caisse d'épargne mais avec un montant minimum de 50 000 Ariary avec une possibilité de tirer de l'argent un jour après le versement ce qui n'est pas le cas pour la CeMSA parce que le client attend 15 jours pour pouvoir tirer de l'argent sur son compte.

En plus des institutions bancaires, grâce au projet d'appui de l'Association Française pour le Développement, les institutions de micro-finances se développent aujourd'hui à Madagascar celui-ci a favorisé la présence des institutions mutualistes d'épargne et de crédit (IMEC) et les institutions financières non mutualiste (IFNM), ces deux institutions sont aussi spécialisées dans la collecte de l'épargne et le micro crédit. Ces institutions sont très connues dans sa politique de proximité c'est – à – dire qu'elles se répartissent dans la partie les plus proches de la population en offrant deux produits (épargne, crédit). Si on prend par exemple le cas de l'OTIV, elle compte aujourd'hui des nombreux réseaux éparpillés dans toutes les régions qui existent à Madagascar.

Donc, malgré le grand changement envisagé par les dirigeants de la CeM, la concurrence sont encore très rudes et c'est pour cela qu'elle devrait tenir compte les opportunités et les menaces apportées par ses concurrents.

Puisque les menaces apportées par les concurrents ont une influence sur la part de marché de la société, c'est pourquoi que nous examinerons dans la seconde sous section la part de marché de la société Caisse d'Epargne de Madagascar.

## 2.2 : Part de marché non satisfaisante

Une entreprise ne se mesure pas seulement par un simple examen du chiffre d'affaires de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Mais on procède généralement à l'étude de la part de marché.

Si on suppose que les ventes d'une société s'améliorent ; cela peut être dû à des conditions économiques favorables, ou bien à l'affaiblissement d'un concurrent. L'avantage essentiel de la part de marché est de faciliter la destination entre les problèmes d'origine interne et ceux qui sont liés à l'environnement commerciale.

En effet, les facteurs externes n'exercent pas une influence identique sur toutes les entreprises ; les performances d'une entreprise ne doivent pas toujours être comparées à la moyenne du secteur, donc, une entreprise qui intervient sur un seul segment du marché doit comparer ses résultats aux sociétés présentes sur le même créneau ; si une nouvelle entreprise fait son apparition dans la branche, la part de marché de chacune des sociétés en place

diminue mais cette diminution ne veut pas dire que l'entreprise obtient des résultats à la moyenne ; la baisse de part de marché peut résulter à l'abondance des clients ou des produits non rentables.

Donc pour analyser la part de marché, il faut d'abord choisir la mesure que l'on va privilégier que ce soit la part de marché global ou la part de marché relative. La part de marché globale permette à l'entreprises de connaître la vente de la société par rapport au vente du secteur tandis que la part de marché relative c'est un rapport des forces c'est-à-dire la vente de la société par rapport au vente du concurrent le plus important.

En ce qui concerne la CeMSA, la non satisfaction du part de marché est due aux facteurs suivants :

**Manque de sensibilisation à l'épargne** : nous avons déjà parlé auparavant que parmi les peuples malagasy estimées à 18 millions, seulement aux environs de 5% d'individus possède un livret d'épargne. On peut dire donc que l'insuffisance de communication avec les clients (potentiels, actuels) entraîne une perte du part de marché.

**Insuffisance des agences dans le milieu rural** : malgré la présence de la caisse d'épargne de Madagascar dans les 22régions de la grande île, on a constaté une insuffisance des agences dans le milieu rural. Or nous savons que presque 80% de la population malagasy résident au milieu rural. Donc, une part de marché potentiel est abandonnée et entraîne un dérapage pour le développement de la société.

Les difficultés rencontrées par la société en question ne se terminent pas seulement au niveau de la concurrence mais elle touche aussi la partie budgétaire de cette société. Nous allons maintenant analyser dans la prochaine section ces problèmes.

### **Section3 : Problèmes liés au budget de la CeM**

Comme nous avons déjà vu dans la seconde chapitre de notre première partie la notion théorique concernant l'outil : « Gestion Budgétaire », nous allons maintenant essayer de rapprocher cette théorie à la réalité au sein de la société c'est dire, nous allons parler successivement les problèmes liés :

- à l'élaboration du budget
- à exécution du budget
- au contrôle budgétaire

### 3.1 : Difficultés dans l'élaboration du budget

Tout d'abord, l'élaboration du budget n'est pas une chose facile et demande beaucoup de temps, sa procédure est longue. Cependant, il est possible d'énoncer certaines règles valables pour tous les types de gestion budgétaire :

- Les budgets de l'année N doivent être établis en N-1 et impérativement approuvés avant le début de l'année N ;
- Un réajustement des budgets est souhaitable dès Février de l'année N ;
- Le cadre budgétaire devra s'appuyer sur l'organigramme et les définitions des fonctions à l'intérieur de l'entreprise pour englober dans la mesure du possible l'intégralité et la spécialité de la société ;
- Périodiquement, fréquemment et rapidement, on procède à la mise en parallèle des valeurs réelles constatées et des valeurs budgétaire suivie des discussions avec chacun des responsables intéressés ;
- Pour dégager l'écart, on doit nécessairement reprendre le même cadre d'analyse et de calcul que pour l'élaboration des budgets et pour la constatation comptable des réalisations ;

Le principe de contrôle budgétaire est de permettre :

- . La comparaison de la prévision avec la réalisation ;
- . L'analyse et le contrôle des écarts ;

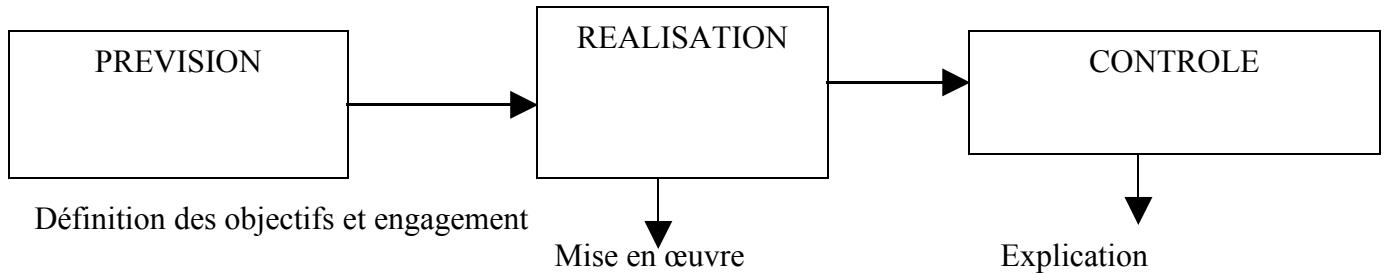
. Provoquer des actions correctives qui s'imposent ;

Les budgets seront établis selon les centres de responsabilité ou de projet possible dans le cadre organisationnel de l'entreprise et de la stratégie.

Centre du coût : responsabilité des recettes ;

Centre de profit : responsabilité charges et des produits ;

Centre d'investissement : responsabilité investissement



On peut dire donc que pour procéder à l'élaboration des budgets, il faut passer d'abord à la phase de prévision qui consiste à faire une étude approfondie des facteurs internes et externes à l'entreprise. Ensuite, la phase de réalisation consiste exécuter les objectifs fixés dans la prévision. Et enfin le contrôle demande des explications et des actions correctives sur les réalisations.

En ce qui concerne la CeM, la démarche d'élaboration du budget suit l'étape suivante :

A partir de la situation de l'année N, les membres du conseil d'administration avec le directeur générale fixe les objectifs et les orientations de la société pour l'année à venir (N+1). Puis, les différents centres de responsabilité expriment suivant l'orientation générale de la société leurs besoins. Une fois exprimée, les besoins sont discutés au conseil d'administration pour demande d'approbation.

Face à cette démarche on a constaté quelques difficultés tels que :

**Le retard à l'élaboration du budget** : le retard est dû souvent au niveau du membre de conseil d'administration parce que l'approbation de celui-ci concernant les budgets de

l'année N+1 est souvent au mois de février au lieu de janvier de l'année N+1. Donc cette situation entraîne un frein à l'atteinte des objectifs visés.

Il y a aussi **le conflit d'intérêt** qui provoque le retard de l'élaboration du budget. Pourquoi nous avons dit qu'il y a un conflit d'intérêt ?

Nous avons dit qu'il y a un conflit d'intérêt à partir de la raison suivante :

On sait que les actionnaires ne pensent qu'à l'accélération du développement de la société alors que les moyens exprimés par celles-ci sont insuffisants pour faire progresser la société. Donc il y a un conflit d'intérêt entre les directions et les membres du CA parce que chaque direction augmente son besoin c'est-à-dire, les charges très élevées mais la direction générale avec les membres du CA essaient de diminuer les charges et demande le maximum de produit.

Prenons un exemple ; pour développer sa part de marché, le service commercial envisage d'augmenter l'enveloppe de ses ressources alors que la direction générale vise à augmenter les emplois afin d'en tirer plus des commissions.

Donc cette contradiction implique une difficulté à l'élaboration du budget.

En ce qui concerne les agences, malgré la communication permanente entre la direction de réseau et exploitation avec les chefs d'agences, l'inexistence d'un envoi de modèle ou des instructions entraîne des difficultés pour certaines agences.

Par exemple : prévision des dépenses en entretien et réparation des voitures (MGA)

Tableau N° 3

RUBRIQUE	31/12/06/	30/06/07	31/12/07	BUDGET 2008
Entretien et Réparation des voitures	28.400	53.500	107.000	119.840

Les montants 28.400 et 53.500 sont déjà des réalisations respectivement au 31/12/05 et au 30/06/06.

Par contre, les deux montants restant sont des prévisions. Pour avoir la valeur au 31/12/07, on sait qu'une année est composée de 2 semestres d'où :  $53.500 \times 2 = 107.000$ , on estime pour l'année 2008, que le taux d'inflation est de 12%. Donc pour avoir le budget 2008, l'agence procède au calcul suivant :  $107000 + (107000 \times 12\%) = 119.840$

Par conséquent, l'élaboration du budget ne peut se faire sans études établies au préalable.

Les informations servent de base pour l'élaboration de budget. Ainsi la qualité des informations détermine la fiabilité des budgets.

En plus, en l'absence de critères de classification entraîne une confusion entre le budget d'investissement et le budget de fonctionnement. Le budget d'investissement est un projet à moyen et long terme tandis que le budget de fonctionnement est généralement réalisé à court terme. Ainsi, cette confusion est souvent source de retard pour l'acquisition des matériels.

Donc le manque de précision peut arriver à l'élaboration de budget non fiable.

Une fois que le budget est élaboré, il faut passer à la phase d'exécution. Nous examinerons donc dans le prochain sous section, les problèmes inhérents à l'exécution du budget de la société.

### 3.2 : Problèmes rencontrés à l'exécution du budget

Nous allons dans ce sou- section, parler des travaux qui se rattachent à l'exécution du budget réel. Cette dernière ne consiste pas uniquement à comptabiliser les recettes et les dépenses de la société mais aussi et surtout à mettre à jour le budget réel.

La mise jour du budget réel est une façon de connaître le degré de réalisation des prestations offertes. Ceci nous amène donc à parler de la situation actuelle au niveau de la réalisation du budget de la société en question.

#### . Difficultés dans le traitement des informations :

Nous avons vu auparavant la non performance des ressources matériels dans la société, cette situation entraîne des obstacles dans le traitement des certaines informations nécessaire à la réalisation du budget. On peut prendre par exemple le cas de l'agence : certaines informations arrivent en retard à cause de problème de connexion et ceci implique la non respect du calendrier budgétaire et évidemment empêche l'atteinte des objectifs fixés.

En suite, l'existence des certains besoins imprévus engendrer par le cataclysme naturel (cyclone par exemple), décision politique, taux d'inflation galopante empêchent la réalisation du budget.

C'est pour cela, nous disons toujours que l'absence d'une étude des facteurs internes qu'externe à l'entreprise remet en question la fiabilité des budgets et provoque des blocages pour développement de la société. Par exemple, le montant consacré en carburant pendant la première semestre s'élevant à 6 000000 d'Ariary, correspond- il au contexte actuel ?

Le dernier point ci- après traite le problème lié au contrôle et qui sera évoqué dans le sous section suivant.

#### 3.3 : insuffisance de suivi des réalisations des prévisions envisagées

Souvent, des éventualités peuvent être rencontrées au cours de la vie de l'entreprise poussant les responsables à prendre des décisions immédiates.

Quelque soit la raison de modification par rapport à ce qui a été prévue, le suivi des réalisations des prévisions envisagées sont nécessaire pour prendre des décisions.

Le problème se trouve surtout au niveau des agences, la non – établissement de rapport périodique des opérations effectuées par les agences constitue une difficulté pour la prise des décisions ou des mesures correctives. Il serait donc erreur de déléguer à une autre direction de faire le rapport périodique des opérations effectuées parce que celle – ci n'est pas affrontée la réalité.

## Conclusion

La société doit analyser les environnements pour qu'elle dispose une position concurrentielle favorable. Dans cette analyse, la Caisse d'Epargne de Madagascar est à la recherche d'opportunité et s'éloigne des menaces.

Dans cette deuxième partie, nous avons, examiné les différents problèmes rencontrés au niveau de la société.

On a examiné, les problèmes au niveau du système d'information et de communication puis les contraintes environnementales, ce qui nous permet de voir les contraintes au niveau de l'environnement interne de l'entreprise et les contraintes au niveau de la concurrence ainsi que les problèmes liés à l'outil « Gestion Budgétaire ».

La CeM se trouve confronter à des exigences, de menaces des pressions causées par la relation avec l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Enfin, la Caisse d'Epargne de Madagascar devrait concilier l'importance qu'elle attache à l'environnement avec l'intérêt qu'elle procure car l'environnement ne fournit pas seulement des menaces mais aussi des opportunités. Donc, il est possible alors d'offrir des solutions à toutes les difficultés que rencontre la société. Nous allons donc illustrer et proposer des solutions aux problèmes afin de réduire les risques et d'améliorer, la situation actuelle de la société en question.

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS**

La présentation de l'avenir de la société s'appuie sur la résolution des difficultés que rencontre la société.

En ce qui concerne la proposition des solutions, nous tenons à souligner que nous ne prétendons pas avoir faire une étude exhaustive de la situation, c'est pourquoi que nos propositions ne correspondent qu'aux données auxquelles nous avons en accès. Dans l'objet de cette partie n'est pas son expansion entant que telle mais plutôt le renforcement et l'amélioration, en d'autres termes, la maîtrise de toute évolution qui peut s'exister dans la société.

Si tel est le but recherché dans cette partie, nous allons présenter en premier chapitre, les solutions concernant les systèmes d'informations et de communication externe de la société en question puis, dans la seconde chapitre, les solutions des problèmes environnementaux et, dans la troisième, les solutions retenues avec les résultats attendus.

# **CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LES SYSTEMES D'INFORMATIONS ET DE LA COMMUNICATION EXTERNE**

Le but de notre premier chapitre est de donner des conseils aux responsables concernées de bien choisir les systèmes d'informations utilisées enfin d'obtenir des informations pertinentes et de renforcer la communication surtout externe.

Ce présent chapitre se divise donc en deux sections à savoir : la solution concernant le système d'information, et le renforcement de la communication externe.

## **Section 1 : solution concernant le système d'information**

Tout d'abord, le système d'information joue un grand rôle important dans la vie d'une entreprise. Les ressources matérielles sont donc très utiles pour avoir des informations fiables.

Premièrement, nous proposons à la CeM de réparer tout d'abord les matériels et les appareils défaillants ou bien de faire un diagnostic de l'ensemble des appareils. Ce diagnostic permet à la société d'évaluer ses propres ressources matérielles, et de déterminer les principales défaillances des appareils. On peut réparer les appareils défaillants, les améliorer mais dans le cas où les matériels seraient totalement défaillants, ou dépassé par la technologie nouvelle, il faut les remplacer par un nouveau matériel plus performant.

### **1.1 : Acquisition des nouveaux matériels performants**

Il faut que l'acquisition doive être en fonction des besoins de la direction. Pour l'accomplissement des certains travaux attribués à chaque direction, les matériels acquis doivent donc répondre aux exigences de chaque poste du côté qualité que de quantité. La disposition des matériels performants permette à la société d'atteindre les objectifs visés et de faire face à la rude concurrence.

## 1.2 : utiliser des nouvelles technologies

Puisque, la technologie change de temps en temps et d'un moment à l'autre, les évolutions technologiques, qu'elles soient subies ou provoquées par l'entreprise, ont le plus souvent un effet sur sa situation face à ses concurrents.

La Caisse d'Epargne de Madagascar devrait donc utiliser ces technologies modernes pour avoir des avantages à l'égard de ces nombreux concurrents.

Par exemple, l'utilisation des connexions à haut débit permet de transférer rapidement les données et facilite l'achèvement des certaines tâches. Donc nous croyons que la CeM est en mesure d'utiliser ces technologies modernes parce que leurs utilisations procure beaucoup d'avantages à la société.

A part l'amélioration du système d'information, nous proposons également à la société de renforcer la communication externe.

## Section 2 : renforcer la communication externe

La communication externe de la CeM mérite d'être améliorée. Pour le faire, nous proposons de faire une sensibilisation à l'épargne et de motiver les épargnants.

### 2.1 : sensibilisation à l'épargne

La sensibilisation consiste à faire accepter les différents produits d'épargne par le public.

Il faut donc augmenter les budgets pour la publicité car cette dernière consiste à modifier l'information et les attitudes d'un public en vue d'agir indirectement sur ses comportements. Ensuite, pour sensibiliser les clients, il faut créer des événements pour que les publics soient au courant pour les produits de la société. Par exemple, créer des journées portes ouvertes et d'organiser des grandes manifestations culturelles ou sportives. Pour se faire, le renforcement de la relation publique est nécessaire.

## 2.2 : motiver les épargnants

« La motivation est un état de tension qui va faire agir l'individu jusqu'à ce que cette état de tension soit réduit par la satisfaction du besoin qui le motive. »<sup>12</sup>

Donc pour motiver les épargnants, il faut créer ou satisfaire les besoins afin de les orienter à épargner. La motivation est liée aux produits puisqu'elle suscite le besoin chez l'épargnant qui est matérialisé par le produit.

En effet, motiver les épargnants doit en premier lieu, réaliser ou créer ses besoins afin d'attirer son attention.

Puis, attirer son attention signifie, l'informer l'existence du produit épargne pour qu'il puisse y trouver intérêt et avoir le désir d'épargner.

Il convient alors que, l'acquisition des matériels performants, l'utilisation des technologies nouvelles et le renforcement de la communication ne parviendra tout seul à améliorer la situation actuelle de la société Caisse d'Epargne de Madagascar. On peut avancer d'autres types de solutions comme les solutions des problèmes environnementaux que nous allons voir dans le prochain chapitre.

---

<sup>12</sup> Extrait du document marketing en 2<sup>ème</sup> année

## CHAPITRE II : SOLUTIONS DES PROBLEMES ENVIRONNEMENTAUX

Dans ce chapitre, on peut proposer la stratégie élaborée par les deux stratégies : MILES et SNOW en 1978.

Une amélioration est donc envisageable dans certains domaines de la société. Puisqu'ils avancent une conception plus large : « le cycle d'adaptation de l'entreprise », en disait que « l'adaptation efficace de l'entreprise à son contexte dépend de la capacité des dirigeants à traiter trois problèmes fondamentaux ; à savoir :

Tout d'abord, le problème entrepreunarial, c'est la définition ou la réorientation des domaines d'activité de l'entreprise ; choix des domaines produits/marchés.

Ensuite, le problème d'engineering, qui repose sur la création d'un système technologique rendant opérationnelle la décision précédente c'est – à – dire le choix de nouvelle technologie et l'aménagement des circuits d'information, de communication et de contrôle pour faire fonctionner ce technique.

Et enfin, le problème administratif, c'est- à – dire la définition de structure et de processus permettant un fonctionnement régulier de l'entreprise tout en dotant de capacité d'innovation future, rationalisation des structures et des processus »<sup>13</sup>

L'adaptation de la CeM à son contexte ne se conçoit donc guère sans prise en compte des relations complexes entre la conduite externe et l'agencement interne de l'entreprise. Ces relations ont une grande importance, ce qui nous amène à proposer des solutions dans les sections suivantes.

### Section1 : Améliorer l'environnement interne de la CeM

L'amélioration des conditions de travail ainsi que l'enrichissement des tâches dépendent de l'organisation interne de chaque service au sein de la société.

La société doit être en écoute de son personnel. Il s'agit donc des ouvriers, des employés et du personnel d'encadrement. La caisse d'épargne de Madagascar peut mettre en place des améliorations telles qu' « une boîte à idée », « une lettre d'information » et de nombreux autres moyens destinés à informer et motiver le personnel. Et il faut en outre, prendre des dispositions nouvelles durant toute période de recrutement des nouveaux personnels.

#### 1.1: Motiver le personnel

---

<sup>13</sup> Extrait du document Gestion de la Stratégie en 4<sup>ème</sup> année

Si une société arrive à motiver ses personnels et que ces personnels sont fiers d'appartenir à l'entreprise ; ils ont tendance à en parler en termes favorables dans son entourage. Mais comment motiver les personnels ? Au sein d'une société, on trouve souvent des personnes qui ont l'aptitude de travailler au maximum de leurs possibilités sans avoir besoin d'être stimulés. On peut dire que pour eux, c'est une vocation. Mais la majorité des autres doivent être encouragés pour donner le meilleur d'eux même. C'est essentiellement vrai lorsqu'un effort créatif est exigé. A cela, plusieurs raisons doivent être évoqués ; en générale, un être humain travail en dessous de sa capacité s'il n'est pas motivé d'une façon particulière. Il ne « se tue pas à la tâche » s'il n'entrevoit pas de possibilité de gain ou de satisfaction morale supplémentaire.

#### 1.1.1 : La formation :

Elle représente l'une des composantes pour motiver les personnels de l'entreprise puisque la formation n'est autre qu' « un ensemble d'action des moyens, des méthodes et des supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leur connaissance, leur comportement, leur attitude les objectifs de l'organisation et ce qui leurs motivent, sans oublier l'accomplissement adéquat de leur fonction actuelle et future »<sup>14</sup>

Le terme « formation » peuvent être englobés les autres acceptations utilisées telles que le développement individuel, le perfectionnement et l'apprentissage. Il est évident que la mise en place d'un programme de formation implique des frais importants pour couvrir le salaire des instructeurs, le matériel, les locaux et, met en jeu des budgets élevés. Il est nécessaire de bien assurer son déroulement avec un suivi adapté à l'utilisation optimale des budgets alloué.

#### 1.1.2 : Le déroulement de la formation

En concevant son programme de formation, l'entreprise espère faciliter l'acquisition d'un ensemble de connaissances et compétences. Le personnel doit connaître son entreprise, les produits qu'elle offre aux clients et s'identifier à elle. Il apprend tous les détails de sa fonction. Il est informé des politiques de l'entreprise. Il doit enfin connaître les méthodes de travail et l'étude de ses propres responsabilités. Il doit savoir comment la société étend

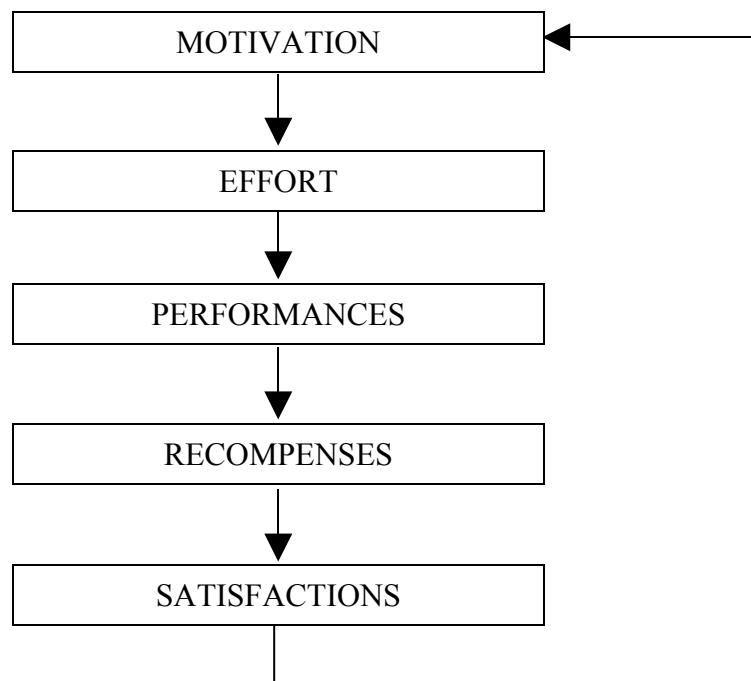
---

<sup>14</sup> Extrait du document Gestion des Ressources Humaines en 4<sup>ème</sup> année

répartir son temps entre la clientèle actuelle potentielle ; comment gérer ses ressources par le bien être de la société.

Aujourd’hui, de nouvelles méthodes de formation sont constamment élaborées afin d’accélérer le développement des compétences et l’acquisition des connaissances. Il existe donc des différentes approches utilisées entre autres : le jeu de rôle, l’analyse transactionnelle, les bandes vidéos et l’enseignement assisté par un micro- ordinateur. Pour l’évaluation de l’impact de la formation, le service du personnel devrait s’efforcer de rassembler les informations sur la progression des performances. Donc, il n’y a pas de méthode unique pour évaluer l’impact de la formation chez les personnels.

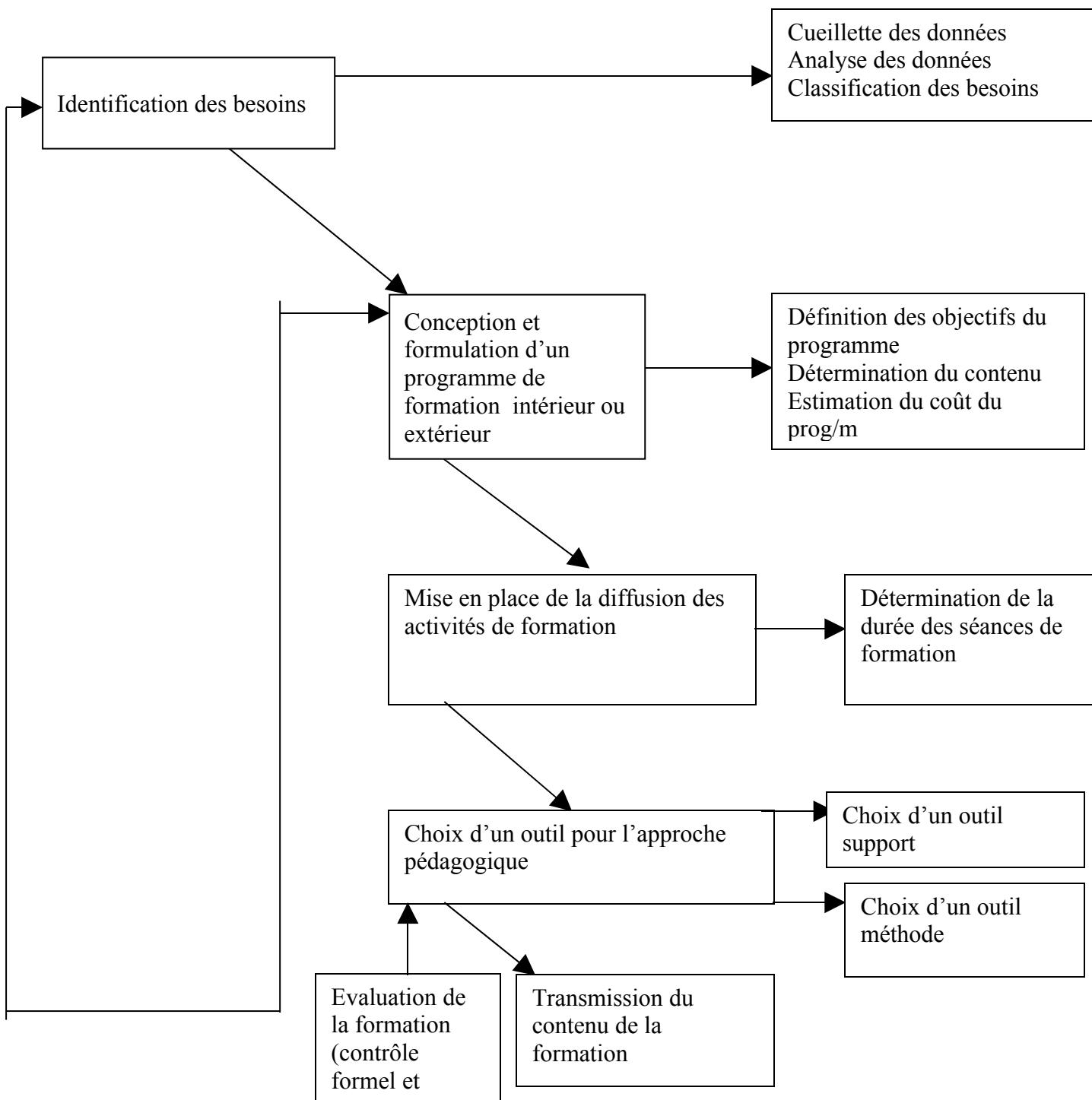
On peut rajouter ici qu’il est vraiment souhaitable de mesurer de façon régulière le taux de rotation, le chiffre d’affaires, l’absentéisme, le degré de mécontentement ou de satisfaction. Il existe d’autres facteurs qui sous-tendent la motivation qu’on peut présenter sous forme d’un schéma



En d’autres termes, plus un personnel est motivé, plus il s’investit dans son travail et meilleures sont les performances. Il est alors mieux récompensé et donc satisfait et motivé à poursuivre ses efforts.

Ainsi, les étapes d’un programme de formation suivent les démarches ci- après :

Schéma des étapes d’un programme de formation



Le schéma montre les différentes étapes à suivre pour les programmes de formation. Mais qu'est- ce qu'on peut savoir pour le recrutement des nouveaux personnels ?

## 1.2 : Recruter des nouveaux personnels

On a déjà vu dans la deuxième partie de notre étude que la population interne de la CeM se vieillisse de temps en temps, comme la pyramide des âges le montre. Recruter des nouveaux personnels permet de réduire le taux élevé de cette pyramide et les risques qui peuvent se produire.

Le recrutement s défini comme : « un ensemble d'action utiliser par l'organisationnel pour attirer les candidats qui possèdent les compétence et les aptitudes nécessaire pour occuper un poste vacant. »<sup>15</sup>

Les méthodes de recrutement ont pour objectif d'obtenir davantage de postulants que de postes à pourvoir, et l'entreprise doit donc sélectionner ensuite les meilleurs candidats. Les procédures de sélection varient en complexité, depuis la simple entrevue informelle jusqu'aux tests et entretiens psycho technique. Il est donc évident que le recrutement passe entre les mains du service personnel, qui se met à la recherche de candidats à l'aide de diverses procédures : recommandations des candidats expérimentés, recours à des sociétés spécialisés dans le domaine de recrutement, petites annonces et contacts avec le milieu étudiant.

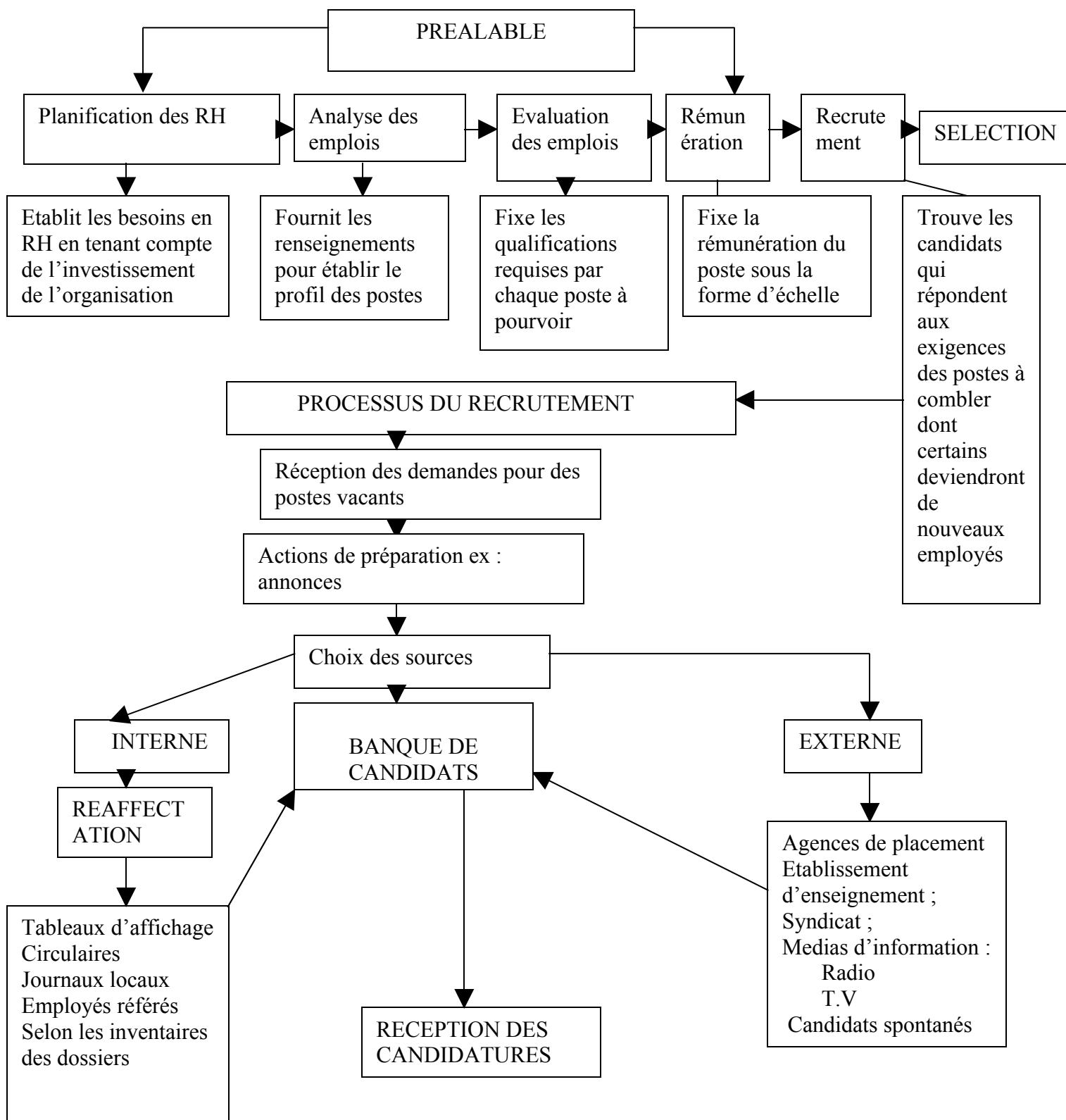
Donc en réalisant ce qui est de motiver les personnels existants et recruter des nouveaux personnels, la Caisse d'Epargne de Madagascar peut disposer des ressources humaines compétentes et performantes faisant preuve d'une adaptabilité au sein d'une société en plein changement. Alors elle peut remettre en cause pour éviter des blocages ou des réveils difficiles afin de maîtriser la concurrence tout en recherchant la croissance et la rentabilité interne.

Le recrutement n'est pas seulement un moyen pour satisfaire les besoins réels de l'entreprise mais aussi en vue d'une amélioration du public interne de la société. Ci après « le processus de recrutement et les diverses actions préalables »

### Processus de recrutement et préalables

---

<sup>15</sup> Cours : Gestion des Ressources Humaines en 4<sup>ème</sup> année



## Section 2 : Maîtriser la concurrence

Le domaine sur lequel la société Caisse d'Epargne de Madagascar travaille depuis toujours c'est celui du secteur établissement d'épargne.

La maîtrise de la concurrence dans ce secteur n'est pas du tout facile. C'est une question à laquelle nous accordons une attention particulière pour nous assurer que la CeM pilote de la meilleure manière possible.

Le jeu concurrentiel est tout à fait différent : le marché se partage en effet entre les différents concurrents principaux. Pour assurer la maîtrise de cette concurrence, l'adaptation d'une nouvelle stratégie est donc nécessaire tout en assurant l'accroissement de la part de marché.

## 2.1 : adopter une nouvelle stratégie

On sait que les objectifs précisent la cible, tandis que la stratégie, elle identifie la trajectoire. L'un des grands pas à prendre par la CeM est donc, d'élaborer une stratégie d'innovation. Cette stratégie donne naissance à de nouveau produits et services. En restant continuellement à la pointe de l'innovation, la société a de bonne chance de décourager la concurrence. Même si elle ne lance pas l'offensive, la société a intérêt à se garder tous cotés, ne laissant pas la moindre ouverture à la concurrence. Multiplier les variétés de produits afin de différencier aux autres.

On peut donner par exemple, l'exploitation d'autres activités comme l'octroi de crédit et des diverses activités bancaires pour garder la fidélité de la clientèle. Signalons ici que la CeM sont actuellement dans une phase de transition vers une institution bancaire à part entière. Et elle envisage d'octroyer deux sortes de crédits aux clients : il y a ce qu'on appelle « gros crédit » ce type de produits sont réservés uniquement aux établissement des crédits plus précisément la Caisse d'Epargne de Madagascar désire d'octroyer des crédits aux institutions qui offrent de crédit. A part les « gros crédits », il y a le « crédits en détails » c'est –à – dire destiné directement aux clients. Nous souhaitons à la société la réalisation de ce grand défi afin d'être compétitif sur le marché.

Bien que, l'on puisse donner de nouveau produits et services aux clients, la CeM devra l'accompagner par des mesures adéquates et applicables. Et puisque la caisse d'épargne de Madagascar a de l'expérience dans son secteur, alors qu'elle pourra maîtriser la situation,

même avec ce grand changement. Mais qu'est ce qu'on peut savoir pour augmenter la part de marché de la société ?

## 2.2 : augmenter la part de marché

On connaît que la part de marché s'obtient à partir d'une formule :

$$\text{Part de marché global} = \frac{\text{Vente de l'entreprise}}{\text{Vente du secteur}}$$

Les ventes sont exprimées en volume ou en valeur

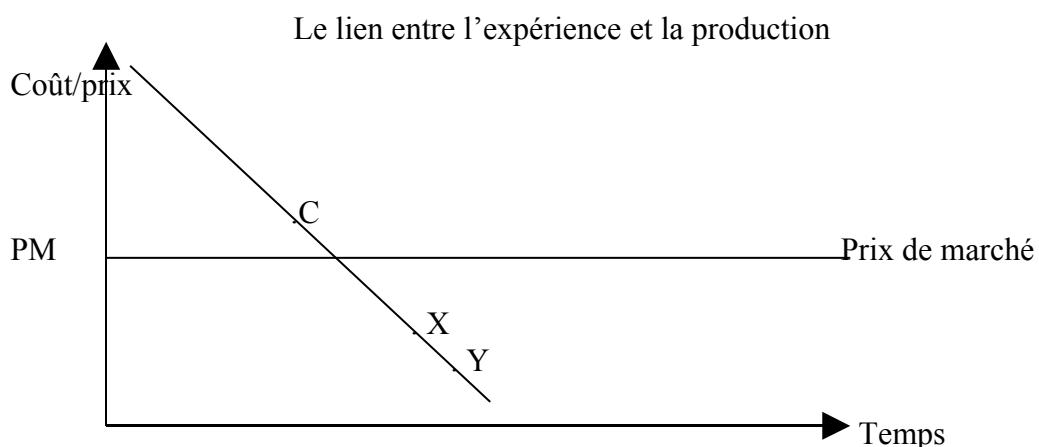
Secteur : c'est l'ensemble des entreprises qui offrent de produits substituant des uns aux autres.

Les résultats du calcul de la part de marché sont évidemment en pourcentage.

Exemple : vente de l'entreprise= 800000 Ariary, vente du secteur= 4000000 Ariary d'où Part de marché global est égal  $800000/4000000 = 0,2$  ou 20% du marché global

Mais selon le « manuel de gestion », volume 1 de l'université Francophones : « une stratégie est applicable pour augmenter la part de marché. »<sup>16</sup>

Cette stratégie suppose la relation entre coût et quantité de production ; elle s'appuie sur la courbe d'expérience. Plus l'entreprise dans un domaine déterminé, son coût de production diminue. Le schéma suivant nous montre l'intérêt de connaissance de lien entre l'expérience et la production.



<sup>16</sup> Selon le manuel de gestion volume 1 de l'université francophone

Posons : C : la société Caisse d'Epargne de Madagascar

X : une société concurrente n° 1

Y : une société concurrente n° 2

A l'intérieur de champ concurrentiel, en posant un prix de marché, on essaie de déterminer la position de chaque concurrent par rapport au prix du marché (pouvoir d'adaptation de capacité interne au marché)

La CeM se trouve au-dessus du PM : elle devrait donc descendre au niveau de la courbe de coût pour être concurrente par rapport aux autres concurrents X et Y. Il faut donc qu'elle investisse pour diminuer son coût et augmenter sa quantité produite.

Si la société en question arrive à augmenter la quantité produite, cela pourrait augmenter sa « part de marché ». Cependant, il n'en est pas toujours ainsi ; en effet, même si la CeM arrive à augmenter sa quantité de production mais elle n'arrive pas à les vendre, permettant à une augmentation de sa part de marché, cela traduit un sur-stockage de produits qui entraînera une augmentation des coûts du prêt des divers frais, ainsi que le pouvoir de négociation avec les clients et l'entreprise.

La CeM peut donc accroître sa part de marché en s'efforçant de maîtriser toutes circonstances prévues ou imprévues. Tout dépend de la manière dont elle prend.

L'adoption d'une nouvelle stratégie, l'augmentation du part de marché ne sont pas suffisants pour rendre stable la situation actuelle da la société Caisse d'Epargne de Madagascar ; il faut aussi donc donner des solutions concernant l'outil « gestion budgétaire ».

### **Section 3 : solutions des problèmes liés aux budgets de la CeM**

Après avoir préciser certaines améliorations dans l'environnement interne de la société, et pris des mesures adéquates pour faire face à l'environnement externe, notre étude est en mesure de remédier les problèmes liés à la situation budgétaire de la CeM. Nous proposons trois solutions donc pour le faire : concernant l'élaboration du budget, la réalisation et l'exécution et le contrôle budgétaire.

#### **3.1 : solution concernant l'élaboration du budget**

Nous avons déjà parlé auparavant que l'élaboration du budget demande beaucoup du temps et des études approfondies de l'environnement (internes ou externes). En ce qui concerne cette étude, il faut passer à la phase de prévision et de budgétisation.

La prévision : on dit souvent « gérer c'est prévoir », c'est- à – dire, il faut anticiper les grands changements engendrés par l'environnement au lieu de le subir. En d'autres termes, la prévision a donc pour mission de supputer l'évolution probable d'un ensemble de facteurs internes et externes à l'entreprise.

Dans la procédure budgétaire, elle est une :

- Attitude volontariste : c'est- à – dire, savoir l'évolution future de l'environnement en vue de fixer le comportement à adopter : utiliser mieux les tendances de cette évolution ou tenter de l'infléchir.

- Attitude scientifique : en se basant généralement sur les données statistiques ou bien du document chiffré.

- Attitude collective : chacun à sa compétence pour réaliser les objectifs fixés.

En ce qui concerne la budgétisation, il s'agit de l'inscription dans les budgets des données obtenues des prévisions. Donc la budgétisation c'est d'abord la transformation en terme monétaire des programmes issus des prévisions.

Mais la budgétisation n'est pas seulement une opération de transformation d'une unité de mesure à une autre. Elle est aussi :

- Une attribution d'objectifs et de moyens : fixant comme objectifs des quantités de vente à réaliser ou service à fournir en mettant à la disposition de ceux qui ont en charge l'exécution de ces objectifs des moyens nécessaires et adéquates tels que les budgets des frais.

- Une attribution de responsabilité : demander à chaque démembrément de l'entreprise d'atteindre au moins les objectifs visés, mais ne pas plus de moyens qu'il en a été prévu.

En résumé, la budgétisation découle des prévisions qui n'est autres qu'une adoption des hypothèses considérée comme la plus fiable parmi tant d'autres. Le mode de budgétisation peut varier d'une entreprise à une autre, voir d'une direction à une autre à l'intérieur d'une entreprise.

Malgré cette longue étude pour élaborer un budget, il faut respecter quand même le délai d'élaboration

Respecter le délai d'élaboration du budget :

Pour éviter le retard à l'élaboration du budget, l'approbation au moment voulu par les membres du conseil d'administration en ce qui concerne les budgets de l'année N+1 est vraiment souhaitable par exemple, le mois de Novembre de l'année N.

Ensuite, nous proposons qu'un échange d'information permanente entre les différents niveaux hiérarchiques soit utile pour élaborer le budget. Il faut donc créer une cellule de collecte d'information pour obtenir des budgets réalistes et fiables. On peut déléguer cette responsabilité à la direction études par exemple.

Enfin, pour éviter toutes conflits d'intérêt, la création d'un service budgétaire est souhaitable. Les missions de ce service budgétaire est donc de :

- Analyser les besoins pour chaque filière de façon approfondie avant l'élaboration du budget.
- Faire une prévision en tenant compte de l'évolution des conjonctures tant nationales qu'internationales
- Alerter la direction générale s'il y a des besoins imprévus
- Organiser les « réunions budgétaires »

- Effectuer la synthèse des budgets avec l'aide de la direction générale.
- Etablir un budget déterminé compte tenu des contraintes imposés par un autre budget
- Consolider les différents budgets de chaque direction avec les agences

Si telles sont les solutions pour l'élaboration du budget, nous allons apporter quelques suggestions concernant la réalisation du budget.

### 3.2 : suggestions concernant la réalisation du budget

Une fois que le budget soit élaboré, il faut réaliser. Donc nous souhaitons à la CeM d'utiliser des matériels informatiques performants pour le traitement des informations et de faire une prévision approfondie afin de faciliter la réalisation du budget et d'éviter les imprévus.

#### 3.2.1 : utiliser des matériels informatiques performants

La dotation des matériels informatiques performants est nécessaire pour éviter les retards de mise à jour des informations fiables et indispensable à l'exécution du budget.

Pour se doter de matériels informatiques performants, la CeM devrait étudier toutes possibilités, soit elle consacre une partie considérable de son crédit pour acquérir ces matériels, soit, négocier auprès de ces partenaires ou bien demander une subvention aux bailleurs de fonds dans le cas où l'argent qui se trouve à la caisse ne permet pas de faire un investissement en matériel.

L'utilisation de ces matériels permet de traiter rapidement les informations nécessaires à la réalisation du budget et d'avoir un gain de temps.

#### 3.2.2 : effectuer une analyse approfondie

Afin de minimiser les imprévus qui n'est autre que l'une des blocages pendant la réalisation du budget, il est utile de faire un diagnostic ou une analyse approfondie en commençant par le diagnostic du contexte nationale et internationale. Puis, l'analyse des besoins réels pour chaque filière est souhaitable ils doivent être donc analysé afin d'être sûr

que le budget sert à atteindre un intérêt général. Il importe donc de construire le besoin pour chaque filière de façon approfondie.

Enfin, nous proposons à la société de faire une balise pour éviter le gonflement budgétaire en traduisant des dépenses propres pour chaque entité.

### 3.3 : solutions proposées concernant le suivi de réalisation des prévisions

Le suivi budgétaire désigne de bien vérifier que les budgets sont respectés. Le système de suivi budgétaire doit permettre de :

- vérifier la pertinence des références prévisionnelles retenue par l'entreprise ;
- alerter les responsables pour leur permettre de prendre des décisions correctives nécessaire ;
- et de garantir le maintien de la cohérence des actions menées dans l'entreprise par les responsables de tout niveau.

Deux objectifs sont assignés au concept de suivi budgétaire :

- tester la pertinence de l'objectif à l'aide de la prévision ;
- détecter les dérivés par anticipation.

Donc, nous proposons d'établir la situation budgétaire trimestrielle pour que la société puisse ajuster au cours de l'année les actions qu'elle devrait mener à partir des écarts observés par ce rapport périodique.

Ainsi, nous entendons par situation budgétaire un rapport trimestriel par les agences à la Direction du réseau et de l'exploitation ; c'est un document faisant apparaître la conclusion de ce qui a été réalisé au sein de l'agence.

En résumé donc, la situation budgétaire trimestrielle comprend toutes les réalisations des budgets sans aucune exception et l'écart entre le montant réalisé et celle d'estimée pour cette période.

Soulignons qu'aujourd'hui, de nombreux efforts sont faits pour certaines entités concernées pour harmoniser le système d'information dans le but d'établir des budgets réalisistes.

La société a naturellement à ce que ces différentes tâches soient accomplies aussi rapidement et efficacement que possible.

En ce qui concerne les agences, elles doivent achevées sa part de travail à la fin de chaque journée et même dans certains cas, améliorer de plus en plus son travail dans un bref délai.

De même pour la siège. Ensuite, toutes sortes informations ou données doivent être examinées sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle. Toute déviation que ce soit budgétaire ou non entraîne une analyse diagnostique des causes d'une telle situation, et les explications fournies donnent lieu à un plan d'action corrective.

L'utilisation des matériels performants pour la collecte des informations et l'accomplissement de ces diverses tâches faciliteraient l'élaboration et la réalisation du budget.

De plus, ces matériels aideront dans la perspective des principales décisions à prendre et permettent d'atteindre les objectifs visés. Si tels sont les différentes propositions, quelles devraient être les solutions retenues et les résultats attendus ?

## **CHAPITRE 3 : SOLUTONS RETENUES et RESULTATS ATTENDUS**

Après avoir relevé dans le chapitre précédent les différentes solutions pour remédier les problèmes identifiés auprès de la CeM, nous allons maintenant observer les solutions retenues et les résultats attendus et émettre enfin, quelques recommandations générales.

### **Section 1 : solutions retenues**

On peut retenir dans cette section, l'application de la « Règle d'or en Ressources Humaines », ensuite, nous allons présenter l'établissement de la situation budgétaire trimestrielle permettant de prendre des actions correctives.

#### 1.1: application de la « Règle d'or en Ressources Humaines »<sup>17</sup>

Nous avons vu dans l'aspect interne que l'enrichissement des tâches dépend de l'organisation interne de chaque service soit par le système de rotation, soit par formation. Quelque soit le système que l'on en donne, des problèmes apparaissent si on ne respecte pas la « Règle d'or en Ressources Humaines ». Ce dernier s'obtient par la citation anglaise « The right man in the right place ». Sinon l'incompétence règne dans la société.

---

<sup>17</sup> Extrait du document Gestion des Ressources Humaines en 4<sup>ème</sup> année

Dans certains cas, on voit souvent dans des sociétés, des personnels sans bureaux ou par contre des bureaux sans personnel ; donc on s'attendait à voir une surpopulation ou un manque en effectif dans un service donné. Pour y remédier, faut-il définir des stratégies sur la gestion des ressources humaines

En réponse aux inquiétudes formulées ci-dessus, la détermination des postes réellement disponibles et des effectifs en place peut résoudre le problème afin de prendre un nouvel essor.

### 1.1 1 : détermination des « postes réellement disponibles et des effectifs en place »

Le nombre de poste disponible dépend de trois éléments :

- les postes existants
- les postes prévisionnels
- les postes à éliminer au cours d'une période donnée

La différence entre poste réellement disponible et l'effectif en place à la fin d'une période constitue l'écart à combler. On peut représenter sous forme de formule.

FORMULE :

$$\text{ECART} = \text{PRD} - \text{EP}$$

Trois cas peuvent se présenter :

Ecart nul : l'écart est égal à zéro, c'est un cas très rare ; selon les analyses, l'écart nul n'est que théorie. Ce sont les personnes qui ne sont pas à leur place effective.

$$\text{. Ecart} = 0 \iff \text{PRD} = \text{EP}$$

Par exemple :  $\text{PRD} = 10$  ;  $\text{EP} = 10$  d'où  $\text{Ecart} = 10 - 10 = 0$

Ecart négatif : l'écart est plus petit que zéro, c'est – à – dire inférieur à zéro. Ceci veut dire que certaines tâches seront mal faites ou exécutées avec retard.

$$\text{. Ecart} < 0 \iff \text{PRD} < \text{EP}$$

Exemple : PRD = 5 ; EP = 10 d'où Ecart = -5, cinq tâches sont donc exécutées avec retard.

Ecart positif : l'écart est plus grand que zéro, c'est – à – dire supérieur à zéro. C'est le cas le plus courant. Dans ce cas, la société engagera des coûts inutiles des salaires à des employés sous-utilisés.

$$\text{. Ecart} > 0 \iff \text{PRD} > \text{EP}$$

Exemple : PRD = 15 ; EP = 10 d'où Ecart = 15-10 = 5,

Dans tous les cas, une fois que les écarts sont évalués, il faut mettre en place de programme d'action qui sera le plus apte à satisfaire les besoins réels de la société.

Pour cette raison, la société Caisse d'Epargne de Madagascar devra entreprendre un programme d'action selon ses besoins réels.

Par exemple : le recrutement, la promotion qui s'appuie surtout sur le mérite et l'ancienneté, le transfert c'est – à – dire changement d'un emploi au autre, la rétrogradation au cas où la société devrait prendre une décision radicale dans la mesure disciplinaire, la retraite prématûre en vue d'une réduction d'effectif, le pointage de travail pour éviter le mis à pied ou licenciement massif, le temps supplémentaire au cas où l'effectif en place ne suffirait pas, donc il faut demander à certains employés d'effectuer du temps supplémentaire, le temps partiel pour le poste temporaire, le licenciement définitif s'il est nécessaire.

Le plan de carrière avec l'analyse de l'inventaire de leur effectif, la société peut déterminer les employés qui ont un certain potentiel pour accéder à des postes hiérarchiquement supérieurs ou à un des postes à créer ; dans ce cas ; des plans de formation sont alors offerts à ces employés.

## 1.2: Etablissement de la situation budgétaire trimestrielle

La situation budgétaire permet de contrôler si le calendrier fixé a été suivi. Elle met en exergue non seulement les dépenses mais aussi les recettes. Comme son nom l'indique, elle reflète la situation de l'agence en une période par rapport aux prévisions.

Cette situation budgétaire est donc un résumé de l'état de la société à une période donnée. Les écarts s'obtiennent à la différence de la réalisation avec les prévisions, c'est – à – dire :

$$\text{Ecarts} = \text{Réalisations} - \text{Prévisions}$$

En analysant les écarts, on constate les causes des irréalisations et on passe aux actions correctives pour la prise de décisions.

Si l'écart est positif, c'est-à-dire, la réalisation est supérieure à la prévision, il y a un dépassement par rapport à la situation préétabli. On peut dire donc que l'écart est défavorable.

Par contre, si l'écart est négatif, c'est – à – dire, la réalisation est inférieure à la prévision, il y a donc plus d'économie par rapport à la situation prévisionnelle. L'écart est donc qualifié favorable.

Ensuite, les écarts observés doivent donc engendrer des actions correctives afin d'atteindre les objectifs visés.

Nous allons, présenter maintenant la situation budgétaire trimestrielle.

Tableau N° 4 : Situation budgétaire trimestrielle

BUDGET	NATURE	PREVISION	REALISATION	ECART	OBSERVATION
Commerciale	Ressources				
	Emplois				
	Commissions				
Administratif	Total frais généraux				

En ce qui concerne le budget commercial, il s'agit d'une récapitulation de ses trois rubriques principales durant un trimestre pour observer les écarts.

L'analyse des écarts pour le budget administratif (ex : dépenses en imprimés, frais courriers, carburant, mobilier de bureau) doit donc mener à des actions précises. Tandis que celle pour le budget commercial fait appel a des innovations, lancement des nouveaux produits par exemple.

Si par exemple :

La dépense en carburants pour le budget administratif a largement dépassé la prévision. La consommation estimée doit être donc révisée à la hausse.

Les emplois n'atteignent pas le montant prévu pour le budget commercial, il faut donc inciter les clients à l'emploi ce qui implique le lancement d'un nouveau produit.

En résumé, cette situation budgétaire est un rapport trimestriel très utile pour informer les responsables sur le déroulement des événements dans toutes les agences. Nous tenons à souligné que cette situation budgétaire trimestrielle n'a qu'un modèle mais elle peut être établie sous différentes formes qui conviennent aux responsables, ce qu'il ne faut pas oublier qu'elle devrait comporter à la fois les prévisions et les réalisations, et surtout les écarts engendrés par celle- ci.

## **Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales**

L'avenir de la société dépend de tout ce qui se passe actuellement dans la société avec tout ce qui résulte de cette situation que vit la société. Cette section s'efforce donc, d'une part de proposer les résultats attendus de la société en question et d'autre part d'avancer de recommandations générales.

### 2.1 : Résultats attendus

Lorsqu'on parle des résultats attendus, il est nécessaire de poser la question suivante : qu'est -ce qu'on attend de la société, sur le plan économique, sociale et financière ?

#### 2.1.1 : résultats économiques

La Caisse d'Epargne de Madagascar participera à la production totale de l'économie malagasy par sa valeur ajoutée croissante résultant d'une meilleure gestion budgétaire visant à maîtriser les charges et à augmenter la rentabilité.

L'opération en devise effectuée par le service western union de la CeM améliore l'entrée en devise pour Madagascar.

Ensuite, la société peut élargir ses activités un peu partout à Madagascar. Donc elle devient un grand mobilisateur de l'épargne, en augmentant le dépôt versé au marché du BTA pour l'amélioration de niveau de vie économique de la population.

#### 2.1.2 : résultats financiers

La Caisse d'Epargne de Madagascar cherche toujours à augmenter son chiffre d'affaires en développant sa part de marché. De plus, la création de nouveaux produits est source d'évolution de chiffre d'affaires et élimine la possibilité d'être en faillite. Donc cela va entraîner l'amélioration et l'évolution de la situation financière, et surtout, l'accroissement de la trésorerie.

#### 2.1.3 : résultats sociaux

Le développement de la société Caisse d'Epargne de Madagascar entraînera un impact positif sur le plan social à savoir, la création d'emploi par le recrutement de nouveaux salariés, la motivation des personnels, l'amélioration de rémunération du dépôt des clients.

Il est indéniable que la création de nouvelles agences entraîne le recrutement de nouveaux employés donc résout en partie le problème du chômage à Madagascar.

Si tels sont les résultats attendus par la société, quelques recommandations générales suffiront pour enrichir cette partie.

## 2.2 : Recommandations générales

Face à sa longue durée d'expérience dans le domaine de la collecte d'épargne à Madagascar, à sa bonne gestion et à sa structure organisationnelle, la société caisse d'épargne de Madagascar est en mesure de répondre d'une manière souple aux exigences spéciales de ses clients.

Mais, si la société en question désire de transformer son statut en un établissement bancaire à part entière, elle devrait utiliser des matériels performants dans le but d'offrir une meilleure qualité de service, d'améliorer le système de gestion. En effet, elle pourrait accélérer l'amélioration du processus des opérations qu'elle effectue.

En ce qui concerne le budget, nous pensons que chaque employé doit prendre sa responsabilité pour l'élaboration et la réalisation du budget. Nous recommandons également :

- de définir à chaque niveau de responsabilité les objectifs à atteindre ;
- de discuter le budget pour l'intérêt générale de l'employé ;
- d'assurer la participation de tous les services concernés lors de l'élaboration du budget ;
- d'établir le calendrier qui fixe les étapes de la construction du budget et la nature des renseignements à fournir par chaque responsable ;
- de construire le budget en fonction d'objectifs visant la meilleure rentabilité.

En résumé, l'amélioration de la gestion budgétaire entraînera une bonne gestion de la société lui permettant de faire face à toute compétition possible avec ses concurrents.

## CONCLUSION GENERALE

Vu l'environnement concurrentiel que toute entreprise vit aujourd'hui, elle se doit de se doter des outils de gestion adéquats.

Notre passage de trois mois effectifs au sein de la société Caisse d'Epargne de Madagascar nous a permis de :

- Exposer dans la première partie la présentation de la société, son historique, la structure organisationnelle avec les missions respectives de chaque direction. On a avancé aussi différents types de produits et services de la société. A partir d'une telle information, on a abordé sur une certaine théorie, fondée sur la gestion budgétaire. Un tel outil a entraîné un intérêt de plus en plus grand pour la société et les difficultés qui lui sont rattachées ;

- Analyser dans la deuxième partie la situation existante dans la société. Nous avons commencé par les problèmes rencontrés au niveau du système d'information et de la communication externe de la société portant sur la non performance des matériels, le retard à la technologie moderne et l'insuffisance de la communication externe. En outre, on a examiné les contraintes environnementales. Deux types des questions se posent alors :

- Quels sont les acteurs internes et externes qui influencent l'activité quotidienne de l'entreprise ?
- Quelles sont les forces qui affectent son niveau de performance ?

La CEM devrait alors concilier l'importance qu'elle attache à son contexte avec l'intérêt qu'elle accorde à son public interne. L'un ne devrait pas se développer en détriment de l'autre ;

- Proposer au cours de la dernière partie, les différentes solutions pour remédier à toutes difficultés posées à l'entreprise. Nous espérons qu'en améliorant les matériels de la société, en utilisant les technologies modernes et en renforçant la communication externe, la CeM arrive à satisfaire leurs clients et bien se positionner sur le marché. Nous avons aussi observé qu'en adoptant une nouvelle stratégie, en améliorant l'environnement interne de la société, en augmentant sa part de marché, la société peut affronter la concurrence et trouve un bon équilibre aux problèmes environnementaux. On a proposé aussi dans un autre chapitre, les solutions retenues et les résultats attendus, on a proposé l'établissement de la situation budgétaire trimestrielle ainsi que l'application de la règle d'or en ressources humaines pour le bien de la société.

Pour finir, nos modestes apports dans ce domaine ne prétendent pas à la perfection. Mais grâce a ces trois grandes parties : présentation de la société, la position des problèmes et les propositions des solutions, nous pouvons cependant conclure que le budget est un outil de gestion efficace et nécessaire au service des dirigeants d'entreprise soucieux de bien maîtriser la bonne performance de la société quel que soit son secteur d'activité.

## **ANNEXES :**

- ANNEXE I : CONTRAT D'ADHÉSION AU COMPTE SPÉCIAL  
ETRAITE
- ANNEXE II : COMPTE SPÉCIALE ÉPARGNE (CSE)
- ANNEXE III : DEMANDE D'OVERTURE D'UN COMPTE SPÉCIAL  
RETRAITE (CSR)
- ANNEXE IV : DEMANDE DE LIVRET POUR LE COMPTE D'UN  
TIERS
- ANNEXE V : DEMANDE DE REMBOURSEMENT

**ANNEXE I**  
**CONTRAT D'ADHESION AU COMPTE SPECIAL RETRAITE**

**Article 1 : OBJET**

Le présent contrat a pour objet de définir les termes contractuels de l'ouverture de Compte (VSR) par Mr/Mme.....

.....  
Titulaire du CIN N° ..... délivré le ..... à .....  
au près de la caisse d'épargne de Madagascar.

**Article 2 : CSR**

Le compte spécial retraite est un plan d'Epargne qui permettra au souscripteur de constituer un capital à mettre à sa disposition dès le lendemain de son admission à la retraite.

Ce capital sera composé des cotisations qu'il aura effectué mensuellement/bonifié des intérêts y afférents.

**Article 3 : ADHESION**

Est bénéficiaire directe du Compte Spécial Retraite, Le souscripteur âgé de moins de 60ans (60) au moment de la signature du présent contrat et ayant rempli le bulletin d'adhésion individuel prévu à cet effet.

**Article 4 : COTISATION PERIODIQUE**

Le souscripteur s'engage à effectuer un versement mensuel de Ariary ..... en guise de cotisation tant qu'il reste en activité.

**Article 5 : COTISATION A VOLONTE**

Outre le versement systématique et périodique effectué par le souscripteur, le Compte Spécial retraite peut être alimenté à volonté par l'employé tout en sachant qu'aucun retrait ne sera permis en dehors des possibilités de remboursement prévus à l'article 10.

**Article 6 : RELEVE DE COMPTE**

Ces cotisations seront versées dans les comptes intitulés « Compte Spéciale retraite Individuel » géré par la caisse d'Epargne de Madagascar.

Un relevé de compte annuel sera envoyé à chaque titulaire de compte.

**Article 7 : REMUNERATION**

La Caisse d'Epargne de Madagascar rémunère les comptes à un taux annuel qui sera 0,60fois la moyenne pondérée annuelle du aux du bon de trésor.

$T(\%) = 0,60(MPTBTR)$  maturité 12 semaines/

**Article 8 : REMBOURSEMENT**

Le remboursement peut être demandé dès que les souscripteurs est admis à la retraite, amis aussi au moment où il quitte la vie active pour d'autres raisons.

**Article 9 : AYANT DROIT**

En cas de décès du souscripteur avant la date de sa retraite, est désigné(e) Mr/Mme ..... en tant que bénéficiaire au lieu et place du dit souscripteur.

**Article 10 : REMBOURSEMENT ANTICIPE**

Le remboursement anticipé peut être accepté suivant une demande bien motivée du titulaire d comptes, 5ans après l'ouverture. Le cas échéant, les intérêts sont déduits de 3% avant 10ans après 10ans.

**Article 11 : PAIEMENT**

Le bénéficiaire au moment de son départ à la retraite peut demander soit, le paiement en intégralité du capital et des intérêts, soit la mise à la disposition de ce capital et intérêt dans un compte livret de la caisse d'Epargne de Madagascar ouvert en son nom.

**Article 12 : MODE DE REGLEMENT**

Le règlement intervient au près d toutes les agences de la Caisse d'Epargne de Madagascar après remise des pièces justificative comprenant notamment :

- Pièces d'identité du bénéficiaire désigné ou éventuellement acte e notoriété en cas de décès du souscripteur.

Fait en deux exemplaires à ..... le .....

Le Caisse d'Epargne de Madagascar

Le Souscripteur

## ANNEXE II

### **COMPTE SPECIAL EPARGNE CSE**

#### Produit

Motivation du client	*Arguments
Sécurité	*Placement sécurisé sous forme de titre nominatif
Orgueil	*Catégorie élevée, client privilégié, réservé à ceux qui ont 20 millions d'Ariary et plus.
Nouveauté	
Confort	*Anonymat et discrétion *l'échéance est fixée selon la convenance du client (3 mois, 6 mois, 1 an) *possibilité de négociation des taux d'intérêts *possibilité de reconduction (renouvellement du placement) suivant la volonté du client
Argent	*Intérêt plus élevé par rapport au compte livret *Intérêt avec un taux négociable *Sans frais de gestion de compte *Capital bloqué non imposable (non assujetti à l'IRCM) *Capital + intérêt disponibles à l'échéance
Sympathie	*Distribution de cadeaux en début d'année (articles CEM pour les clients haut de gamme) *traitement personnalisé de chaque client dans un bureau

### **ANNEXE III**

République de Madagascar  
**Caisse d'Epagne**  
**De**  
**Madagascar**

Compte CSR N° / / / / / / / / / /  
**DEMANDE D'OUVERTURE**  
**d'un compte spécial retraite (CSR)**

Un Compte Spécial Retraite de la Caisse d'Epargne avec inscription d'un panier versement de :

En chiffre : / / / / / / / / Ariary

En toutes lettres : .....

..... Ariary est demandé au nom de

Nom : .....

Prénoms : .....

Date de naissance : .....

Lieu de naissance : .....

Fils (ou fille) de : .....

Et de : .....

Profession : .....

Service : ..... Direction .....

N° : .....

Siège de l'organisation employeur : .....

Adresse précise du titulaire : .....

Nom de la personne habilitée : .....

à demander le remboursement : .....

En cas d'incapacité : .....

Degré de parenté avec le titulaire : .....

E m'engage à virer ou verser mensuellement la somme de ..... Ar

Sur mon salaire.

Fait en double exemplaires à ..... le ..... 20 .....

Signatures

du titulaire

de l'Employeur + Cachet

du caissier

de l'Agent de Contrôle

MADAGASCAR REPUBLIQUE

CAISSE D'EPARGNE  
DE  
MADAGASCAR

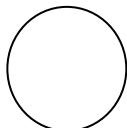
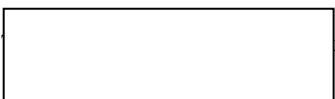
SECTION

d \_\_\_\_\_

d \_\_\_\_\_

Numéro de récépissé a L - 88

Timbre du service des comptes courants à  
la section provinciale



(1) En chiffres et en lettres  
(2) Reproduire le nom et tous les prénoms tels qu'ils figurent sur l'acte de naissance du bénéficiaire ou sur la pièce en tenant lieu avec le même orthographe et dans le même ordre.

Inscrire le nom en grosse lettres et lisiblement.

Indiquer le nom de famille si c'est une femme mariée ou veuve.

(3) L'indication à porter sur cette ligne peut être une des suivantes : père, mère, aïeul, tuteur, mandataire du titulaire, donateur, mandataire du donateur instituteur, etc.

(4) La partie versante doit elle-même rayer la mention inutile.

(5) Receveur ou gérant

Demande rempli conformément au désir du déposant  
par le (5) \_\_\_\_\_

Des postes, soussignés.  
le (5) \_\_\_\_\_

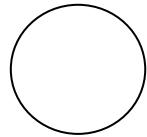
## ANNEXE IV

Timbre à date du  
bureau

LIRET N° \_\_\_\_\_

DEMANDE DE LIVRET (1)

(POUR LE COMPTE D'UN TIERS)



LA CAISSE D'EPARGNE décline toute responsabilité au sujet de paiements fait sur faux acquits si elle n'a pas été avisée en temps utile de la perte ou de la soustraction du livret.

Un livret de la CAISSE D'EPARNE avec inscription d'un premier versement de (1)

En chiffre / / / / / / / Ariary

En toutes lettres \_\_\_\_\_

Ariary

est demandé au profit de :

Nom (2) : \_\_\_\_\_

Prénoms (2) : \_\_\_\_\_

Date de naissance : \_\_\_\_\_

Lieu et de naissance et Nationalité : \_\_\_\_\_

Filiation (3) { Fils (ou fille) de : \_\_\_\_\_  
Et de : \_\_\_\_\_

Profession : \_\_\_\_\_

Adresse précise du domicile principal : \_\_\_\_\_

Province de : \_\_\_\_\_

Renseignements \_\_\_\_\_

Complémentaires \_\_\_\_\_

La présente demande est déposée par le soussigné :

Nom et prénoms : \_\_\_\_\_

Domicile à : \_\_\_\_\_

Le bénéficiaire est-il déjà titulaire  
d'un autre CAISSE D'EPARGNE ? { Réponse(4)  
oui non \_\_\_\_\_

des caissiers

Signatures  
du contrôleur

de la partie versante



**ANNEXE V****CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR****DEMANDE DE REMBOURSEMENT**  
(Fangatahana hisarika vola)**TITULAIRE DU COMPTE (Tompon'ny boky)**

NOM (Anarana) / \_\_\_\_\_  
PRENOMS (Fanampin'anarana) : / \_\_\_\_\_  
ADRESSE ACTUELLE (Fonenana amin'izao fotoana izao) : .....

LIVRET (Boky) N°1 : .....

MONTANT DU REMBOURSEMENT DEMANDE (Vola ho sarihana) : / \_\_\_\_\_ Ariary

Ne souffre d'aucune rectification (Tsy azo ahitsy raha  
diso)

En lettre (Soratra) .....

..... Ariary

REMBOURSEMENT DEMANDE PAR (Mandataire) (Fangatahana nataon'i)

M.Mme / \_\_\_\_\_

A TRANSFORMER EN MANDAT POSTE (Atao mandat) ou A VIRER AU COMPTE (afindra amin'ny kaonty) : .....

Antananarivo, le .....

SIGNATURE (SONIA)

POUR ACQUIS (VOARAY NY VOLA NOSARIHANA)

CIN N° ..... Antananarivo, le .....

Délivré le ..... à ..... SIGNATURE (SONIA)

Duplicata du ..... à .....

N° de SERIE .....

**Le Caissier :**

CADRE RESERVE AU SERVICE  
TROIS DERNIERES OPERATIONS SUR LIVRET

AUTORISATION .....  
Fanomezan-dalana .....  
du .....  
BUREAU OU SECTION D'ANTANANARIVO .....

L'Agent de Contrôle

LE CHEF D'AGENCE

AVOIR DU LIVRET

L'Agent de Contrôle ou le receveur

Du bureau de .....

-----

## BIBLIOGRAPHIE

- AUDER, Jean- Jacques : Une méthode selon une approche du système d'information  
Toulouse, volume n° 2, 1993
- CHARLES Horngren, Alnoor Bhimani, Srikant Datar, George Foster, adaptation Française de Georges Langlois. Contrôle de Gestion et gestion budgétaire, Paris, 2ème édition, 2003, 420p.
- MEYER, Jean. Gestion Budgétaire, Paris 8<sup>ème</sup> éd ; édition DUNOD, 1979, 282p.
- Manuel de Gestion, volume 1, Université Francophones
- O. Girault, H. Davasse, Gestion organisation, Paris, édition FOUCHER, Mai 1994
- Pierre Conso Farouk Hémici. L'ENTREPRISE EN 20 Leçons, Paris, 3ème édition ; DUNOD, 2003, 458
- PRETTI, J. M : Gestion des Ressources Humaines, Vusbert Entreprise, 1987

## TABLE DES MATIERES

### INTRODUCTION GENERALE. 01

### PREMIERE PARTIE : CONSIDERATION GENERALE ...03

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CeM.....	04
.....	
Section 1 : Description de la CeM .....	04
1.1 : Historique.....	04
1.2 : cadre juridique et légal.....	05
Section 2 : Produits et services de la CeM.....	07
2.1 : Définition .....	07
2.2 : Classification de produit de la CeM.....	08
Section 3 : Structure organisationnelle de la CeM.....	11
3.1 : Organigramme.....	13
3.2 : Type d'organisation.....	15
3.3 : Missions et Attributions de chaque direction.....	15

### CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL : « GESTION BUDGETAIRE »..20

Section 1 : Généralité sur la Gestion budgétaire.....	20
1.1 : Définitions.....	20
1.2 : Principes généraux de la Gestion Budgétaire.....	21
1.3 : Procédure Budgétaire.....	21
1.4 : Hiérarchie Budgétaire.....	22
Section 2 : La gestion budgétaire.....	24
2.1 : un outil de prévision.....	24
2.2 : un outil d'analyse.....	24

### DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE26

CHAPITRE I : PROBLEMES LIES AUX SYSTEME D'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.....	27
Section 1 : Problèmes liés au système d'information.....	27
1.1 : matériels non performants.....	30
1.2 : retard à la technologie nouvelle.....	30

Section 2 : Problèmes liés à la communication.....	31
2.1: insuffisance de la communication externe.....	31
2.2 : manque de motivation à l'épargne.....	32
<b>CHAPITRE II : CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>34</b>
Section 1 : contraintes au niveau de l'environnement interne de la CeM.....	34
1.1 : menaces dans l'environnement immédiat.....	34
1.2 : forte pression de l'environnement élargie.....	38
Section 2 : contraintes au niveau de la concurrence.....	40
2.1 : volet épargne : concurrence très rudes.....	40
2.2 : part de marché non satisfaisante.....	41
Section 3 : Problèmes liés au budget.....	43
3.1 : difficultés dans l'élaboration du budget.....	43
3.2 : problèmes rencontrés à l'exécution du budget.....	46
3.2 : insuffisance de suivi des réalisations des prévisions envisagées.....	47

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS....49**

<b>CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LES SYSTEMES D'INFORMATIONS</b>	
<b>ET DE LA COMMUNICATION.....</b>	<b>51</b>
Section1 : Solution concernant le système d'information.....	51
1.1: acquisition des nouveaux matériels performants.....	51
1.2 : utiliser des nouvelles technologies.....	52
Section 2 : Renforcer la communication externe.....	52
2.1 : sensibilisation à l'épargne.....	52
2.2 : motiver les épargnantes..	53
<b>CHAPITRE II : SOLUTIONS DES PROBLEMES ENVIRONNEMENTAUX.....54</b>	
Section 1 : Amélioration de l'environnement interne de la société.....	54
1.1: motiver les personnels.....	55
1.2 : recruter des nouveaux personnels.....	58
Section 2 : Maîtriser la concurrence.....	60
2.1 : adopter une nouvelle stratégie.....	60
2.2 : augmenter la part de marché.....	61
Section 3 : Solutions des problèmes liés aux budgets.....	63

3.1 : solution concernant l'élaboration du budget.....	63
3.2 : suggestion pour la réalisation du budget.....	65
3.3 : solution concernant le suive de réalisation des prévisions.....	66
<b>CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUS et RESULTATS ATTENDUS.....</b>	<b>68</b>
Section 1 : Solution retenus.....	68
1.1 : application de la « règle d'or en ressources humaines ».....	68
12: établissement de la situation budgétaire trimestrielle.....	71
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales.....	73
2.1 : résultats attendus	73
2.2 : recommandations générales.....	75
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	